

Gemeinsam.

Kooperation und Kollaboration – die Skills für morgen schon heute leben. Weil wir gemeinsam besser werden.

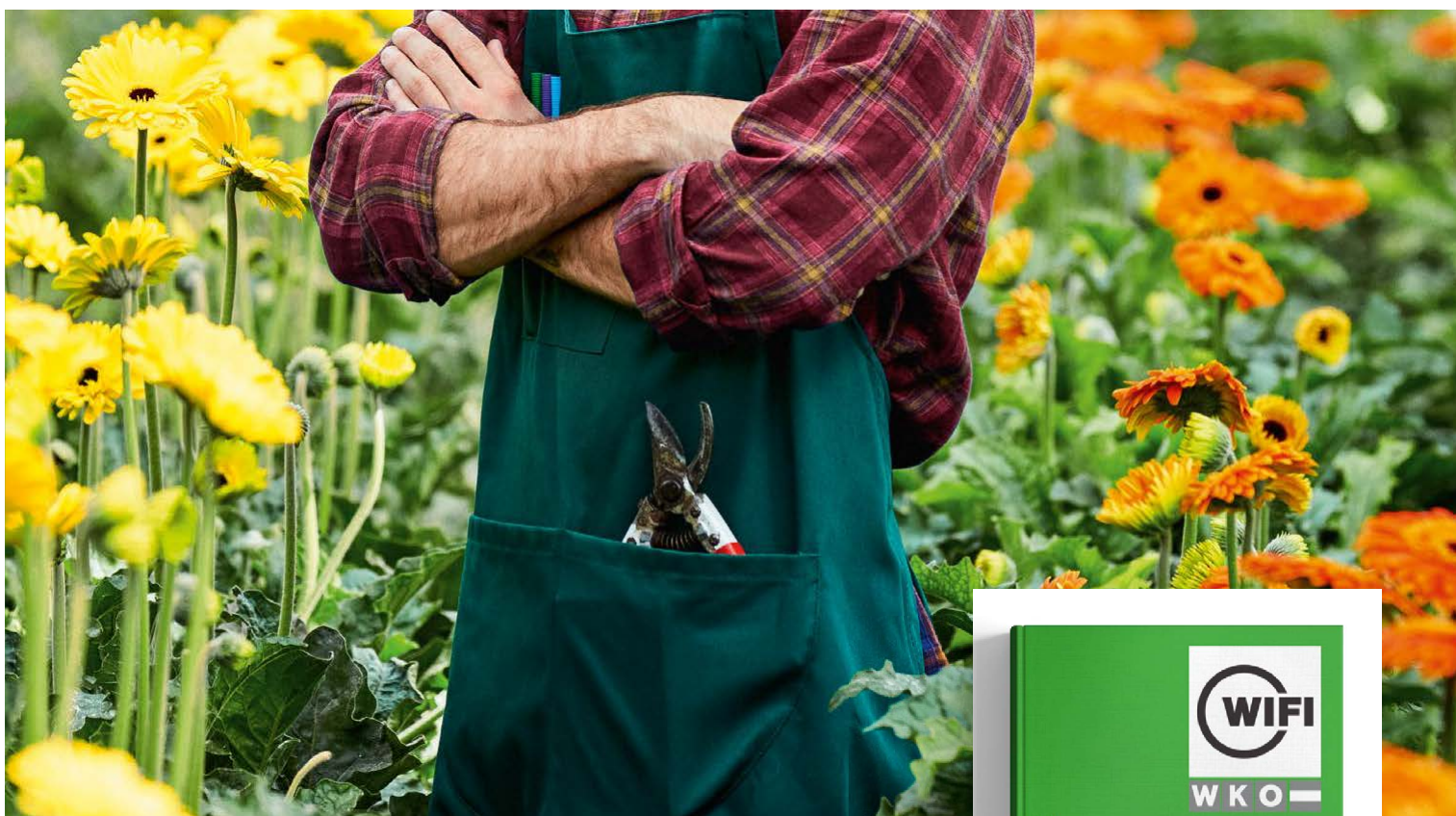
Für die Zukunft.

Was wir aus der Krise gelernt haben? Digital ist phänomenal, auch beim Lernen. Weil es uns zusammenbringt.

Gestalten.

Besser gemeinsam. Weil das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.





Lern **JETZT**, damit du
morgen alles schaffst.

Entdecke über 35.000 Kurse zur Aus- und
Weiterbildung auf [wifi.at](https://www.wifi.at)

WIFI. Wissen Ist Für Immer.



Lern
dich
weiter.

NEUE CHANCEN
#schaffenwir
Für deinen Job.



Mag.^a Tatjana Baborek

Mag. Markus Raml

EDITORIAL

Was haben Sie 2020 gelernt?

Im letzten LENA-Magazin stellten wir Ihnen die Frage: Wann haben Sie zuletzt gelernt? Die einleitende Frage für dieses Vorwort klingt ähnlich – wir haben nur zwei Worte verändert. Zwei Worte mit großer Wirkung, denn: Es gibt wohl niemanden, der dieses Jahr nichts dazugelernt hat. Hier hat uns etwas überrascht, das uns alle gezwungen hat, uns umzustellen, neu aufzustellen und weiterzuentwickeln. Hätte es jede/n als Individuum getroffen, es wäre für die/den Einzelne/n wohl kaum auszuhalten gewesen. Da wir aber alle im selben Boot sitzen, fühlt es sich irgendwie leichter an.

GEMEINSAM ist man nämlich stärker und auch besser – gerade wenn es darum geht, derart große Herausforderungen zu meistern. GEMEINSAM ist auch der Titel dieser – der mittlerweile siebenten – Ausgabe des LENA-Magazins. Auch das Redaktionsteam wurde vom Covid-19-Virus überrascht. Foto-Shootings mussten abgesagt werden, geplante und recherchierte Inhalte entsprachen nicht mehr der Aktualität – und letztlich wurde der Erscheinungstermin des LENA-Magazins verschoben. Aber GEMEINSAM wurde auch das geschafft. Sie halten ein Magazin in Händen, das wie immer mit der Zeit geht. Einer Zeit, in der ein unerwarteter Lehrmeister uns alle bewegt hat: das Corona-Virus.

Jede/r hat in diesem Jahr etwas anderes gelernt: Geduld, Dankbarkeit, die Wichtigkeit von Familie und Freundinnen/Freunden – diese Krise hat viele Menschen wieder auf das Wesentliche im Leben besinnen und uns vieles ganz einfach lernen lassen, ohne dass es uns bewusst gewesen ist. Dazu gehört auch „Distance Learning“.

Natürlich gab es die technischen Tools dafür schon vor der Pandemie, doch jetzt haben wir ihre Existenz zu schätzen gelernt. Als Chance, einander nahe zu sein, auch wenn man zu physischer Distanz gezwungen ist. Als Werkzeuge, die GEMEINSAMES Lernen und Arbeiten ermöglichen. Ganz in diesem Sinne präsentiert dieses LENA-Magazin ein Vielzahl an Beispielen, wie sich die WIFIs, Kursteilnehmer/innen und Unternehmen auf die „neue Normalität“ umgestellt und eingestellt haben. Auch der SOFAtalk (Seite 12) – die traditionelle Diskussion mit Expertinnen und Experten aus Bildung und Wirtschaft – fand diesmal nicht am physischen, sondern am virtuellen Sofa statt. Ganz anders also, aber spannend wie immer – und diesmal sogar im WIFI-Podcast nachzuhören.

Ob Sie es glauben oder nicht: GEMEINSAM war schon als Titel für diese Ausgabe geplant, da war von Corona noch gar keine Rede. Aber der Titel ist goldrichtig – gerade in einer Zeit, in der Kooperation und Kollaboration wichtiger sind denn je. Genauso goldrichtig wie das lebensbegleitende Lernen. Die Corona-Pandemie stellt uns alle vor Herausforderungen, die sich nur GEMEINSAM und mit der ständigen Bereitschaft, Neues zu lernen, bewältigen oder – besser gesagt – gestalten lassen. Der dadurch ausgelöste Digitalisierungsschub hat auch die WIFIs bewegt: Das Online-Kursprogramm wurde aufgestockt und ausgebaut. Online-Seminare begleiten Teilnehmer/innen dabei, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Lehrreiche Einblicke dazu liefert Ihnen das aktuelle LENA-Magazin – lassen Sie sich inspirieren und bleiben Sie bitte gesund!

Mag. Markus Raml
Kurator WIFI Österreich

Mag.^a Tatjana Baborek
Institutsleiterin WIFI Österreich

GEMEINSAM – beim Lernen, in der Arbeitswelt und gerade jetzt: Wie viel Kollaboration brauchen wir?

Das sagen die Institutsleiter/innen dazu:



MAG. ANDREAS GÖRGEI
WIFI Kärnten

Die größten Feinde einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind starre Strukturen und unantastbare Hierarchien. Betroffene zu Beteiligten machen und Zuständigkeiten temporär auflösen, dann gelingt eine ganz neue, erfrischende und überraschend erfolgreiche Kommunikation, die uns allen guttut.



MAG. ANDREAS HARTL
WIFI Niederösterreich

Erfolge sind nur durch die Integration ins große Ganze zu erzielen. Daher steht das Gemeinsame immer als Ziel ganz oben. Entscheidend wird sein, wie es uns gelingt, die digitalen Möglichkeiten für die Zwecke der Kooperation und Kommunikation zu nutzen.



MAG.^A BARBARA KLUGER-SCHIEDER
WIFI Wien

Aktuell erleben wir, wie sich der Sprung in die digitale Zukunft anfühlt. Wir leben, lernen und arbeiten hybrid. Diese neue Welt verlangt von uns mehr denn je Kollaboration. Sie ist der Schlüssel und Weg zu Innovation und gemeinsamen Zielen – unabhängig von Zeit und Ort.



MAG. DR. MARTIN NEUBAUER
WIFI Steiermark

Großartiges kann nur entstehen, wenn man zusammenarbeitet. Dieses Grundprinzip unserer Gesellschaft begleitet uns seit Jahrtausenden und wird immer wichtiger. Denn was für Stonehenge schon galt, gilt in unserer komplexen Welt ganz besonders. Oder haben Sie ganz alleine Ihr Auto gebaut?



DR. HARALD SCHERMANN
WIFI Burgenland

Agile Unternehmen sind im Vorteil, wenn es darum geht, unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Jedoch nur, wenn es gelingt, auch die Zusammenarbeit mit Kunden, Mitarbeitenden und Partnern neu zu denken. Gerade jetzt ist die Zeit, neue Wege der Zusammenarbeit, Kommunikation und Ausbildung einzuschlagen.



MAG. PAUL VYSKOVSKY
WIFI Tirol

Lernen ist sozial und entsteht am besten beim GEMEINSAMEN Tun – Kollaboration ist daher ein Schlüssel des Lernens. Am WIFI Tirol haben wir dafür sogar einen eigenen Raum geschaffen: den Collaboration-Raum, der Zusammenarbeit vor Ort wie auch virtuell mit Teilnehmenden aus der ganzen Welt ermöglicht.



DR. THOMAS WACHTER
WIFI Vorarlberg

Wir leben in stürmischen Zeiten. Die letzten Monate haben gezeigt, wie flexibel wir im beruflichen, aber auch privaten Bereich reagieren müssen und so auch täglich Neues dazulernen. Kollaboration ist deshalb umso wichtiger. Nur gemeinsam können wir die Herausforderungen der Zukunft meistern.



DR.^{IN} RENATE WOERLE-VÉLEZ PARDO
WIFI Salzburg

Nur gemeinsam steigen unsere Erfolgsfaktoren! Gute Zusammenarbeit kommt nicht von ungefähr und will manchmal hart erarbeitet sein. Aber der Einsatz lohnt sich! Lassen wir Veränderung zu, und verändern wir uns selbst. Jeder Gedanke, jedes Ergebnis jeder/jedes Einzelnen wirkt auf andere und das Gesamte.



MAG. HARALD WOLFSLEHNER
WIFI Oberösterreich

In der momentanen Arbeitswelt, in der Abstand halten dominiert, wird kollaboratives Lernen immer wichtiger. Durch das Lernen miteinander und voneinander potenzieren sich die Fähigkeiten der Lernenden. Probleme auf diesem Weg zu lösen macht die Menschen für ihre Zukunft erfolgreicher.

INHALT



8



12



20



26



29



46

- 3 | Editorial: Mag.^a Tatjana Baborek und Mag. Markus Raml
- 4 | Die WIFI-Institutsleiter/innen zum Stichwort „GEMEINSAM“

7 IM FOKUS *Gemeinsam*

Heute wichtiger denn je: gemeinsames Arbeiten und Lernen

- 8 | Coverstory: Gemeinsam Herausforderungen meistern und Zukunft gestalten
- 12 | SOFAtalk: Was braucht Führung im Zeitalter von New Work und Digitalisierung?
- 18 | Trainerporträt: Mag. Hannes Aigner
„Jeder Mensch hat seine eigene innere Landkarte“
- 20 | Dr.ⁱⁿ Gundl Kutschera im Interview:
„Gesunde Kommunikation und gute Beziehungen sind lernbar“

22 IN DER PRAXIS *Gemeinsam besser werden*

Die Zukunft des Lernens: analog & digital und kollaborativ

- 23 | LENA-Lernmethoden: Gemeinsam und selbstgesteuert – so wird LENA zu eLENA
- 26 | Die LENA-Fotostory: Zusammenarbeit im Agenturlabor
- 29 | Neue Wege beim Lernen: Im Lockdown eröffneten die WIFIes neue virtuelle Lernräume. Vieles davon ist gekommen, um zu bleiben
- 33 | Zertifiziert mit Mehrwert:
Sieben Trainer/innen der Bundesfinanzakademie absolvierten erfolgreich die Zertifizierung zum/zur Trainer/in in der Erwachsenenbildung

36 AM SCHAUPLATZ *Gemeinsam ein Ziel vor Augen*

Von West nach Ost: Alle WIFIes ziehen an einem Strang, wenn es darum geht, Lernwelten zu schaffen, die lebendiges und nachhaltiges Lernen ermöglichen

- 38 | WIFI International: Vereinte Kräfte für Social Entrepreneurship
- 40 | WIFI Vorarlberg: Digitale Kommunikation in der Rhetorik Akademie
- 41 | WIFI Tirol: Ausbildungsinitiative „Talents for Tourism“
- 42 | WIFI Kärnten: Perspektivenwechsel für den Blick aufs Ganze
- 43 | WIFI Salzburg: Einer für alle, alle für einen in der Lehrlingsakademie
- 44 | WIFI OÖ: Metallgrundausbildung für Metalltechnik-Lehrlinge
- 45 | WIFI NÖ: Seite an Seite zum Coding Champion
- 46 | WIFI Wien: LENA AWARD 2020 einmal anders ...

Impressum:

Medieninhaber, Eigentümer & Verleger: WIFI Österreich, 1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63
 Projektleitung: Mag.^a Alice Fleischer · Konzeption und Chefredaktion: Mag.^a Manuela Wagner-Ottawa · Chefin vom Dienst: Mag.^a Britta Kleinfurher · Redaktion: Mag.^a Irene Filley; Mag.^a Alice Fleischer; Mag.^a Silvia Kienast; Mag.^a Britta Kleinfurher; Mag.^a Gudrun Primas; Mag.^a Susanne Riegler; MMag.^a Annemarie Schaur; Mag.^a Barbara Zraunig, MAS · Grafik: Klemens Fischer · Fotoredaktion: Mag.^a Manuela Wagner-Ottawa/Klemens Fischer · Lektorat: Johannes Payer · Druck: Wograndl Druck GmbH, 11/2020

Die Inhalte wurden mit aller Sorgfalt erstellt, trotzdem ist eine Haftung des WIFI Österreich ausgeschlossen.

BLITZLICHT DIGITAL

DIGITALER ABSCHLUSS IM ZEICHEN VON CORONA

PALFINGER und WIFI International setzen Maßstäbe: Aufgrund der Pandemie absolvierten Lehrlinge in China die Abschlussprüfung nach österreichischem Vorbild im hybriden Format.

In Rudong werden rund 30 Lehrlinge zu Schweißtechnikerinnen/-technikern nach österreichischen Qualitätsstandards ausgebildet – inklusive der Abschlussprüfung vor einer Prüfungskommission des WIFI International. Um heuer die Prüfung der ersten zehn Lehrlinge trotz aller Covid-19-Einschränkungen abzunehmen, fanden WIFI International und PALFINGER gemeinsam eine Lösung, die so noch nie stattgefunden hat: die digitale Abschlussprüfung für Schweißtechnik. Die WIFI-Prüfungskommission (Ernst Buchinger, Herbert Stemper) trat in der Firmenzentrale von PALFINGER in Salzburg/Bergheim zusammen. Von dort aus wurden die praktischen Prüfungsteile (Anfertigung von drei Werkstücken) online

überwacht und auch die Fachgespräche geführt. Im Auftrag von WIFI International überwachten in Rudong zwei Vertrauenspersonen alle Schritte bei der Abschlussprüfung der Lehrlinge. Am 30. Oktober überreichten PALFINGER-CEO Andreas Klauser, der Leiter der Lehrlingsausbildung bei PALFINGER, Bernhard Eicher, und der Leiter der Personalentwicklung bei PALFINGER, Mario Ceschin-Putz, sowie die WIFI-International-Vertreter Anton Aufferer, Herbert Stemper und Ernst Buchinger digital von Salzburg aus den zehn Lehrlingen in Rudong ihre Abschlusszeugnisse. •



Lehrling Wang Yurong beim virtuellen Fachgespräch mit der WIFI-Prüfungskommission. Mario Ceschin-Putz (Leiter Personalentwicklung, PALFINGER) und Bernhard Eicher (Leiter Lehrlingsausbildung, PALFINGER) verfolgen das Gespräch in Österreich.



Die frisch gebackenen Jungfacharbeiter/innen gemeinsam mit dem Facharbeiterteam bei der Abschlusszeremonie der Lehrabschlussprüfung vor Ort in Rudong/China.

DIGITALE MEDIENKOMPETENZ IM UNTERNEHMEN

Österreichweit am WIFI umgesetztes Lernkonzept wird mit Platz 2 beim diesjährigen LENA AWARD ausgezeichnet.

Die digitale Medienkompetenz spielt im Rahmen der Digitalisierung eine wichtige Rolle im Unternehmensalltag. Bei der Nutzung digitaler Medien kommt es zu einer immer größeren Schere zwischen Digital Immigrants und Digital Natives. Genau diese Digitalkompetenz-Kluft zu überwinden ist Ziel eines Lernkonzepts von WIFI-Trainer Sepp Wiesbauer, MA, das beim diesjährigen



Das WIFI Wien ehrte das von Sepp Wiesbauer im neuen Lehrgang „Digitale Medienkompetenz im Unternehmen“ umgesetzte Trainingskonzept.

LENA AWARD den zweiten Platz in der Kategorie „Innovative Lernkonzepte für die Weiterbildung der Zukunft“ gewann.

DIGITALKOMPETENZ FÖRDERN, KLUFT MINIMIEREN

Der neue WIFI-Lehrgang „Digitale Medienkompetenz im Unternehmen“ weckt das lernende Kind im älteren Erwachsenen und fördert damit die Freude am Entdecken, Scheitern und intuitiven Handeln. Anders gesagt: Hier lernt man das Lernen, um für die Digitalisierung gerüstet und am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu sein. •



Zusammenwachsen und Loslassen

New Work in der Krise und danach: Arbeit und Lernen müssen noch mehr zusammenwachsen, Menschen noch mehr zusammenarbeiten und Führung noch mehr Kontrolle loslassen.

8 COVERSTORY *Gemeinsam Herausforderungen meistern, Zukunft gestalten*

Das Jahr 2020 hat uns alle überrascht und vieles beschleunigt. Wie die „neue Normalität“ wird? Wir haben es gemeinsam in den Händen.

18 PORTRÄT *Trainer mit systemischem Zugang*

„Jeder Mensch hat seine eigene innere Landkarte“, sagt WIFI-Trainer Hannes Aigner. Er schwört auf den systemischen Ansatz.

12 SOFATALK *Führung im Zeitalter von New Work & Digitalisierung*

Erstmals nahmen Gäste am virtuellen Sofa Platz und diskutierten in einer außergewöhnlichen Zeit ein sehr bewegendes Thema.

20 INTERVIEW *„Gesunde Kommunikation und gute Beziehungen sind lernbar“*

Seit den 1970er-Jahren forscht Dr.ⁱⁿ Gundl Kutschera, was gute Kommunikation ist. Sie verrät, warum das Miteinander so wichtig ist.



GEMEINSAM

Herausforderungen meistern und Zukunft gestalten

Viele haben es längst gefordert: Lehren und Lernen muss neu gedacht werden. Manche haben in diesem Sinne gehandelt. Doch das Jahr 2020 hat uns alle überrascht und vieles beschleunigt. Wie die „neue Normalität“ wird? Gemeinsam haben wir es in unseren Händen.

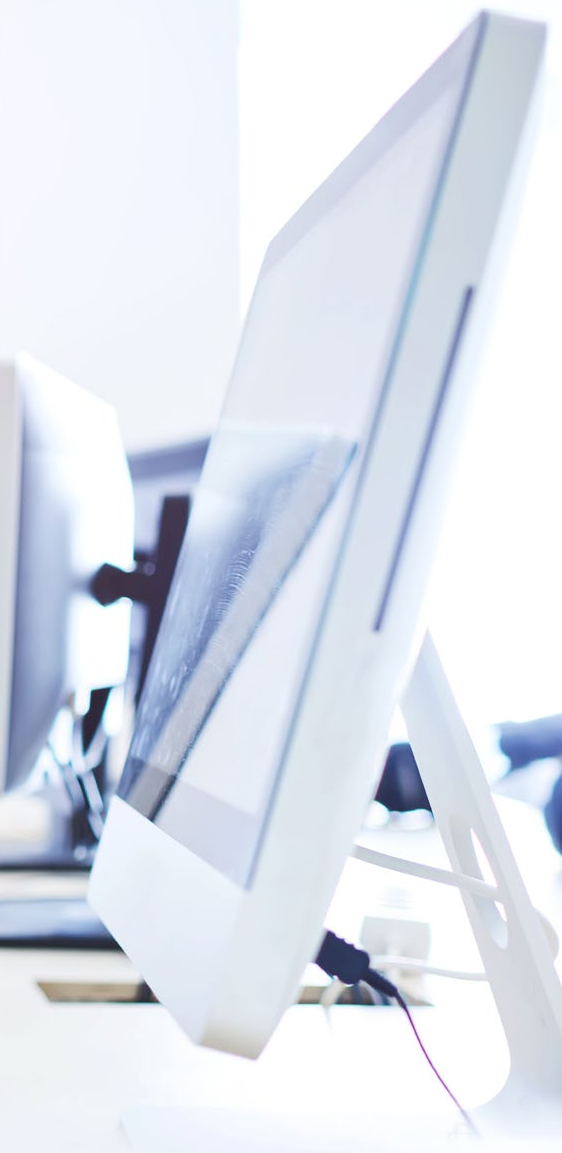
Das Covid-19-Virus hat alles verändert. Mit dem ersten totalen Lockdown in Österreich war nichts mehr wie zuvor. Auch nicht beim Arbeiten und Lernen. Wo es möglich war, arbeiteten Menschen von Unternehmen im Homeoffice, Schüler/innen und Studierende folgten dem Unterricht zu Hause. Auch die WIFIs mussten landesweit ihre Pforten schließen – aber mit der Weiterbildung war dennoch nicht Schluss. Die WIFIs stellten ihre Bildungsprogramme

umfassend und wo immer inhaltlich und didaktisch sinnvoll auf Online-Lernen um.

WEICHEN WAREN GESTELLT

Das bestätigt auch die Zahl der Personen, die gleichzeitig in der WIFI-Lernplattform aktiv waren: Die sogenannten „concurrent user“ wuchsen von durchschnittlich 300 pro Tag auf mehr als 1.200 während der ersten Lockdown-Phase im Frühjahr an (→ Grafik Seite 10). Mit insgesamt rund

3.000 Veranstaltungen konnte die Hälfte aller im Zeitraum März/April 2020 geplanten Kurse und Lehrgänge auf Online-Systeme umgestellt werden. Das alles war nur derart rasch möglich, weil die WIFIs schon lange vor der Corona-Krise die Weichen für den Ausbau von digitalem Lernen gestellt haben. Dass die WIFIs damit richtig lagen, belegen auch interne österreichweite Befragungen von Trainierenden und Teilnehmenden während und nach der ersten Lockdown-Phase: Zwei



Drittel der Teilnehmenden wünschen sich demnach Blended Learning, eine Kombination aus Lernen im virtuellen Raum und in der Präsenz.

GEFRAGT: BLENDED LEARNING

In dieselbe Kerbe schlägt auch die IMAS-Umfrage „Weiterbildungsbarometer 2020“ im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ): Im Durchschnitt wünschen sich Erwerbstätige eine Aufteilung von 40 Prozent Online-Lehre und 60 Prozent Präsenz-Lehre. Die wohl beeindruckendste Zahl in dieser Studie: 93 Prozent der Österreicher/innen erachten kontinuierliche Weiterbildung als sehr oder einigermaßen wichtig. Seit der Krise wissen wir: Auf das WIE kommt es an. „Die Corona-Krise hat schmerzlich deutlich gemacht, dass es nicht möglich ist, Mitarbeitende

„Mitarbeitende und Führungskräfte, die kollaborativ arbeiten und lernen, sind kreativer und entwickeln nachhaltigere Lösungen. Kollaborative Unternehmen sind damit eine Konkretisierung der Vision einer lernenden Organisation.“
Prof. Dr. Werner Sauter

PROF. DR. WERNER SAUTER, Experte für Kompetenzentwicklung mit digital gestützten Lernformaten



Welche Konsequenzen hat die Krise für das betriebliche und berufliche Lernen?

Es besteht große Einigkeit darüber, dass die Arbeitswelt und damit das betriebliche und berufliche Lernen nach der aktuellen Krise nicht mehr so sein wird, wie vorher. Unsere Welt wird noch unberechenbarer sein, und die Unsicherheit sowie die Komplexität werden weiter zunehmen. Die digitale Transformation wird sich beschleunigen, Arbeitsformen wie Homeoffice oder eLearning-Formate werden sich immer mehr durchsetzen, und viele Meetings werden ins Netz verlagert.

Welche Kompetenzen sind jetzt gefordert?

Insgesamt werden die Menschen zunehmend eigenverantwortlich und selbstorganisiert agieren. Dies erfordert entsprechende Kompetenzen, also die Fähigkeiten, in heute noch nicht bekannten, häufig unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Dies setzt wiederum ein verändertes Mindset voraus, also Werte, die als Ordner dieses selbstorganisierte Handeln erst möglich machen. Damit bilden Werte die Kerne von Kompetenzen.

Aber lassen sich Werte und Kompetenzen so einfach verändern?

Werte und Kompetenzen können nicht vermittelt werden, auch wenn dies immer wieder behauptet wird. Vielmehr können sie nur selbstorganisiert, in realen Herausfor-

derungen, insbesondere durch eigene Erfahrungen, aufgebaut werden. Gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung ist deshalb nur möglich, wenn die Werte und Kompetenzen von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen auch erfasst, analysiert und in personalisierten Lernprozessen selbstorganisiert entwickelt werden können. Erst dann können die Mitarbeitenden ihre individuellen Entwicklungsziele formulieren und personalisierte Lernprozesse gestalten.

Wie sind die zukünftigen Lernprozesse im Corporate Learning zu gestalten?

Es ist eigentlich ganz einfach: „Handeln kann man nur handelnd erlernen.“ Deshalb muss das Lernen mit dem Arbeiten verknüpft werden, indem die Mitarbeitenden ihre eigenen Herausforderungen in der Praxis bearbeiten können. Erfahren sie, dass die Nutzung der digitalen Lernangebote ihnen gezielt hilft, ihre aktuellen Problemstellungen am Arbeitsplatz zu bewältigen, dann wird sich rasch eine breite Akzeptanz aufbauen.

Ist Kollaboration noch wichtiger geworden?

Beim Homeoffice geht es nicht nur darum, dass einzelne Mitarbeiter/innen ihre Aktenstapel zu Hause abarbeiten. Je länger die Corona-Krise andauert, umso bedeutsamer wird das gemeinsame Arbeiten, aber auch Lernen im Netz. Auch der zunehmend globale Wettbewerb und die Entwicklung zur Arbeit 4.0 erfordern kollaborative Unternehmen, in denen Arbeiten und Lernen wieder zusammenwachsen. In diesen Organisationen lösen die Mitarbeitenden und Führungskräfte gemeinsam im Arbeitsprozess und im Netz ihre Herausforderungen in der Praxis und tauschen kontinuierlich ihr Erfahrungswissen in Communities of Practice aus.

WERNER SAUTER ist u.a. Mitgründer und Gesellschafter der Corporate Learning Community gUG, Geschäftsführender Gesellschafter der Blended Solutions GmbH Berlin und entwickelt gemeinsam mit Prof. Dr. John Erpenbeck und Roman Sauter das softwarebasierte Werteerfassungs-System KODE®W mit der Kompetenzentwicklung von zertifizierten Wertemanagerinnen und -managern.



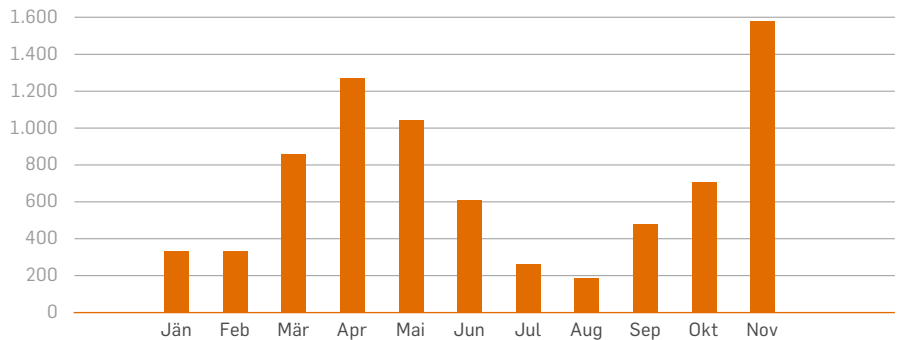
→ mittels ‚Vorratslernen‘ in Seminaren oder mit eLearning-Programmen auf solche Herausforderungen vorzubereiten“, sagt Werner Sauter (→ Interview Seite 9), der sich intensiv mit der Entwicklung digital gestützter Lernformate für den Kompetenzaufbau beschäftigt. Keine technische Revolution hat die Arbeits- und Lernwelt so radikal verändert wie die Digitalisierung und Vernetzung. Die aktuelle Krise verstärkt diesen Trend noch. Sauter: „Es entwickelt sich mit zunehmender Dynamik eine agile Arbeitswelt, die grundlegend neue Handlungsweisen und Werte aller Mitarbeitenden und somit digitale Kompetenzen erfordert. Diese setzen zwar Wissen über digitale Systeme im Arbeitsprozess und die Qualifikation zur Nutzung dieser Systeme voraus, umfassen jedoch deutlich mehr Fähigkeiten.“

GEMEINSAM BESSER WERDEN

Digitale Kompetenzen sind laut Werner Sauter vielmehr Fähigkeiten, Herausforderungen in der Arbeits- und Lebenswelt, die großteils heute noch unbekannt sind, mithilfe digitaler Systeme selbstorganisiert und kreativ lösen zu können. Anders gesagt: Agiles Arbeiten erfordert agile Lernprozesse und kollaborative Unternehmen, in denen Arbeiten und Lernen zusammenwachsen, in denen Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam an einem Strang ziehen. Sauter: „Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, die kollaborativ arbeiten und lernen, sind kreativer und entwickeln nachhaltigere Lösungen. Kollaborative Unternehmen sind damit eine Konkretisierung der Vision einer lernenden Organisation.“

Auch das WIFI ist als lernende Organisation davon angetrieben, sich ständig im Sinne der Bedürfnisse der Lernenden weiterzuentwickeln. Alle WIFIs bieten landesweit stark nachgefragte Weiterbildungen für ihre Trainer/innen an, um sie für den Online-Einsatz fit zu machen: vom Umgang mit der WIFI-Lernplattform über die Umsetzung von Webinaren bis hin zu Blended-Learning-Weiterbildungen für den Einsatz digitaler Tools im Training (darüber haben wir auch im LENA-Magazin 2019 im Rahmen der Fotostory auf den Seiten 26/27 berichtet).

CONCURRENT USER DER WIFI-LERNPLATTFORM JÄNNER BIS NOVEMBER 2020



Die Grafik zeigt die Phasen des sprunghaften Anstiegs der User/innen, die im Frühjahr und Herbst, also während des ersten und des zweiten Lockdowns, gleichzeitig die WIFI-Lernplattform nutzten. (Stand: 24.11.2020)

DR. CLEMENS JANISCH,
Referent für eDidaktik
WIFI Österreich



QUALITY GATES FÜR DAS DIGITALE LERNEN

Ist digitales Lernen heute schon eine Selbstverständlichkeit?

Egal, ob explizit für Lernerlebnisse geschaffene (Lern-)Plattformen oder auch an sich für einen anderen Zweck entwickelte Angebote (etwa YouTube) – nie war es einfacher, über digitalen Content zu lernen. Ob am Laptop, Tablet oder auch über Smart-TV, das nächste Lernvideo ist nur einen Klick entfernt, und der Algorithmus schlägt schon das nächste Angebot vor. Diese Form des Konsumierens von Lernangeboten hat sich unverkennbar etabliert und vielfach auch tatsächlich bewährt.

Wie steht es um die Qualität der Lernangebote?

Auch die Qualität dieser Contents entwickelt sich in einigen Segmenten äußerst positiv und trägt zu einer Demokratisierung des Wissens bei. Die quantitative Explosion von digitalem Content geht aber nichtsdestotrotz häufig in einem qualitativen Dilemma auf, das auch Rezensionen und Bewertungssysteme nicht gänzlich auflösen können:

Welchen Angeboten kann ich inhaltlich vertrauen? Stimmt die präsentierte Information auch? Kann ich mit den Programmen technisch umgehen? Und nicht zuletzt: Macht mir das Lernen auch Spaß?

Was könnte eine Lösung für dieses Dilemma sein?

Um diese und ähnliche Fragen zu systematisieren und Mitarbeitenden eine Hilfestellung bei der Suche, Auswahl und Erstellung von digitalem Content für Trainings und Kurse zu geben, hat das WIFI im Zuge seiner Digitalen Business-Strategie sogenannte Quality Gates geschaffen. In sechs Kategorien (Inhalt, Technik, Didaktik, Design, Usability, Evaluation) kann mithilfe von Leitfragen schnell und auch ohne umfassende Spezialkenntnisse bewertet werden, ob sich ein Content für den Einsatz in Lehr-Lern-Settings eignet. Die Kategorien und die darin enthaltenen Kriterien wurden in Anlehnung an internationale Standards entwickelt und auf die spezielle Situation im WIFI-Kontext angepasst.

Welche Rolle spielen Trainer/innen dabei?

Am Ende der Bewertung steht eine kurze Empfehlung hinsichtlich der Verwendbarkeit. Eines darf dabei aber nicht außer Acht gelassen werden: Die Expertise der Trainer/innen und Produktmanager/innen bzw. die sinnvolle didaktische Einbettung in Kurssettings entscheidet schlussendlich über den tatsächlichen Einsatz von digitalem Content. So wird das Online-Lernen über die Verbindung von Kreativität und Erfahrung mit standardisierten Kriterien zu einem qualitätsvollen Erlebnis.

CLEMENS JANISCH ist als Referent für eDidaktik am WIFI Österreich maßgeblich an der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung didaktischer Standards in digitalen Lernsettings beteiligt.

Apropos Blended Learning: Um das „Beste aus beiden Welten“ zusammenzuführen und ein optimales Präsenz- und Online-Lernen zu ermöglichen, baut das WIFI Kooperationen mit nationalen und internationalen Anbietern aus, kuratiert und implementiert Content und Technologien gemeinsam mit Trainerinnen und Trainern.

VON LENA ZU ELENA

Wann auch immer wir zur „neuen Normalität“ zurückkehren: Das WIFI wird sich auch weiterhin als innovative Institution für Aus- und Weiterbildung einsetzen, die analoges und digitales Lernen am WIFI-Standort, im Unternehmen sowie orts- und zeitunabhängiges Lernen von zu Hause und unterwegs ermöglicht. Basis dafür ist eine klare Vision aller WIFI für die Entwicklung eines gemeinsamen Online-Raums: Das WIFI will der bedeutendste Blended-Learning-Anbieter in Österreich werden und das digitale Angebot weiter ausbauen. „Um das zu gewährleisten, haben wir die WIFI Digitale Business-Strategie entwickelt, die unsere Kunden auch digital in den Mittelpunkt stellt“, sagt WIFI-Österreich-Institutsleiterin Tatjana Baborek. Unter anderem beinhaltet die Strategie Quality Gates. „Die Quality Gates unterstützen uns dabei, die Stärkung des eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernens auch in digitalen Lernszenarien strukturiert und fundiert zu verankern“, erklärt Clemens Janisch, Referent für eDidaktik, WIFI Österreich (→ Interview Seite 10). Dies soll sicherstellen, dass die Qualität auch im digitalen Lernraum auf hohem Niveau gehalten und für Lernende am WIFI ein Mehrwert geschaffen wird. So wird LENA zu eLENA.

Mit seinem ermöglichungsdidaktischen Lernmodell LENA – ein Akronym für LEbendiges und NACHhaltiges Lernen – verfügt das WIFI über ein erwachsenengerechtes pädagogisches Konzept, das nicht nur den Erkenntnissen der Lehr- und Lernforschung Rechnung trägt, sondern auch der Herausforderung der Digitalisierung standhält. Weil fachliche, soziale und digitale Kompetenzen Fachkräfte und Unternehmen in Zukunft weiterbringen. •



LEITFADEN FÜR DEN PROFESSIONELLEN ONLINE-AUFTRITT TIPPS FÜR WIFI-TRAINER/INNEN

BEREITEN SIE SICH INHALTLICH GUT AUF IHR ONLINE-MEETING VOR

- Unterteilen Sie die Inhalte (nicht mehr als 2 x 90 Minuten pro Halbtage).
- Machen Sie während der Online-Sequenz Pausen.
- Strukturieren Sie die Inhalte gut, sodass ein roter Faden erkennbar ist.
- Überlegen Sie sich Tools – wie z. B. aus den WIFI-S.P.A.S.S.-Methoden.
- Stellen Sie die Unterlagen, Fragen, Übungen auf der WIFI-Lernplattform (lernplattform.wifi.at) zur Verfügung.
- Formulieren Sie Arbeitsaufträge klar und eindeutig.

STELLEN SIE EIN PROFESSIONELLES SETTING SICHER

- Funktionierende Technik: Kamera, Headset mit Mikro und Kopfhörer.
- Ordentlicher – nicht ablenkender – Hintergrund.
- Keine störenden Hintergrundgeräusche (Mitbewohner/innen, Handy, Radio ...).

IHR PERSÖNLICHER AUFTRITT

- Hier können Sie Ihre Erfahrung aus den Präsenztrainings einbringen.
- Höfliche Begrüßung.
- Klar und deutlich sprechen – Sprechtempo beachten.
- Outfit: Vor der Kamera gilt: Bei Mustern, Farben etc. ist weniger mehr.

GEBEN SIE SICHERHEIT

- Halten Sie sich an vorgegebene Zeiten.
- Erklären Sie Ihre Arbeitsweise.
- TN schalten Mikro leise, wenn sie gerade nicht sprechen.
- Gruppenarbeiten (z. B. Breakout-Rooms), Einzelarbeiten ...
- Wie können Fragen gestellt werden (Chat)?
- Wie wird die WIFI-Lernplattform eingesetzt?
- Achten Sie auf eine genaue Feststellung der TN-Frequenz und Eintragung in der eMap.

WEITERFÜHRENDE INFOS

- WIFI-Lernplattform: wifi.at/lernplattform
- WIFI-Lernmodell LENA: wifi.at/lena

Ihr Landes-WIFI hat alle Informationen, wie Sie sich für Ihr nächstes Online-Training fit machen.



Graphic Recording
www.brightpicture.at

Ist lineare Führung und die traditionelle Hierarchie obsolet, oder hat das in Zukunft doch noch seine Berechtigung?

Vanessa Kubek: Wir beobachten, dass Organisationen, die sich – vor allem im Start-up-Bereich – neu gründen, relativ hierarchielos arbeiten. Bei traditionellen Organisationen sehen wir das nicht. Dort gibt es nach wie vor ausgefeilte Hierarchien, die für viele Jahre tragend waren. Daher schürt die pauschale Forderung nach einer Abschaffung von Hierarchien Unsicherheit. Also differenzieren wir in unserer Arbeit: An Stellen, wo es um effiziente

Prozesse geht, braucht es Management. Hingegen ist noch viel mehr Führung im Sinne von sozial legitimer Führung dann gefordert, wenn sich Unternehmen fragen: Wie kreieren wir neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen? Da gibt es immer noch zu viele Bereiche, in denen Hierarchien Innovationsprozesse bremsen.

Brigitte Cummings: Oft ist man dazu geneigt, Leadership zu polarisieren, also zu sagen: Der eine Führungsstil ist besser als der andere. Aber im Grunde ist Leadership auf einem Kontinuum zu betrachten. Wichtig ist zu wissen, dass eine Führungskraft lernen kann, das gesamte Leadership-Spektrum zu bespielen. Denn Leadership hängt stark von der Situation ab: etwa von der Reife der Organisation, der Branche oder ob sie sich gerade in einer Krise befindet. Die Frage ist letztlich: Welcher Leadership-Stil ist an welcher Stelle gezielt einzusetzen, um das Beste für die Organisation und ihre Mitarbeitenden zu erreichen?

Kambiz Poostchi: Führung arbeitet sehr stark mit Sinn und Mission und mit dem Bewusstsein des übergeordneten Systems, in das man eingebettet ist und Funktionen zu erfüllen hat. Vor diesem Hintergrund lassen sich Führungsstile nicht den Personen zuordnen. Aus systemischer Sicht ist immer der Beziehungsaspekt zwischen Führung und Geführten zu betrachten. Wann immer man es mit Mitarbeitenden zu tun hat, die es nicht gewohnt sind, eigenständig zu handeln, ist die beste Struktur eine hierarchische. Wenn hingegen die systemische Reife zunimmt, dann macht Hierarchie keinen Sinn. Das würde die Weiterentwicklung blockieren. Führung muss sich daher

DIE TEILNEHMER/INNEN



DR.^{IN} VANESSA KUBEK

Die Politologin und Arbeitswissenschaftlerin ist Vorstandsmitglied des Institutes für Technologie und Arbeit e. V. Kaiserslautern. Dort entdeckte sie ihre Leidenschaft für das Führen und Zusammenarbeiten in Organisationen. Ihr Spezialgebiet: Organisationen in der Sozialwirtschaft.



CHRISTOPH GARDOWSKY

Berät und begleitet Unternehmen bei der Umsetzung komplexer digitaler Projekte. Seine Rollen sind dabei sehr vielfältig – von Konfliktmanagement bis hin zu Product Owner, je nachdem, welche Unterstützungsleistung Unternehmen benötigen, um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern.



DI KAMBIZ POOSTCHI

Der selbstständige Architekt, Unternehmensberater, Lebens- und Sozialberater, WIFI-Trainer und systemische Coach fokussiert darauf, das kollektive Potenzial zu nützen – in der Teamarbeit wie auch in der Organisationsentwicklung. Sein Leitsatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.



MAG.^A BRIGITTE CUMMINGS, MSc

Die Change-Managerin und Leadership-Expertin begleitet Veränderungen seit dem Jahr 2000. Sie hat Unternehmen durch einige große Krisen begleitet, z. B. die Financial Crisis in London. Seitdem bringt sie nur noch wenig aus der Ruhe. Ihr Ansatz: datenbasiert und menschenzentriert.



BETTINA KERSCHBAUMER-SCHRÄMEK

Die Moderatorin und Moderationstrainerin führt schon seit einigen Jahren für das LENA-Magazin durch den SOFAtalk. Die Themen der Erwachsenenbildung sind ihr in ihrer Arbeit sehr nahe.

WORDRAP

„Kreative und mutige Mitarbeitende werden wir bekommen, wenn ...
... es uns gelingt, Neugierde in Unternehmen zu leben. Das schafft die Grundlage für unternehmerisches Denken, Motivation, Lernkultur und Innovation.“

Mag.^a Brigitte Cummings, MSc

→ entsprechend der Reife des Systems ändern. Das Ideal ist demnach, unternehmerisch denkende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, die Raum bekommen und in die Entscheidungen miteinbezogen werden.

Wenn wir auf das zweite und dritte Quartal des Jahres 2020 zurückblicken: Hat sich in dieser Entwicklung etwas bewegt?

Christoph Gardowsky: Ich formuliere es mal so: Jene, die es wollten, wurden bewegt. Ich habe in dieser Zeit drei große Projekte parallel begleitet. Der Fortschritt stand in diesen Fällen in einem starken Zusammenhang mit dem Führungsstil, der Organisationsstruktur und dem digitalen Reifegrad. Und ich muss sagen, in diesem Ausmaß habe ich die Vorteile einer nicht-traditionellen Hierarchie noch nie erlebt, vor allem was die Beweglichkeit betrifft. Da gibt es Unternehmen, die haben in dieser Zeit riesige Schritte gemacht, und andere wiederum gar keine, weil sie große Probleme mit dem Kontrollverlust und mit der Abgabe von Kompetenzen und Entscheidungen hatten.

Sollte jedes Unternehmen seine Führungsstruktur neu überdenken?

Vanessa Kubek: Wir haben beobachtet, dass in dieser Zeit jene Unternehmen

WORDRAP

„Lebendiges und nachhaltiges Lernen heißt in der Welt der Neuen Arbeit, ...

... die Interessen und Kompetenzen, die Mitarbeitende ohnehin schon mitbringen, weiter zu stärken. Es ist wichtig, das Lernen im Unternehmen an die bereits vorhandene Expertise anzudocken.“

Dr.ⁱⁿ Vanessa Kubek

erfolgreich waren, die differenziert haben. Und zwar einerseits, an welchen Stellen klar gesteuert werden muss, zum Beispiel hinsichtlich Hygienemaßnahmen, wo es klare Vorgaben gibt. Die aber andererseits den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz viel Raum für Kreativität gegeben haben, um der alltäglichen Arbeit nachzugehen. Da haben wir erlebt, wie Teams plötzlich kreativ wurden, welche virtuellen Formate sie entwickelt haben. Das ist nur möglich, wenn Führungskräfte das zulassen.

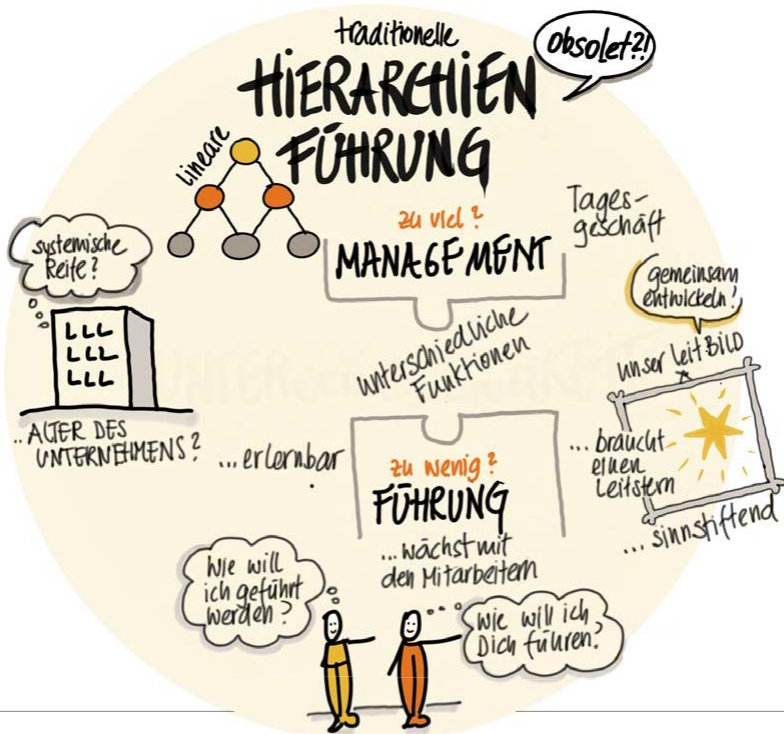
Brigitte Cummings: Gerade in Krisenzeiten benötigt es oft einen Wechsel des Führungsstils. Hier geht es sehr stark um die Vermittlung von Sicherheit und klaren Entscheidungen. Zudem gehen die Emotionen in kritischen Zeiten sehr hoch. Führung hat gerade dann die Aufgabe, faktenbewusst zu kommunizieren, um die emotionale Stimmung auszubalancieren.

Außerdem ist in Krisen Schnelligkeit von großer Wichtigkeit. Das bedeutet, dass sich die Führung sehr stark auf das Dringende konzentrieren muss, um schnell handeln zu können – aber ohne das Gesamte aus den Augen zu verlieren, um das Schiff auf Kurs zu halten. Das ist oft eine große Herausforderung, kann aber mit einem systemischen Ansatz gut begleitet werden.

Kambiz Poostchi: Ich glaube, dass Führung sehr viel mit Vision zu tun hat, und die Klarheit der Prozesse ergibt sich aus der Klarheit der Vision. Als Führungskraft ist es wichtig, einen Blick für das System zu haben sowie für die Reifestufe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist wie ein Kapitän, der den Kurs eines Schiffes sicherstellt. Die Prozesse sind dann gemeinsam zu gestalten. Vielfalt braucht immer auch einen Fokus auf höherer Ebene, dann kommt der Mehrwert als Synergie zum Ausdruck.

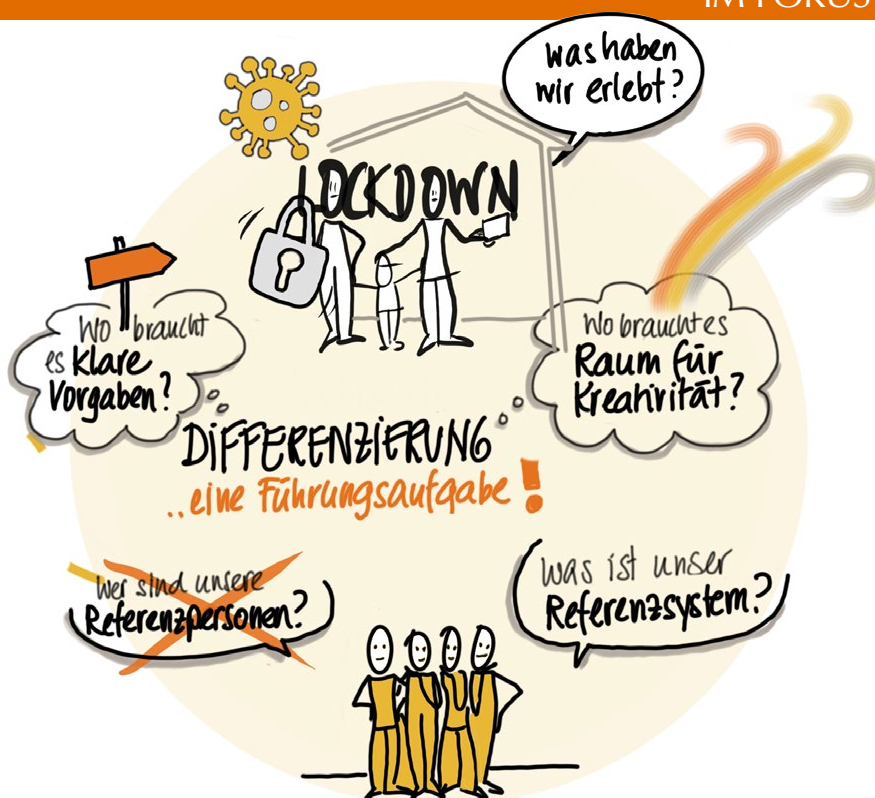
Apropos Vielfalt: Wie geht eine Führungskraft mit der Diversität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Komplexität, die damit einhergeht, idealerweise um?

Vanessa Kubek: Ich rate dazu, sich nicht darin zu verlieren, welche Person was braucht, sondern zunächst auf Ziele und Arbeitsaufgaben zu fokussieren und auf dieser Basis Differenzierungen vorzunehmen. Bei Arbeitsaufgaben, bei denen ganz klar ist, was zu tun ist, braucht es Anweisung. Wenn es aber zum Beispiel darum geht, neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zu entwickeln, dann sollte es einer Führungskraft gelingen, dafür den Raum zu geben und ein Team bestmöglich dabei zu unterstützen, dass es eigenständig arbeiten



kann. Dadurch entsteht eine ganz eigene Dynamik. Vor allem wenn die Vision klar ist. Bei Digitalisierungsprojekten haben wir beispielsweise beobachtet, dass sich Stereotypen wie „Die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen damit nicht so richtig klar“ im Team auflösen. Da haben sich dann ganz spannende Lösungen gefunden.

Brigitte Cummings: Man sieht, dass Unternehmen, die schon vorher hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur gut aufgestellt waren, viel besser mit den Herausforderungen einer Krise umgehen können. Vision und Zielbild sind dabei entscheidend, denn das stellt sicher, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Das ist dann auch ein Leitfaden für Entscheidungen. Wenn das nicht gegeben ist, stellt sich der Aufbau einer Unternehmenskultur als sehr schwierig dar. Das führt zu Orientierungslosigkeit, und es gibt keinen Zusammenhalt. In der derzeitigen Krise haben viele Unternehmen mit Kontrollverlust zu kämpfen. Gibt es aber eine Unternehmenskultur, bei der alle in Richtung „Nordstern“ gehen, dann braucht es keine Kontrolle, weil man darauf vertrauen kann, dass alle entsprechend dem Leitbild agieren. Und das wiederum schafft enorme Möglichkeiten hinsichtlich organisatorischer Agilität und Resilienz.



vertreter/innen sitzen. Aber gerade in der Krise muss gesagt werden: Scheitern ist erlaubt und gehört auch dazu – vor allem wenn man daraus lernen darf.

Kambiz Poostchi: Wir haben erlebt, dass dort, wo es Führung gebraucht hätte, Krisenmanagement angewendet wurde. Wenn man führen will, ist es notwendig, Mitarbeitenden ein Referenzsystem in die Hand zu geben. Das ist ein Sollmaßstab, mit dem man einen Istzustand vergleichen kann. Denn Menschen können nur

beiter/innen wissen wollen, ob die Erledigung einer Aufgabe gepasst hat, dann müssen sie sich an diese Referenzpersonen wenden. Dadurch wird aber Reife und Entwicklung blockiert. Die Herausforderung für Organisationen liegt daher darin, Leitbilder zu kommunizieren und zu integrieren, damit ein Referenzsystem entsteht, nach dem Mitarbeitende eigenständig entscheiden, handeln und reflektieren können. Gibt es das nicht, besteht die Gefahr, dass man Personen folgt oder das eigene Interesse bzw. das Interesse einer Gruppe als Leitsystem verwendet.

WORDRAP

„Unternehmen haben eine Riesenchance auf Entwicklung, wenn sie jetzt ...

... lernen, gut zuzuhören, viel miteinander sprechen und sich bemühen, einander zu verstehen. Und das nicht nur intern, sondern auch gegenüber ihren Kunden.“

Christoph Gardowsky

Christoph Gardowsky: In vielen Unternehmen habe ich brillante Führungspersonen erlebt, die an den gewachsenen Strukturen von älteren Unternehmen gescheitert sind. Dabei war aber nicht die vertikale Hierarchie das Problem, sondern die horizontale Struktur. Problematisch ist nämlich, wenn in den Teams nicht Expertinnen und Experten, sondern Interessen-

bewerten, reflektieren, handeln und lernen, wenn sie sich an einem solchen Referenzsystem orientieren können. Ohne Referenzsystem sind keine Entscheidungen möglich und die Freiheiten der Menschen nicht erlebbar. Hierarchische Strukturen verfügen weniger über ein Referenzsystem, sondern mehr über Referenzpersonen. Das heißt, wenn Mitar-

Wie fördere ich als Führungskraft eine Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit und Entwicklung durch Raum für eigenständiges Agieren ermöglicht?

Vanessa Kubek: Ganz häufig wird in diesem Kontext zuallererst ein „neues“ oder verändertes Mindset gefordert. Solche Appelle bewirken nach meiner Erfahrung wenig. Für Veränderung ist nach meiner Ansicht folgender Ansatzpunkt richtig: zuerst einmal an der Unternehmensstruktur zu arbeiten, zum Beispiel mit dem Ziel, Silodenken abzubauen. Wir machen immer wieder die Erfahrung, wenn bereits an kleinen Punkten Strukturen und Prozesse verändert werden – da reicht es beispielsweise schon, einem Team den Raum zu geben, selbst seinen Dienstplan zu erstellen –, dann hat das



darf: „Ich bin fertig, und es ist gut.“ Wenn die Führungskraft das nicht zulässt, dann wird das Projekt nicht funktionieren.

Kambiz Poostchi: Kultur ist ein dynamischer Prozess, auf den viele Faktoren einwirken. Mitarbeitende, Führung, Mission, Vision, Werte und Philosophie. Dabei spielt auch eine Rolle, wie sich das Mindset durch Erfahrung, Austausch und Beobachtung ändert. Wichtig ist, dass man im Kollektiv miteinander und voneinander lernt. Und dabei zeigt sich, dass Führung in der dynamischen Komplexität zu reüssieren hat. Auch der Kapitän kann nicht warten, bis der Wellengang ruhiger ist. Er muss seinen Kurs im Blick haben und sein Schiff sicher zum Zielhafen bringen, obwohl alles in Bewegung ist. Ebenso ist eine Unternehmenskultur immer in Bewegung. Sie ist Leben innerhalb eines Systems, sie verändert sich und

→ große Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, wie miteinander kommuniziert und gearbeitet wird. Das ist viel zielführender, als Menschen mit der Forderung nach einem neuen Mindset zu konfrontieren.

Brigitte Cummings: Unternehmenskultur bleibt leider oft für viele ein mystifizierter Begriff. Muss aber nicht sein! Mein Leitsatz für die Arbeit mit Unternehmenskulturen lautet: Culture follows action. Unternehmen müssen sich nicht fragen, wie die Unternehmenskultur gestaltet sein muss. Sinnvoller ist es, Ziele getreu der Vision zu definieren und Maßnahmen zu setzen, um diese zu erreichen. Das definiert das Verhalten der Mitarbeitenden, und die Unternehmenskultur ändert sich automatisch. So kann man Unternehmenskultur angreifbar machen, und sie verliert den Nimbus als etwas, das sich niemand anzugreifen getraut.

Christoph Gardowsky: Eine Unternehmenskultur entwickelt sich – das kann ich nur unterstreichen. Allerdings ist Unternehmenskultur Führungssache, die rasch in alle Ebenen getragen werden muss. Ein Beispiel aus meiner Erfahrung mit der agilen Projektentwicklung ist die „Definition of Done“. Das heißt, wann eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter sagen

WORDRAP

„Leadership 4.0 bedeutet für unser Miteinander, ... ein bestimmter Teil eines großen Ganzen zu sein und auch das Bewusstsein dafür zu haben, dass das eigene Wohl vom Wohl aller wie auch von der ganzen Organisation abhängt.“

DI Kambiz Poostchi





... die Interessen und Kompetenzen, die Mitarbeitende ohnehin schon mitbringen, weiter zu stärken und auf kluge Weise in den Prozess des Arbeitens zu integrieren. Es ist wichtig, das Lernen im Unternehmen an die bereits vorhandene Expertise anzudocken. Also weniger standardisierte und mehr individualisierte Formate anzubieten.

Herr Poostchi, Leadership 4.0 bedeutet für unser Miteinander, ...

... ein bestimmter Teil eines großen Ganzen zu sein und auch ein Bewusstsein dafür zu haben, dass das eigene Wohl vom Wohl aller wie auch von der ganzen Organisation abhängt. Und aus diesem Bewusstsein der Zugehörigkeit heraus Verantwortung zu übernehmen, daraus entsteht der Sinn von Führung. Führung ohne Sinn funktioniert nicht.

wächst. Wesentlich ist aber, dass Kultur aus Zugehörigkeit erwächst. Wenn Mitarbeitende nur ihren Job verrichten, wird es auch nicht zu diesem Wandel und dieser Lebendigkeit kommen. Aus systemischer Sicht haben Führungskräfte in erster Linie die Verantwortung, Zugehörigkeit zu geben und nicht nur Jobs. Nur so ist es möglich, Mitarbeiter/innen zu haben, die intrinsisch motiviert sind und nicht erst extrinsisch gekauft werden müssen.

Zum Abschluss darf ich Sie zu einem „Wordrap“ einladen: Ich habe für jede/n von Ihnen einen Satzanfang vorbereitet und bitte Sie, diesen entsprechend weiter auszuführen.

Frau Cummings, kreative und mutige Mitarbeiter/innen werden wir bekommen, wenn ...

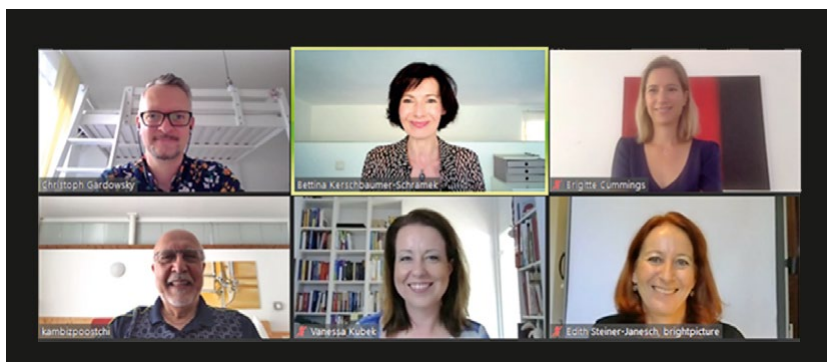
... es uns gelingt, Neugierde in Unternehmen zu leben. Das schafft die Grundlage für unternehmerisches Denken, Motivation, Lernkultur und Innovation und schafft ein Umfeld der psychologischen Sicherheit, in der Mitarbeitende – und somit auch die Organisation – prosperieren können.

Frau Kubek, lebendiges und nachhaltiges Lernen heißt in der Welt der Neuen Arbeit, ...

Herr Gardowsky, Unternehmen haben eine große Chance auf Entwicklung, wenn sie jetzt ...

... lernen, gut zuzuhören, viel miteinander sprechen und sich bemühen, einander zu verstehen. Und das nicht nur intern, sondern auch gegenüber ihren Kunden. Dabei geht es auch darum, Unterschiede zu akzeptieren und effektiv zu nutzen. Wenn das gut gelingt und es in der klaren Systematik einer Unternehmensstruktur gefasst wird, dann ist schon viel gewonnen. •

Diesen SOFAtalk können Sie auch im WIFI-Podcast auf wifi.at/podcast hören.



SOFATALK TEIL 1



SOFATALK TEIL 2

Der SOFAtalk fand erstmals in virtuellem Rahmen statt. Während die Teilnehmer/innen unter der Leitung von Moderatorin Bettina Kerschbaumer-Schramek angeregt diskutierten, wurden die Themen und Statements via Graphic Recording von Edith Steiner-Janesch visualisiert.

JEDER MENSCH HAT SEINE EIGENE INNERE LANDKARTE



Ob beim Training, bei seiner Arbeit als Unternehmensberater oder im Rahmen seiner Tätigkeit als Personalleiter: Für Hannes Aigner ist eine systemische Zugangsweise wichtig. Denn erst der Blick auf das Ganze öffnet die Augen für passende Lösungen. Mit System gehen er und seine Trainingskolleginnen und -kollegen auch beim WIFI-Lehrgang HR Business Partner vor.

Eine systemische Ausbildung bei der ARGE Bildungsmanagement hat Hannes Aigner die Augen geöffnet. „Da ist mir bewusst geworden, dass Personalarbeit, aber auch die Arbeit in allen anderen Bereichen systemisch gesehen werden muss. Das war für mich ein Veränderungsprozess – auch als Trainer“, erzählt der Leiter des Lehrgangs HR Business Partner am WIFI Tirol – ein Lehrgang, der Konzepte, Methoden und Instrumente des modernen Personalmanagements vermittelt. Dabei hat der Tiroler Folgendes erkannt: „Man muss jedes System, in dem man sich befindet, als Ganzes betrachten und dazu entsprechende Lösungen finden.“ Dieses Aha-Erlebnis wurde nicht nur in seinen Trainings zum Grundprinzip, sondern auch in seinem Job als Personalleiter der Tiroler Sparkasse. Heute haben, wie er verrät, ein Großteil seiner Trainingskolleginnen und -kollegen beim WIFI-Lehrgang und alle Personalentwickler/innen in der Erste Bank ebenfalls eine systemische Ausbildung. „Es hat wenig praktischen Nutzen, wenn ich zum Beispiel ein ambitioniertes Zielvereinbarungssystem präsentiere und empfehle, dieses so umzusetzen. Denn das, was im Unternehmen A längst umge-

„Als Trainer/in kann ich Inputs weitergeben, aber gleichzeitig muss ich die Menschen darauf sensibilisieren, auf das eigene Unternehmen im systemischen Sinn zu schauen und das neue Know-how passend anzuwenden.“

setzt ist, kann für das Unternehmen B undenkbar sein, weil es nicht der aktuellen Situation, Unternehmenskultur, dem Führungsverständnis oder Reifegrad von HR-Management entspricht. Der systemische Ansatz berücksichtigt diese Faktoren für eine ganzheitliche, zum Unternehmen passende Lösung.“

DIE INNERE LANDKARTE KANN MAN NUR SELBST VERÄNDERN

Aus systemischer Sicht verfügt jeder Mensch über seine eigene innere Landkarte – und die kann niemand anderer verändern, sondern nur man selbst. „Als Trainer/in kann ich Inputs weitergeben, aber gleichzeitig muss ich die Menschen darauf sensibilisieren, auf das eigene Unternehmen im systemischen Sinn zu schauen. Und genau das setzen Hannes Aigner und seine Trainingskolleginnen und -kollegen auf Basis eines dreistufigen Konzepts um: Nach dem Input der Trainer/innen zu einem Thema erfolgt der Austausch in Arbeitsgruppen, bei dem die Umsetzbarkeit für das eigene Unternehmen betrachtet wird, und abschließend die Reflexion, bei der die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse präsentieren. Den Sinn dahinter beschreibt Hannes Aigner so: „Die Teilnehmer/innen lernen auf diese Weise, den neuen Input für ihr Unternehmen anzuwenden. Denn: Jedes Personalentwicklungskonzept muss anders, passend zum jeweiligen System gedacht werden.“ Vieles hat sich im Personalbereich verändert, seit Hannes Aigner vor 30 Jahren als Stellvertreter des Personalleiters bei der Tiroler Sparkasse angefangen hat. „Früher waren Personalisten hauptsächlich Administrationsprofis. Heute liegt der wesentliche Fokus auf strategischen und prozessorientierten Aufgaben. Die Stabsstelle Human Resources ist Partner der Geschäftsführung und unterstützt bei der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Darüber hin-

aus sind sie Change Agents, die frühzeitig Probleme und Herausforderungen identifizieren sowie Aktionspläne entwickeln und umsetzen.“ Sechs Jahre nach seinem Eintritt in die Sparkasse folgte er seinem Chef als Personalleiter nach. Eine steile Karriere, der eine Lehre zum Großhandels- und Bürokaufmann, Berufsausbildungsprüfung, eine Ausbildung zum Sozialpädagogen sowie ein Universitätsstudium zum Mag. phil. für das Lehramt an höheren Schulen in den Fächern Psychologie, Pädagogik, Philosophie, Geschichte und Sozialkunde vorausgingen. Seine Diplomarbeit schrieb er übrigens zum Bereich Erwachsenenbildung. „Menschen bei ihrer Entwicklung zu begleiten lag mir immer schon am Herzen. Das begann mit meiner Jugendarbeit als Sozialpädagoge im SOS-Kinderdorf und hat sich auch als Trainer in der Erwachsenenbildung nicht geändert.“

CHANGE IM SYSTEM UND PENSION OHNE RUHESTAND

Im Juni 2020 beendete Hannes Aigner seine Anstellung bei der Tiroler Sparkasse. Er nutzt damit seinen verdienten Pensions-

MAG. HANNES AIGNER

... hatte 1979 seinen Lehrabschluss Großhandels- und Bürokaufmann und absolvierte 1985 die Berufsausbildungsprüfung.

... absolvierte eine Ausbildung zum Sozialpädagogen und ein Universitätsstudium zum Mag. phil.

... war 30 Jahre im Personalmanagement bei der Tiroler Sparkasse, davon 24 Jahre als Personalleiter.

... ist selbstständiger Unternehmensberater, Lehrbeauftragter am MCI (Bachelor-Studium) sowie Lehrgangsteilnehmer HR Business Partner am WIFI Tirol.

anspruch. Die letzten Wochen davor waren – wie bei vielen – geprägt von der Arbeit aus dem Homeoffice. Auch der WIFI-Lehrgang wurde online abgehalten. „Diese Zeit hat auf jeden Fall auch für die Zukunft einen Schub ausgelöst. Weil nun wirklich alle erfahren haben, wie es ist, online zu lernen und zu arbeiten“, so Aigner. Langweilig wird dem ehemaligen Personalleiter trotzdem nicht. Seine Tätigkeiten als selbstständiger Unternehmensberater mit Spezialisierung auf das Coaching und Training von Führungskräften und insbesondere seine Lehrgangsteilnehmer-Arbeit am WIFI werden weiterhin seinen Blick auf das Ganze schärfen. Und das ist gut so. Denn das System ist ständig in Veränderung. •

MAG. HANNES AIGNER IM WORDRAP

... Kollaboration & Kooperation

Die strukturierte Zusammenarbeit wird in der Zukunft immer wichtiger, weil sich die richtigen Lösungen nur gemeinsam finden lassen – mit dem Blick auf das Ganze aus verschiedenen Perspektiven.

... Führung

heißt heute, individuelle Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Teams und ihre Mitarbeiter/innen inspiriert und selbstmotiviert neue Wege gehen und sich entwickeln können.

... Team

Teamarbeit heißt, in klar definierten Funktionen gemeinsam Ziele engagiert zu verfolgen – etwas, was in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.

... Lebenslanges Lernen

Nicht lernen bzw. sich nicht weiterzubilden bedeutet nicht Stillstand, sondern es führt dazu, dass man zurückfällt. Jedes System entwickelt sich ständig weiter. Menschen, die aufhören zu lernen, werden die Fähigkeit verlieren, sich an die Veränderungen in ihrem System anzupassen, mehr noch: das System aktiv zu gestalten.

„Gesunde Kommunikation und gute Beziehungen sind lernbar“

Seit den 1970er-Jahren forscht Dr.ⁱⁿ Gundl Kutschera, was gute und gesunde Kommunikation ist. Im Interview verrät sie, warum das Miteinander heute so wichtig geworden ist, was gute Beziehungen ausmacht und wie wir lernen können, gesund miteinander und mit uns selbst zu kommunizieren.

Eines der wichtigsten Skills für die Arbeitswelt der Zukunft ist Kollaboration. Warum ist das Miteinander so wichtig geworden – was hat sich geändert, wo doch früher eher fachliche Kompetenzen gefragt waren?

Uns ist bewusst geworden, dass die Probleme, die Herausforderungen nicht nur auf rein fachlicher Ebene bestehen, sondern auch auf der Beziehungsebene. Wo eine gute Atmosphäre herrscht – und eine gute Atmosphäre entsteht durch gute Beziehungen –, ist man leistungsfähiger. Und Unternehmen erfolgreicher, denn Kunden kommen nur wieder, wenn sie sich wohlfühlen. Fachliche Kompetenz allein reicht da nicht.

Was ist Voraussetzung für eine gute Atmosphäre?

Da gibt es unterschiedlichste Kriterien, aber eine wesentliche Rolle spielt die



ZUR PERSON

DR.^{IN} GUNDL KUTSCHERA

Die gebürtige Grazerin ist Soziologin, Psychotherapeutin, Gesundheitspsychologin, Klinische Psychologin, Lehrcoach, Lehrsupervisorin und Lehrtrainerin. Sie ist zudem Autorin mehrerer Bücher, Vortragende und Universitätslektorin in Europa und den USA.

1982 gründete Gundl Kutschera das Institut Kutschera. Sie ist Begründerin der Kutschera-Resonanzmethode. Dabei geht es u. a. darum, anzunehmen, wie man selbst ist, wie andere sind, und was man tun kann, um mit sich und seinem Umfeld im Einklang zu sein, sodass ein gleichwertiges Miteinander möglich wird.

www.kutschera.org

„Eine wesentliche Rolle für eine gute Atmosphäre zwischen Menschen spielt die innere Einstellung.“

innere Einstellung. Wenn man jemanden etwas fragt und hat eigentlich gar kein Interesse daran, dann spürt das der andere. Wichtig ist, andere Menschen sein lassen zu können, wie sie sind, und offen dafür zu sein, was sie interessant macht. Auch die Erkenntnis, dass – gerade störende – Verhaltensweisen anderer oft gar nichts mit einem selbst zu tun haben, ist etwas, was gute Beziehungen und damit eine angenehme Atmosphäre fördert. Eine solche innere Einstellung – ohne andere zu beurteilen oder schlechtzumachen – ist natürlich auch ein Lernprozess, das geht nicht von heute auf morgen.

Hilft uns das schwierige Jahr 2020 bei diesem Lernprozess?

Auf jeden Fall hat sich gezeigt, wie kreativ Menschen sein können, um – trotz Social Distancing oder besser gesagt Physical Distancing – miteinander Kontakt halten zu können. Ich glaube, wir haben alle in diesem Jahr unsere guten Beziehungen zu anderen noch mehr zu schätzen gelernt – und uns noch bewusster dafür engagiert.

Was bedeutet „gesunde Kommunikation“ genau?

Gesunde Kommunikation ist ganzheitlich zu betrachten. Sie bedeutet erstens Kommunikation mit sich selbst – also die Fähigkeit, den eigenen Körper zu spüren. Zweitens einen befriedigenden Austausch im privaten Umfeld und drittens gute Beziehungen im Beruf. Nur wenn Kommunikation auf allen drei Ebenen so funktioniert, dass man sich wohlfühlt, ist sie gesund. Die Schwierigkeit ist, dass alle drei Faktoren erfüllt sind. So beherrschen manche die Kommunikation mit anderen, vergessen dabei aber ganz auf sich selbst. Wir müssen wieder lernen, darauf zu achten, wie es den anderen geht, wie sie auf einen reagieren, und umgekehrt, wie man selbst auf sie reagiert. Und anderer-

seits braucht es auch das Hineinspüren in uns selbst, wie es uns geht. Eine Krankenschwester, die den ganzen Tag empathisch im Umgang mit ihren Patientinnen und Patienten ist, muss abends aus dieser Empathie wieder herausfinden, denn sonst schafft sie bald ihre Arbeit nicht mehr.

Kann man das lernen?

Ja, wir können lernen, unser Gehirn auf neue Art zu verwenden – dazu gibt es neue Lernstrategien, wie sie zum Beispiel auch an den WIFIs angewendet werden. Und genau das brauchen wir dringend für die Zukunft. Denn die Unmengen an Informationen, die auf jede/n von uns täglich hereinprasseln, sind anders nicht zu bewältigen. Dieses reduzierte Denken, das uns vorgegeben wird, das muss sich dringend ändern. Es ist wichtig, dass wir uns da bewusst herausnehmen und uns selbst, unseren eigenen Bedürfnissen und Stärken, zuwenden und Kreativität zulassen.

Wie können wir ein gutes Miteinander aktiv beeinflussen, und wie profitieren wir alle davon?

Indem wir uns fragen: Was kann ich dazu tun, damit die anderen zum Beispiel gerne mit mir zusammenarbeiten? Ein Fehler wäre die Erwartungshaltung, dass andere die Weichen für eine gute Zusammenarbeit stellen. Unerfüllte Erwartungen führen zu Enttäuschungen und erschweren gute Beziehungen. Mit Sozialkompetenz verbessert sich zudem auch die Fach- und die Selbstkompetenz. An Projekten kann man nicht alleine arbeiten – hier kommt die Fachkompetenz erst im Miteinander zur Geltung. Und wenn ich mich selbstbewusst einbringe, statt auf andere zu warten, verbessere ich meine Selbstkompetenz.

Wann ist eine Beziehung gut?

Eine Beziehung ist dann gut, wenn darin fünf Rollen gelebt werden können: 1. Die Mann-Frau-Rolle – damit ist in der Partnerschaft natürlich die erotische Komponente gemeint. Aber auch auf beruflicher Ebene trägt ein wertschätzender, spielerischer Umgang zwischen den Geschlechtern zu einer guten Beziehung bei. 2. Geben und Nehmen muss in Balance sein. 3. Spielen –

das heißt, dass man gemeinsam neugierig sein kann und entdecken will, was gleichzeitig immer auch Lernen und Glück bedeutet. 4. Das Umfeld – wie sollen mich die anderen sehen? Die 5. Rolle steht im Zentrum dieser vier anderen – das bin ich als Individuum, das auch Zeit für sich selbst braucht. Für ein gleichwertiges Miteinander – zum Beispiel in der Zusammenarbeit in einem Team – ist jede dieser fünf Rollen wichtig.

Ist ein gleichwertiges Miteinander auch in der Führung möglich?

Erfolgreiche Führung ist heute nur mit einem gleichwertigen Miteinander möglich. Führen heißt Verantwortung übernehmen, und die Verantwortung einer Führungskraft liegt darin, dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter ihren/seinen Arbeitsplatz zur Verfügung hat und selbst so gestalten kann, dass die Leistung erbracht bzw. ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann. Anders gesagt: Führungs-

„Führungskräfte tragen die Verantwortung, dass Mitarbeiter/innen selbstverantwortlich arbeiten können.“

kräfte haben dafür Sorge zu tragen, dass es ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht wird, selbstbestimmt und selbstverantwortlich vorgegebene Ergebnisse zu erzielen. Innerhalb dieses Werterahmens kann sich jede/r einbringen.

Wie beeinflusst die Digitalisierung den Umgang miteinander?

Die Digitalisierung leistet ohne Zweifel Großartiges, um miteinander in Kontakt zu treten und zu bleiben. Aber sie ersetzt nicht die persönliche Kommunikation. Wir müssen lernen, neue technologische Möglichkeiten vernünftig einzusetzen, sodass sie unsere Arbeit erleichtern. Wir müssen aber gleichzeitig aufpassen, dass wir dabei nicht vereinsamen. Denn wir sehnen uns nach den Emotionen, die wir vor allem im persönlichen Miteinander spüren. •



Gemeinsam noch besser werden

Analog, digital und kollaborativ – so lernen wir für eine Zukunft, in der nichts vorhersehbar ist. Das Einzige, worauf wir uns wirklich verlassen können, ist unsere Kompetenz, Probleme zu lösen.

23

METHODIK

So wird LENA zu eLENA

Die LENA-Methoden „Parlamentsdebatte“, „Symbolreise“ und „Virtuelle Landkarte“ fördern Kollaboration im virtuellen Lernraum.

29

NEUE LERNWEGE

Gekommen, um zu bleiben

Im Lockdown waren zwar die Pforten der WIFIs in ganz Österreich geschlossen. Eröffnet wurden aber neue virtuelle Lernräume.

26

FOTOSTORY

Das Agenturlabor

Lebendige und nachhaltige Einblicke in ein einzigartiges Ausbildungsformat an der Werbe Akademie am WIFI Wien.

33

LENA IM UNTERNEHMEN

Zertifiziert mit Mehrwert

Sieben Trainer/innen der Bundesfinanzakademie absolvierten erfolgreich die Zertifizierung zum/zur Trainer/in in der Erwachsenenbildung.

Gemeinsam und selbstgesteuert: So wird LENA zu eLENA

Selbstgesteuert, produktiv, aktivierend und/oder sozial: Die LENA-Lernmethoden bieten mit ihrem S.P.A.S.S.-Raster auch im virtuellen Raum Lernszenarien, die Lernende gezielt dabei unterstützen, ihre Problemlösungskompetenzen nachhaltig zu stärken.

METHODE 1

PARLAMENTSDEBATTE



Alternativ kann jede Partei eine/n Moderator/in bestimmen. Im Rahmen der Diskussion hat die ausgewählte Person das Recht, Teilnehmer/innen stumm zu schalten bzw. ihnen das Wort zu erteilen. Zur Übung kann die Rolle unter den Parteimitgliedern mehrmals getauscht werden.

S.P.A.S.S. – (Produktiv/Aktivierend/Sozial)
Methode macht Regeln des Miteinanders sowie Techniken und Verfahrensweisen einer konfliktlösenden und konstruktiven sozialen Kooperation erlebbar.

WARUM? Lernende üben das Ausdiskutieren von Problemen sowie das Anwenden von Regeln und Gesetzen. Sie erleben eine kooperative Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Umsetzungsstrategien.	
WANN? Zugang zu einem Thema finden, Vertiefung nach Input in der Durchführungsphase.	WIE LANGE? 15 Min. Erarbeitung der Regeln, mind. 30 Min. Vorbereitung in den Gruppen, 30–45 Min. Durchführung, mind. 15 Min. Nachbesprechung.
WIE VIELE? 12–16 Teilnehmende, oder in Kleingruppen auch mit bis zu 50 Personen durchführbar.	WOMIT? Fallbeschreibung/Problemdarstellung, Webkonferenz-Tool, Breakout Rooms.

Nachdem der/die Trainer/in den Fall dargestellt hat, bilden die Teilnehmenden zwei Parteien, die eine „strittige“ Debatte austragen. Danach ziehen sich die jeweiligen Parteien in die Breakout Rooms des Webkonferenz-Tools zurück, wo sie die

Gelegenheit haben, sich auf die Parlamentsdebatte vorzubereiten. Innerhalb eines zuvor definierten Zeitraums besprechen die Parteimitglieder ihre Statements und Rollen: Wer macht das Plädoyer, wer ist für die Zwischenrufe zuständig, wer wird als Sach-

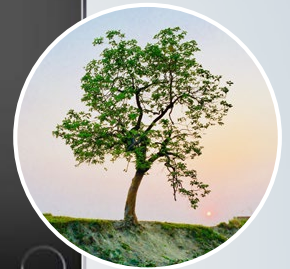
verständige/r für eine Befragung beigezogen? Danach treffen sich beide Parteien wieder im Hauptraum des Webkonferenz-Tools, und die Parlamentsdebatte beginnt. Ziel ist die konsensfähige Problemlösung, der/die Trainer/in moderiert.



QR-Code zum S.P.A.S.S.-Raster

METHODE 2

SYMBOLREISE



S.P.A.S.S. – (Selbstgesteuert/Aktivierend)
*Methode regt zu Kreativität und Selbstreflexion an mit der Leitfrage:
 „Wenn Sie ein Symbol wären, welches wären Sie dann und warum?“*

<p> WARUM? Die Methode eignet sich besonders zur Aktivierung der Lernenden. Diese werden aufgefordert, kurz zu ihrer Person Stellung zu beziehen, über die Brücke eines Symbols ihr Selbstverständnis zu reflektieren und zum Nachdenken anzuregen.</p>	<p> WANN? In jeder Seminarphase möglich (z. B. zu Beginn des Seminars oder nach einer Pause).</p>
<p> WIE VIELE? Insbesondere für Seminargruppen geeignet (8–12 Personen).</p>	<p> WOMIT? Vorab ausgesuchte (lizenzfreie) Symbolbilder zur Anregung.</p>

Die Symbolreise ist eine etwas andere Vorstellung zu Seminar- und/oder Kursbeginn. Alternativ dient sie auch der Aktivierung nach Ende einer Pause. Die Teilnehmenden lernen möglicherweise unerwartete Seiten der anderen kennen.

Als digitale Methode angewandt, können die Teilnehmenden aufgefordert werden, ihre Symbole als Bilder im Web zu suchen und im virtuellen Raum vorzustellen. In diesem Fall stärken sie ihre digitale Kompetenz im Umgang mit dem Webkon-

ferenz-Tool. Die ungewöhnliche und wohl auch unerwartete Assoziation mit einem Symbol regt die Kreativität an und führt womöglich sogar zu Diskussionen innerhalb der Gruppe, speziell wenn es gleiche Symbole gibt.



QUELLEN ZUR SUCHE VON LIZENZFREIEN SYMBOLBILDERN:

Pexels

Auf [pexels.com](https://www.pexels.com) finden sich zahlreiche Bilder von großteils ausgezeichneter Qualität. Die Bilder werden von Fotografinnen und Fotografen aus aller Welt hochgeladen und auf der Website auch thematisch zugeordnet. Da Pexels in seinen Lizenzbedingungen eine kostenlose und unbeschränkte Verwendung des Bildmaterials festschreibt, können die Bilder ohne Nennung des Erstellers verwendet und sogar verändert werden. Eine kurze Nennung wird natürlich immer gern gesehen.

Pixabay

Neben der Suche nach Bildern gibt es auf [pixabay.com](https://www.pixabay.com) die Möglichkeit, die Seite nach weiteren grafischen Elementen zu durchforsten. Insbesondere die Suche nach Illustrationen ist hierbei praktisch, da damit etwa auch Aufzählungen bei Folien aufgepeppt oder erklärende Grafiken anschaulich gestaltet werden können.
 Fazit: Ein interessantes Web-Tool, das sowohl für Lehrende wie auch für Lernende vielseitig einsetzbar ist.

Unsplash

Die Seite unsplash.com ist ähnlich wie [pexels.com](https://www.pexels.com) gestaltet und hat auch vergleichbare Lizenzbedingungen. Wer also auf der einen Seite nicht fündig wird, kann sich alternativ auf Unsplash auf die Suche nach lizenzfreien Fotos machen.
 Unsplash bietet auch die Möglichkeit, die Suche genauer zu spezifizieren und sogar ein ganzes Szenario als Suchbegriff für ein gewünschtes Bild einzugeben (das ist allerdings nur auf Englisch möglich).

METHODE 3

VIRTUELLE LANDKARTE

The image shows a virtual map of Central Europe, including parts of Germany, Austria, and Switzerland. Icons for participants 'Manuela Mustermann' and 'Max Mustermann' are placed on the map. A tablet in the foreground displays the following information:

S.P.A.S.S. – (Aktivierend)
Methode verbindet die Menschen über virtuelle Grenzen hinweg.

<p>WARUM? Trotz räumlicher Distanz rücken die Teilnehmenden näher zusammen und erhalten das Gefühl, gemeinsam in einem überschaubaren, physischen Raum zu sein.</p>	<p>WANN? Z. B. zu Seminarbeginn im Rahmen der Vorstellungsrunde.</p>	<p>WIE LANGE? 5–10 Min. (je nach Arbeitsauftrag).</p>
<p>WIE VIELE? Für alle Gruppengrößen, auch für große Gruppen geeignet.</p>	<p>WOMIT? Vorbereitung: interaktive Landkarte.</p>	

Die Teilnehmenden markieren auf der vorbereiteten Landkarte ihren aktuellen Standort. Das kann gut im Rahmen einer Vorstellungsrunde passieren. Eventuell können sie auch gleich von der aktuellen Wetterlage vor Ort berichten.

Trainer/innen und Teilnehmende üben gleichzeitig den Umgang mit dem Webkonferenz-Tool. Die Methode lässt sich auch beliebig um weitere Fragen mit geografischem Bezug erweitern. So könnten die Teilnehmenden zum Beispiel

den Ort ihres letzten Urlaubs oder ihr Wunschdomizil markieren und alle anderen auf eine kurze Gedankenreise dorthin mitnehmen. Dies lockert die Stimmung auf, denn wer würde – gerade in dieser Zeit – nicht gerne reisen?

TIPP

Ein Tool für die Erstellung der Landkarte ist unter scribblemaps.com zu finden. Alternativ kann natürlich auch einfach ein „normales“ Bild einer Landkarte im virtuellen Raum platziert werden, auf dem sich die Teilnehmenden dann mittels der Funktionen des Webkonferenz-Tools zuordnen.

Erkundigen Sie sich in Ihrem Landes-WIFI nach weiterführenden Workshops wie zum Beispiel „Digitale Werkzeuge für Trainings“ (→ Fotostory LENA-Magazin, Ausgabe 6, Seite 26/27 – auch online unter wifi.at/lena-magazin)



DIE LENA-FOTOSTORY

TRAINER:
MAG. MARKUS MICKL

TRAINER:
MAG. ALEXANDER SLADEK

LEITER AGENTURLABOR:
RUDI NEMECZEK

DER KURS: DAS AGENTUR- LABOR

Das Agenturlabor ist ein Ausbildungsformat der Studiengänge Marktkommunikation und Grafikdesign an der Werbe Akademie am WIFI Wien. Wöchentlich arbeiten die Studierenden einen Nachmittag lang gemeinsam an Realprojekten – begleitet von Trainern aus der Praxis.

In diesem einzigartigen Praxisfeld gründen Studierende des ersten Jahrgangs fiktive Agenturen und werden dabei von den Kolleginnen und Kollegen des zweiten Jahrgangs mit wertvollen Erfahrungswerten unterstützt. Höhepunkt der Ausbildung ist die Präsentation einer Werbekampagne vor realen Kunden. Die Maskenpflicht bei den Gruppenarbeiten beeinträchtigte die Kreativität und das Engagement der jungen Menschen in keinster Weise.



Wegen der Corona-Krise musste das Agenturlabor im Frühjahr 2020 blitzschnell in ein virtuelles Agenturlabor transferiert werden. Der „Shift“ gelang bestens – und das Trainer-Trio wurde mit Platz 2 in der Kategorie „Digitalisierung im Training“ beim diesjährigen LENA AWARD belohnt.

Fotos: © WIFI Österreich/Peter Provoznik,
Mag. Barbara Lachner

**STUDENT
MARKTKOMMUNIKATION:
MAXIMILIAN DIETMANN**

Davor hat es Max mit dem Studium „Theater-, Film- und Medienwissenschaft“ probiert. „Ich wollte dann doch etwas machen, was mehr praxisbezogen ist und bessere Karriereaussichten hat. Und so habe ich die Werbe Akademie entdeckt.“



**STUDENTIN GRAFIKDESIGN:
SARAH KÖNIG**

Sarah machte die HAK-Matura – Buchhaltung & Co. war aber so gar nicht ihr Ding. „Da ich sehr ehrgeizig bin, habe ich die Schule fertig gemacht, obwohl mich Design mehr und mehr interessierte. Dieser Studiengang ist endlich die richtige Ausbildung für mich.“



THEORIE

**1 INPUT VOM
KREATIVDIREKTOR**



„Bevor die Studierenden des ersten Jahrgangs in Gruppen an der Gründung ihrer Agentur arbeiten, erhalten sie von mir die theoretischen Grundlagen dafür. So sind etwa die Auswahl des Agenturnamens, der Werte einer Agentur und die Eigendarstellung wichtige Faktoren, um sich für die Zukunft zu positionieren und vom Wettbewerb abzuheben. Der Ablauf im Agenturlabor ist wie im richtigen Leben und bereitet auf die professionelle Arbeit in Kommunikationsagenturen vor. Wie in der Praxis arbeiten hier Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammen. Studierende aus der Marktkommunikation und aus dem Grafikdesign, aus dem ersten und dem zweiten Jahrgang, wo sich die Studierenden in ‚Beratung und Strategie‘ oder ‚Text und Konzeption‘ spezialisieren können. Auch wir Trainer kommen aus unterschiedlichen Ecken: Markus Mickl ist Art Director, Alexander Sladek war über sieben Jahre lang Marketing Director und ich Kreativdirektor.“



„Der Wert einer Agentur kann zum Beispiel die Nähe sein – die Nähe zum Kunden, zum Markt, zum Projekt. Das ist vielleicht gerade für kleine Agenturen attraktiv. Wie auch die Nähe in der Struktur, weil es keine Hierarchien gibt.“



„Hast du eigentlich gewusst, dass der Rudi Nemeček nicht nur Werbeprofi ist, sondern auch mal Austropop mit seiner Band Minisex gemacht hat?“



„Wichtig ist, dass ihr euch gemeinsam gut überlegt, welchen Namen und welche Werte eure Agentur tragen soll.“



BRAINSTORMING

2 IDEENFINDUNG IN DER GRUPPE



„Zur Lösung der Aufgabenstellungen im Rahmen der Agenturgründung arbeiten die Studierenden in Agenturgruppen zusammen.“

Im Brainstorming wird über einen Agenturnamen und die Werte der Agentur nachgedacht. Auch an Entwürfen für ein Logo wird gefeilt. Das muss alles zusammenpassen, damit ein in sich schlüssiger Auftritt nach außen entsteht. Wie in der Praxis auch. Die Grundlage für das Teamwork an konkreten Projekten ist Engagement, Kreativität und Empathie. Auch wir als Trainer coachen die Gruppen in Teamarbeit. Wir begleiten sie und unterstützen sie, wenn in dieser Phase Fragen auftauchen. Wenn es mal nicht mehr weitergeht – und das passiert immer wieder auch im echten Leben –, dann sind wir da. Oder die Studierenden des zweiten Jahrgangs helfen. Die erarbeiten übrigens gerade in einem anderen Raum ein Briefing für eine Kampagne.“



„Handgemacht, stabil, beständig – das sind doch gute Adjektive für unseren Agenturnamen ‚Raft‘.“

„Eine Agentur gründen, das ist so cool. Und das Beste kommt erst noch: die Präsentation einer echten Kampagne. Die Kolleginnen und Kollegen des zweiten Jahrgangs arbeiten jetzt schon daran.“



„Ich entwerfe gerade ein Logo für unsere Agentur. Ein Floß mit einem Segel auf einer Welle. Mit uns kommt man auch in stürmischen Zeiten weiter.“



„Wir finden den Namen ‚Raft‘ und das Logo dazu wirklich gut. Vielleicht solltet ihr das Segel noch etwas prominenter ausarbeiten und in der Form eines Dreiecks. Wir gratulieren zu eurer tollen Idee!“

VIRTUELLES MEETING

3 ZUSAMMENARBEIT MIT 2. JAHRGANG



„Ziel ist, dass die Studierenden möglichst frühzeitig lernen, interdisziplinär zu arbeiten. Die in hohem Ausmaß praxisbezogene Ausbildung erleichtert das Einfügen in die Struktur einer realen Agentur. Das bestätigen uns sowohl Studierende nach ihrem Sommerpraktikum in einer Agentur wie auch Absolventinnen und Absolventen.“



„Die Zusammenarbeit der Studierenden des ersten und zweiten Jahrgangs sowie die Verschränkung von Text und Beratung zu Grafikdesign sind ein wichtiger Bestandteil des Agenturlabors. Dieses Untereinander-Interagieren bereitet ideal auf den Arbeitsalltag in einer Agentur vor. Auch das Distance Learning passt hervorragend dazu, da auch Zoom Meetings zum Daily Business einer Agentur gehören.“



„Bin gespannt, was die Kolleginnen und Kollegen des zweiten Jahrgangs zu unserem Logo-Entwurf sagen.“



„Jetzt braucht ihr noch einen griffigen Slogan, und dann steht eurer Agenturgründung nichts mehr im Wege.“

AUF NEUEN WEGEN geht es immer weiter



Der erste Lockdown Mitte März 2020 zwang die WIFIs in ganz Österreich, ihre Präsenzangebote rasch auf Online-Varianten umzustellen. Eine Herausforderung, die – nicht zuletzt unter größtem Einsatz der Trainer/innen – bravourös gemeistert wurde und neue Wege für die Zukunft eröffnet.

Kein Zweifel: Die Verlagerung vieler Kurse vom physischen in den virtuellen Lernraum erforderte gerade von den Trainerinnen und Trainern viel Mut und Kreativität. Dazu kommt noch, dass es besonders mit digitalen Trainings von praxisorientierten Themen, wie zum Beispiel der Ausbildung zum Weinsommelier/zur Weinsommelière, kaum Erfahrungen gab. Nicht zu vergessen: Bei Lernenden wie Lehrenden waren digitale Kompetenzen in unterschiedlichem Ausmaß entwickelt. Auch wenn die meisten von uns gerne darauf verzichtet hätten – diese herausfordernde Zeit hat uns vor

allem eines gezeigt: Der Mensch hört nie auf zu lernen. Und gerade in solchen Situationen sind Flexibilität und die Offenheit für Neues die wichtigsten Eigenschaften, um eine Krise zu meistern – oder mehr noch: sie als Chance zu nutzen.

MIT MUT & KREATIVITÄT ZUR „NEUEN NORMALITÄT“

Wie gut das gelingen kann, haben die WIFIs, ihre Trainer/innen und Kursteilnehmer/innen bewiesen. Die Beispiele auf den nächsten Seiten sind eindeutige Belege dafür. Sie stehen für viele weitere digitale

Lernangebote, für die uns hier der Raum fehlt. Fest steht, dass sie nicht nur als Überbrückung dienen, in einer Zeit, in der Menschen persönliche Kontakte weitgehend meiden sollen. Viele innovative Lernkonzepte, die „aus der Not heraus“ entwickelt wurden, haben für die Zukunft neue Wege beim Lehren und Lernen eröffnet. Mit vielfältigen Weiterbildungen im digitalen Bereich begleiten die WIFIs ihre Trainer/innen auf diesen neuen Wegen, die in eine „neue Normalität“ und damit zu einer verstärkten Verschränkung von Präsenz- und Online-Trainings führen werden.

WIFI NÖ: AUSBILDUNG ZUR SICHERHEITSVERTRAUENSPERSON ÜBER DISTANCE LEARNING



Egal, was kommt: Die Sicherheit in einem Betrieb hat immer Vorrang. In der Zeit des Lockdowns verlegte das WIFI NÖ die Ausbildung zur Sicherheitsvertrauensperson in den virtuellen Raum.

also in der Zeit während des ersten Lockdowns, bot das WIFI die Ausbildung zur SVP, die alle WIFIs österreichweit im Programm haben, im Distance Learning an.

INTERAKTION VIA VIDEOCALL

Das Arbeitnehmer/innenschutzgesetz sieht für Betriebe, die mindestens elf Beschäftigte haben, die Bestellung einer Sicherheitsvertrauensperson (SVP) vor. Unfallverhütung, Information, Aufzeigen von Sicherheitsmängeln und regelmäßige Rundgänge im Betrieb – die Aufgaben einer SVP sind vielfältig. Sie ist Ansprechpartner und vertritt Arbeitnehmer/innen in puncto Sicherheit.

„Drei Tage je acht Stunden via Videokonferenz ist anstrengend, aber es hat wirklich gut funktioniert“, erzählt WIFI-Trainer Bernhard Widmayer. Er führte gemeinsam mit einem zweiten Trainer abwechselnd durch die Lehrveranstaltung im virtuellen Raum und legte Wert auf Interaktion: „Damit gut zusammengearbeitet werden kann, sollten es nicht mehr als zwölf Teilnehmende sein.“ Das Feedback der Teilnehmer/innen war hervorragend, mit der Konsequenz: „Wir arbeiten daran, in Zukunft beide Formen anzubieten – Präsenz und Distance Learning. Letzteres vor allem für jene, die einen weiteren Weg ins WIFI haben.“

24 LE PER VERORDNUNG

Per Verordnung ist eine Ausbildung im Ausmaß von 24 Lehreinheiten für neu bestellte SVP ein Muss. Im April 2020,

Das WIFI OÖ unterstützt Lehrlinge im Rahmen der Dualen Akademie beim Aufbau ihrer „Zukunftskompetenzen“ – ein Modul, das ebenfalls während des Lockdowns auf eine Online-Variante umgestellt wurde.

das digitale Wissen hat dadurch einen Schub bekommen“, resümiert Reinhard Nagler, Produktmanager Weiterbildung WIFI OÖ. Und die methodisch-didaktische Kompetenz der Trainer/innen beim Lehren auf Distanz erfuhr ebenso einen Aufschwung – und das nachhaltig.

Die Duale Akademie ist ein Angebot der Wirtschaftskammer Oberösterreich für AHS-Maturantinnen und -Maturanten, aber auch Studienabbrecher/innen, die in verkürzter Lehrzeit einen Lehrberuf erlernen wollen. Neben Fachkönnen sind auch Fähigkeiten unabdingbar, die unter dem Titel „Zukunftskompetenzen“ zusammengefasst und in Zusammenarbeit mit dem WIFI OÖ gelehrt werden.

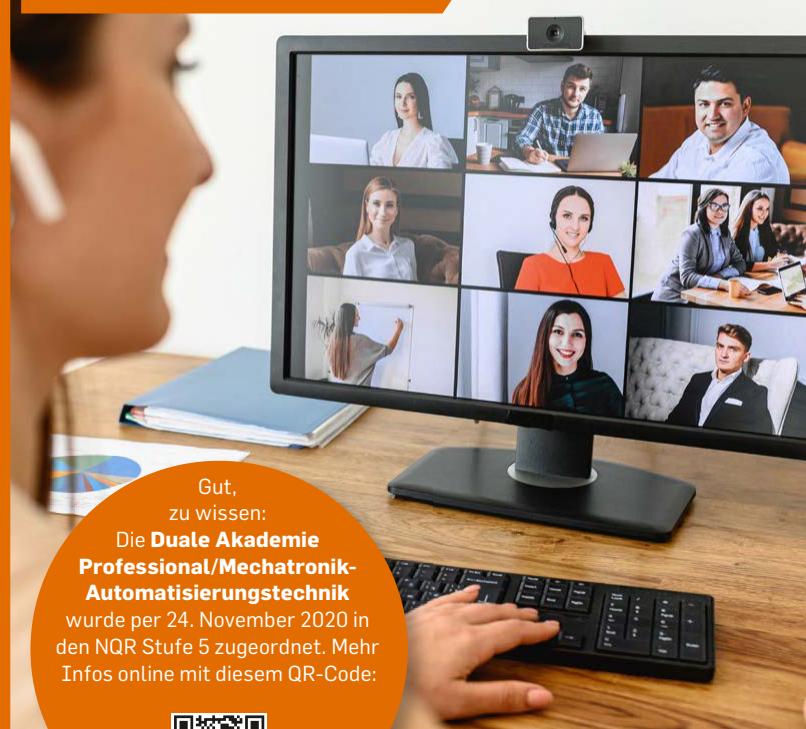
ONLINE-ANGEBOT: GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Gründe genug, damit das digitale Angebot auch abseits eines Lockdowns Zukunft hat, wie Nagler bestätigt: „Je ‚Zukunftskompetenz-Bereich‘ wird es einen Tag geben, der nicht in Präsenz stattfindet, sondern online durchgeführt wird. Mit Inputs der Trainerin/des Trainers über ein Videokonferenztool und Erledigung von Aufgabenstellungen durch Gruppenarbeiten, die von der WIFI-Lernplattform begleitet sind. Danach erfolgen wieder Austausch und Abstimmung via Zoom als Feedback zu den ausgearbeiteten Aufgaben.“

KOMPETENZ-TURBO

„Als Online-Variante im April 2020 leistete der Lehrgang einen wesentlichen Beitrag zur Selbstlernkompetenz. Und auch

WIFI OÖ: DUALE AKADEMIE – ZUKUNFTSKOMPETENZEN IM ZOOM-RAUM



Gut, zu wissen: Die Duale Akademie Professional/Mechatronik-Automatisierungstechnik wurde per 24. November 2020 in den NQR Stufe 5 zugeordnet. Mehr Infos online mit diesem QR-Code:



WIFI SALZBURG: ONLINE-PROBEKLAUSUREN IN BUCHHALTUNG



Der krönende Abschluss jedes WIFI-Lehrgangs „Vorbereitungskurs auf die Buchhaltungsprüfung“: eine fünfstündige schriftliche Prüfung. Als Vorbereitung bietet das WIFI Salzburg seinen Teilnehmenden eine Probeklausur an. Während des Lockdowns wurde online „probegeprüft“.

Im Normalfall findet diese Probeklausur immer vor Ort am WIFI Salzburg statt. Doch auch, wenn das WIFI im vergangenen Frühjahr geschlossen hatte: Die Teilnehmer/innen sollten auf diese wichtige Vorbereitung für ihre Abschlussprüfung in Buchhaltung und Kostenrechnung nicht verzichten müssen. „Wir haben daher beschlossen, den Teilnehmenden die Probeklausur über die WIFI-Lernplattform zur Verfügung zu stellen“, berichtet Mag. Arthur Zauner. Freilich macht nur der Vergleich mit einer Lösung sicher, ob man bei

der Probeklausur auf dem richtigen Weg war. Zauner: „Wir wollten aber nicht, dass vollständige Klausuren mit Musterlösungen im Internet kursieren.“ Die Alternative: Eine Woche nach der Probeklausur wurden Lösungsvorschläge zu den einzelnen Unterkapiteln der Klausur als Blogbeitrag – Blog ist eine Funktion in der WIFI-Lernplattform – zu den Beispielen zur Verfügung gestellt.

FRAGEN & ANTWORTEN IM BLOG

Damit nicht genug: Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, Fragen und ihre Alternativlösungen in den Blog zu stellen. Diese wiederum konnten andere Teilnehmer/innen der Probeklausur direkt beantworten – und gleich selbst dabei lernen. „Ich als Trainer hatte eigentlich nur mehr die Funktion eines Moderators.“ Das Wichtigste: Die Teilnehmer/innen gingen ebenso gut vorbereitet in die richtige Klausur wie sonst auch.

Im Lockdown wollten viele Gastronomiebetriebe die notgedrungen frei gewordene Zeit sinnvoll nutzen – beispielsweise für Weiterbildung. Das WIFI Tirol reagierte darauf – und bietet u.a. seine Sommelier-Ausbildungen nun auch komplett online an.

Was ist eigentlich die größte Herausforderung, wenn man Weinsommelier-Ausbildungen von Präsenzveranstaltungen auf Online-Kurse umbauen möchte – die Didaktik, die technische Ausstattung oder der fehlende direkte Kontakt mit den Teilnehmenden? „Diese Dinge sind zweifellos gewöhnungsbedürftig. Die größte Herausforderung liegt allerdings ganz woanders: nämlich in der Logistik“, erläutert Norbert Waldnig, Leiter der Sommelierschule am WIFI Tirol. Denn da die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer nicht ins WIFI kommen können, müssen die zu verkos-

tenden Getränke zu ihnen nach Hause kommen.

DER WEIN KOMMT NACH HAUSE

Unter strengen Hygiene- und Qualitätsvorschriften wurden in Zusammenarbeit mit Winzern pro Teilnehmer/in u.a. 50 Weinproben in 100-ml-Flaschen umgefüllt und in Paketen an die angehenden Sommelieren/Sommeliers verschickt. Die Online-Sommelierkurse laufen im Wesentlichen gleich ab, wie man das von Präsenzveranstaltungen am WIFI Tirol gewohnt ist – mit dem Unterschied, dass die Teilnehmenden bei sich zu Hause vor dem PC, Tablet oder Smartphone sitzen. Über sein digitales Lernteam bei Kursen mit Theorieschwerpunkten hatte das WIFI Tirol schon entsprechende Kompetenz im Haus. Die digitale Umsetzung der Sommelierlehrgänge war gelungenes Pilotprojekt, auch Kurse mit Praxisschwerpunkt umzusetzen.

WIFI TIROL: WIFI-SOMMELIERSCHULE ONLINE



**WIFI VORARLBERG:
DIGITALE MEDIATION**



Auch in Zeiten wie diesen entstehen Konflikte – wenn nicht sogar vermehrt. Der „Mediator online“, ein für das WIFI Vorarlberg erarbeitetes Konzept, kann Abhilfe schaffen, wenn ein persönliches Treffen mit Konfliktparteien nicht möglich ist.

Christine Danler-Reinecker ist Trainerin des Lehrgangs „Mediation und Konfliktmanagement“ am WIFI Vorarlberg. Als Präsenzveranstaltungen im Frühjahr nicht mehr möglich waren, musste – besser gesagt: wollte – auch sie kreativ werden: „Ich habe den Weg gewählt, nicht einfach die Präsenzveranstaltungen 1:1 in den virtuellen Raum zu verlegen, sondern ein Konzept für die Weiterbildung in der Online-Mediation entwickelt.“ Die Online-Mediation bringt unterschiedlichste Herausforderungen mit sich, wie etwa die Körpersprache.

„Vieles wird in der Mediation über die Körpersprache signalisiert – und die fällt in der Online-Mediation größtenteils weg“, weiß Danler-Reinecker. Beispielsweise helfen genau definierte und idente Bildauschnitte zum Gleichgewicht unter den Beteiligten. Dies ist aber nur eine der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Online-Mediation, die zum Beispiel bei großen Distanzen zwischen den Konfliktparteien ein gangbarer Weg ist.

NEUES KONZEPT MIT ZUKUNFT

Anhand von Übungen an einem Fallbeispiel erlernen die Teilnehmenden, wie eine Online-Mediation gelingt. Danler-Reineckers Konzept ist mittlerweile fester Bestandteil des Lehrgangs „Mediation und Konfliktmanagement“. Zudem ist ein Update-Seminar „Digitale Mediation“ als Weiterbildung für fertige Moderatorinnen/Moderatoren geplant.

Noch lange bevor überhaupt vom Corona-Virus die Rede war, machte das WIFI Wien seine Trainer/innen fit für das digitale Lehren.

Niemand wusste im November 2019, als das TRAINER:TOOL:LAB ins Leben gerufen wurde, dass die Trainer/innen-Tools für virtuelle Lernräume schon bald derartig „lebensnotwendig“ werden würden. „Für viele unserer Trainer/innen wäre es vor der Corona-Pandemie undenkbar gewesen, dass gerade ihr Kurs virtuell oder digital unterstützt stattfinden sollte“, sagt Winfried Ritschel, BSc, vom WIFI Wien und ergänzt: „Trotzdem haben damals schon viele erkannt, dass es wichtig ist, sich weiterzuentwickeln.“

ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT

Das erklärt auch das rege Interesse am TRAINER:TOOL:LAB. Bei den zwei Events, die insge-

samt bisher stattgefunden haben, nutzten Trainer/innen an unterschiedlichen Stationen die Gelegenheit, die digitalen Werkzeuge auszuprobieren bzw. sich tiefergehend damit zu beschäftigen. Ritschel: „Mit dem TRAINER:TOOL:LAB wollten wir digitale Tools, die wir am WIFI anbieten können, sozusagen ‚zum Angreifen‘ bereitstellen. Unser Ziel war es dabei auch, Lehrende am WIFI zu motivieren, ihre Lernkonzepte neu zu überdenken.“

DIGI-TOOLS ZUM „ANGREIFEN“

Im ungezwungenen Rahmen des FestsaaIs am WIFI Wien und unter Anleitung konnten Trainierende digitale Tools wie die WIFI-Lernplattform, Streaming-Kameras, das digitale Flipchart, VR-Brillen, Kahoot Quiz, Mentimeter-Abfragen und viele mehr hautnah erleben. Ein Erlebnis mit nachhaltiger Wirkung – und Nutzen, wie sich bald herausstellen sollte.

**WIFI WIEN:
TRAINER:TOOL:LAB**





Zertifiziert mit Mehrwert

V. l. n. r.: Franz Hejazin, Claudia Scharringer (BFA), Markus Naber, Wolfgang Danzmair, Franz Höllmüller, Benedikt Gamillscheg, Stefan Franz, Alexandra Peham, Martin Bammer, Arthur Winnerroither, Susanne Brunner (WIFI).

Gleich sieben Trainerinnen und Trainer der Bundesfinanzakademie (BFA), der internen Bildungseinrichtung der Finanzverwaltung, nutzten heuer erstmals die Gelegenheit der Zertifizierung zum/zur Trainer/in der Erwachsenenbildung. Das WIFI begleitete den erfolgreichen Zertifizierungsprozess.

Zweieinhalb Jahre Aufbauarbeit gingen dem großen ISO-Zertifizierungstag der Trainerinnen und Trainer nach Abschluss ihrer Ausbildung voraus. Für Stefan Fersterer, verantwortlich für die interne Trainer/innenausbildung in der BFA, wurde damit ein wichtiger Grundstein gelegt: „Langfristig wird durch die qualitätsvolle Trainer/innenausbildung mit dem offiziell anerkannten Zertifikat die Qualität unserer Bildungsangebote gesteigert.“

Von den rund 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Finanzverwaltung sind zirka 700 nebenberuflich als Trainer/innen tätig. Sie führen an der BFA sowohl Fachtrainings als auch Trainings in Bereichen wie Sozialkompetenz oder IT für

Zöllner/innen, Finanzbedienstete oder Mitarbeiter/innen des Ministeriums durch. „Diese Expertinnen und Experten aus dem Finanzressort sind allerdings zum überwiegenden Teil nicht methodisch-didaktisch geschult“, erklärt Fersterer einen Impuls für Überlegungen in Richtung einer Qualitätssteigerung bei der Trainer/innenausbildung.

MEHR QUALITÄT BEI DER TRAINER/INNENAUSBILDUNG

Methodisch-didaktische Schulungen für die Trainer/innen der BFA wurden zwar auch schon früher angeboten. Fersterer: „Hier gab es einige interne Angebote, die von Trainerinnen/Trainern mit methodisch-didaktischem Hintergrund durchgeführt wurden. Aufgrund von Pensionierungen fehlten uns dafür aber zunehmend die personellen Ressourcen.“ Grund genug,

„Lernen in der Trainer/innenausbildung hat mir Spaß gemacht, weil es so viel Neues zum Ausprobieren gab.“

Arthur Winnerroither
Zertifizierter Trainer

„Am meisten hat mich während der Ausbildung motiviert, dass ich selbst gefordert wurde, etwas zu tun.“

Alexandra Peham
Zertifizierte Trainerin

die Ausbildung der Trainer/innen der BFA neu zu überdenken – zu planen und in die Realität umzusetzen. Heute umfasst die Trainer/innenausbildung insgesamt acht Module – und die Möglichkeit, dem Ganzen mit dem Zertifikat die Krone aufzusetzen. Ein freiwilliger Weg, zumindest teilweise. „Alle neuen Trainer/innen sind verpflichtet, drei der acht Module zu absolvieren. Die zusätzlichen Module und die Zertifizierung sind eine Möglichkeit, einen offiziell anerkannten Abschluss zu erwerben, der nicht nur intern etwas wert ist, sondern auch am externen Aus- und Weiterbildungsmarkt“, so Fersterer.

Geleitet werden die Train-the-Trainer-Module direkt in der BFA ausschließlich von externen Trainerinnen/Trainern, die auf Basis eines standardisierten Bewerbungsprozesses ausgewählt wurden. Fersterer: „Die Impulse von außen tun uns sehr gut.“ →

„Das Angebot, die Trainer/innenausbildung zu machen und das Zertifikat zu erwerben, ist am Puls der Zeit.“

Markus Naber
Zertifizierter Trainer

→ Das bestätigt auch Arthur Winnerroither, einer der frisch zertifizierten BFA-Trainer/innen: „Das Lernen in der Trainer/innenausbildung hat mir Spaß gemacht, weil es so viel Neues zum Ausprobieren gab.“ Alexandra Peham hat ebenfalls alle acht Module durchlaufen, um dann nach den Sternen – also dem Zertifikat „Trainer/in in der Erwachsenenbildung“ – zu greifen. Was sie dabei motiviert hat, am Ball zu bleiben: „Dass ich selbst gefordert wurde, etwas zu tun.“ Die Förderung der Selbstkompetenz ist wesentliches Ziel innovativer Trainings – etwas, was angehende Trainer/innen aus dem Effeff beherrschen müssen, um künftig auch andere zum Selbsttun und -denken zu inspirieren.

SELBSTVERANTWORTLICHES LERNEN FÖRDERN

Die gesamte sehr praxisorientierte Trainer/innenausbildung in der BFA dauert zirka eineinhalb bis zwei Jahre und besteht aus

einem Mix aus Präsenz- und Online-Trainings: „Das ist einerseits für den Ausbau digitaler Kompetenzen wichtig und andererseits, um Unterschiede im Setting zwischen einem realen und einem virtuellen Lernraum zu erfassen. Denn virtuelle Teams und virtuelles Arbeiten werden auch in der Finanzverwaltung immer mehr zur Selbstverständlichkeit“, unterstreicht Stefan Fersterer. Um bereits während der Ausbildung Erfahrung zu sammeln, werden die Auszubildenden nach den ersten drei Modulen Schritt für Schritt als Co-Trainer/innen eingesetzt.

Mit der neu aufgestellten Trainer/innenausbildung will die BFA weg von einem alten Lehrkonzept, wo Inhalte großteils

„Die Trainer/innenausbildung und die anschließende Zertifizierung hat meiner Persönlichkeitsentwicklung gutgetan.“

Franz Höllmüller
Zertifizierter Trainer

noch vorgetragen wurden. Fersterer: „Es geht uns heute in der BFA darum, dass Trainer/innen als Lernbegleiter/innen fungieren, die Lernende aktivieren und motivieren und selbstverantwortliches Lernen fördern.“

KURZINTERVIEW



Dipl.-Päd. Susanne Brunner
WIFI

Welchen wesentlichen Vorteil brachte der Schritt der BFA, ihren Trainerinnen/ Trainern die Zertifizierung durch die WIFI-Zertifizierungsstelle anzubieten?

Susanne Brunner: Zusätzlich zur hausinternen Trainer/innenausbildung einen anerkannten externen Abschluss anzubieten ist ein Qualitätsbekenntnis und eine attraktive Chance mit Marktwert.

Was war Ihre Aufgabe im Rahmen des Zertifizierungsprozesses?

Brunner: Zum einen ging es darum, zu überprüfen, ob die Trainer/innenausbildung der BFA die Voraussetzungen für die Zertifizierung erfüllt. Und zum anderen, die Teilnehmer/innen bestmöglich auf die Zertifizierung vorzubereiten.

Dazu gab es einen Workshop?

Brunner: Ja. Ziel des Vorbereitungsworkshops war u.a., den Teilnehmenden den Ablauf der Zertifizierung und die verfügbaren Online-Tools vorzustellen.

Der Zertifizierungsprozess selbst wurde vom WIFI unter der Leitung von WIFI-Trainerin Susanne Brunner begleitet. Ein Vorbereitungsworkshop, der unter anderem Informationen rund um die Zertifizierung sowie ein Brainstorming zu Projektarbeitsthemen zum Inhalt hatte, läutete diesen rund drei Monate dauernden Prozess ein. Danach widmeten

„Der Abschluss des Zertifizierungsprozesses ist eine Bestätigung für die geleistete Arbeit und eine große Erleichterung.“

Benedikt Gamillscheg
Zertifizierter Trainer



Der Zertifizierungsprozess startete mit einem Vorbereitungsworkshop.



Hören Sie die zertifizierten Trainer/innen im Podcast.

sich die Anwärter/innen selbstverantwortlich ihren Projektarbeiten – eine der Aufgaben zur erfolgreichen Absolvierung der Zertifizierungsprüfung. „Um die Menschen, die österreichweit verteilt waren, damit nicht ganz allein zu lassen, haben wir währenddessen insgesamt drei Online-Sessions angeboten, die dem Austausch untereinander und der Motivation dienen“, sagt Fersterer, der selbst ein Jahr zuvor von der WIFI-Zertifizierungsstelle das Personenzertifikat „Zertifizierte/r Trainer/in in der Erwachsenenbildung“ erworben hat. „Für mich war das eine tolle Erfahrung, bei der ich sehr viel gelernt habe, weil ich mich intensiv mit meiner Rolle als Trainer auseinandersetzen konnte. Die Prüfung selbst habe ich eher als Fachgespräch unter Expertinnen und Experten empfunden.“

KRÖNENDER ABSCHLUSS MIT MEHRWERT

Ähnliches bestätigen auch die im Februar 2020 zertifizierten BFA-Trainer/innen: „Für mich ist das der krönende Abschluss nach einer langen Trainer/innenausbil-

„ Besonders das Thema Ermöglichungsdidaktik hat neue Horizonte eröffnet, die meine eigene Reflexion verändern.“

Wolfgang Danzmair Zertifizierter Trainer

„ dung, die meinen Horizont in unterschiedlichste Richtungen massiv erweitert hat. Besonders das Thema Ermöglichungsdidaktik hat dazu geführt, dass ich meine eigene Schulzeit ganz anders reflektiere“, freut sich Wolfgang Danzmair. Auch für Martin Bammer hat diese Zeit einen Nachdenkenprozess angeregt: „Ich habe auf diese Weise eine vollkommen andere Sicht auf die Perspektiven der Lehrenden und Lernenden bekommen.“

„ Ich habe in dieser Zeit eine vollkommen andere Sicht auf die Perspektiven der Lehrenden und Lernenden bekommen.“

Martin Bammer Zertifizierter Trainer

Positiv überrascht ist Stefan Fersterer von der Tatsache, dass alle, die den Zertifizierungsprozess gestartet haben, diesen mit der Zertifizierungsprüfung in der WIFI-Zertifizierungsstelle auch abgeschlossen haben. Was aber das Wichtigste für ihn ist: „Mit dem Angebot der Trainer/innenzertifizierung hat die BFA erfolgreich ein Qualitätsprodukt implementiert, das Nachfrage kreiert.“ Einmal jährlich soll es innerhalb der Bundesfinanzakademie die Möglichkeit geben, das Personenzertifikat zu erwerben. Fersterer: „Ich rechne mit einer Nachfrage von sieben bis zehn Personen in der nächsten Runde.“



Freut sich über die Zertifizierung der BFA-Trainer/innen: Mag. Stefan Fersterer, MA

DAS ZERTIFIKAT ZTEB

Das Zertifikat zum/zur „zertifizierten Trainer/in in der Erwachsenenbildung (ZTEB)“ ist ein anerkanntes Personenzertifikat nach ÖNORM EN ISO/IEC 17024. Die WIFI-Zertifizierungsstelle bestätigt mit dem Zertifikat, dass der/die Inhaber/in Experte/Expertin im Bereich der Erwachsenenbildung ist. Das Zertifikat stellt einen nach internationalen Maßstäben verbrieften Kompetenznachweis dar und stellt sicher, dass Inhaber/innen ihre Kompetenzen auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung auch während der fünfjährigen Geltungsdauer des Zertifikates (danach Rezertifizierung) durch laufende Weiterbildung ausbauen.

Für die Prüfung zur Erstzertifizierung sind folgende Punkte erfolgreich zu absolvieren:

- Projektarbeit in Heimarbeit aus dem beruflichen Umfeld der Kandidatin/ des Kandidaten
- Multiple-Choice-Test Fachkunde
- Schriftliche Vorort-Aufgabenstellung
- Präsentation Projektarbeit
- Präsentation Vorortbeispiel
- Fachgespräch: 10–15 Minuten

Vorteile für Unternehmen bzw. Organisationen, ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern eine solche Zertifizierung anzubieten:

- Mehrwert für Mitarbeiter/innen, da Personenzertifikat ein formeller, am Markt anerkannter Abschluss
- Qualitätsbekenntnis nach außen im Sinne der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen/Organisationen

Informationen zu Voraussetzungen und Ablauf der Zertifizierung unter zertifizierung.wifi.at



Im Februar 2020 absolvierten sieben Trainer/innen der BFA die Zertifizierung erfolgreich.

Kollaboratives Lernen

In den WIFIs gedacht – für Menschen gemacht.

38 | INTERNATIONAL *Vereinte Kräfte für Social Entrepreneurship*

Das WIFI ist Bildungspartner beim von der EU geförderten Projekt TASKFORCOME.

40 | VORARLBERG *Gewinner in schwierigen Zeiten*

Im Lockdown zeigte das neue Konzept der Rhetorik Akademie seine Qualitäten.

41 | TIROL *Tourismus-Talente im Vormarsch*

„Talents for Tourism“ – eine Ausbildungsinitiative bringt Lehrlinge und Wirtschaft zusammen.

42 | KÄRNTEN *Perspektivenwechsel – für einen besseren Blick aufs Ganze*

Methoden fürs Gemeinsame inspirieren Führungskräfte zu neuen Sichtweisen.

43 | SALZBURG *Einer für alle, alle für einen*

Die Lehrlingsakademie wurde im Sinne der Lehrlinge und Unternehmen ganz neu aufgestellt – und zwar gemeinsam.

44 | OBERÖSTERREICH *Marmor, Stein und Eisen bricht ...*

... aber ein Grundstein wie die Metallgrundausbildung für Metalltechnik-Lehrlinge ist für immer.

45 | NIEDERÖSTERREICH *Coding Champion*

Seit Ende 2019 ist St. Pölten „Host City“ des internationalen Wettbewerbs für Programmierer/innen.

46 | WIEN *Der LENA AWARD geht an ...*

Feierliche Ehrung ohne Publikum: Preisträger/ innen für LEbendige und NACHhaltige Lernkonzepte.

**Ihre LENA-Ansprechpartner/innen
in den Bundesländern:**



WIFI VORARLBERG

Bahnhofstraße 24
6850 Dornbirn
Mag.^a Barbara Zraunig, MAS
T 05572/38 94-460
E zraunig.barbara@vlbg.wifi.at



WIFI TIROL

Egger-Lienz-Straße 116
6021 Innsbruck
Mag.^a Karina Doblender-Azurin
T 05 90 905-7267
E karina.doblender-azurin@wktirol.at

WIFI SALZBURG

Julius-Raab-Platz 2
5027 Salzburg
MMag.^a Annemarie Schaur
T 0662/88 88-417
E aschaur@wifisalzburg.at





WIFI INTERNATIONAL
 Wiedner Hauptstraße 63
 1045 Wien
 Mag. Herbert Stemper
 T +43 5 90 900-4555
 E herbert.stemper@wko.at



WIFI WIEN
 Währinger Gürtel 97
 1181 Wien
 Mag.ª Susanne Riegler
 T 01/476 77-5505
 E riegler@wifiiwien.at



WIFI NIEDERÖSTERREICH
 Mariazeller Straße 97
 3100 St. Pölten
 Mag.ª Silvia Kienast
 T 02742/890-2010
 E silvia.kienast@noe.wifi.at



WIFI OBERÖSTERREICH
 Wiener Straße 150
 4024 Linz
 Mag.ª Gudrun Primas
 T 05 70 00-7550
 E gudrun.primas@wifi-ooe.at



WIFI BURGENLAND
 Robert-Graf-Platz 1
 7000 Eisenstadt
 Ing. Michael Babits, MSc
 T 05 90 907-1430
 E babits@bglld.wifi.at



WIFI STEIERMARK
 Körblergasse 111-113
 8021 Graz
 Ing. Michael Karrer
 T 0316/602-501
 E michael.karrer@stmk.wifi.at



WIFI KÄRNTEN
 Europaplatz 1
 9021 Klagenfurt
 Mag.ª Irene Filley
 T 05 94 34-950
 E irene.filley@wifikaernten.at



VEREINTE KRÄFTE für Social Entrepreneurship mit Migrationshintergrund

Das WIFI ist Bildungspartner eines Projektkonsortiums, bei dem zwölf Partner aus fünf Ländern ein gemeinsames Ziel verfolgen: Das von der EU geförderte Projekt TASKFORCOME befasst sich mit der erfolgreichen Integration von Migrantinnen/Migranten in den regionalen Arbeitsmarkt, insbesondere von jenen mit Interesse an sozialem Unternehmertum.

Selbstständigen in Österreich haben einen Migrationshintergrund, etwa ein Drittel davon wurde im Ausland geboren und verfügt über die österreichische Staatsbürgerschaft (Stand 2016). Die von Gründerinnen/Gründern mit Migrationshintergrund favorisierten Branchen sind Handel, Handwerk und Transport, wobei in Wien Gründungen in der Gastronomie und im Handel dominieren. Nach einer Studie der Wirtschaftsuniversität Wien starten vor allem sehr gut ausgebildete und sehr schlecht ausgebildete Migrantinnen/Migranten ihr eigenes Business. Die einen wollen sich selbst verwirklichen, die anderen wählen die Selbstständigkeit mangels Alternativen. Der Großteil der österreichischen Unternehmen mit Migrationshintergrund sind KMUs – eine Hälfte davon beschäftigt keine Arbeitnehmer/innen, die andere Hälfte ein bis neun Mitarbeiter/innen.

LÄNDERÜBERGREIFENDE KOLLABORATION

Beim Kick-off Meeting, das im Mai 2019 in der Wirtschaftsuniversität in Krakau stattfand, kam das Projektkonsortium erstmals zusammen: Zwölf Partner aus Deutschland, Italien, Kroatien, Österreich

und Polen ziehen seitdem mit dem Ziel der sozioökonomischen Integration an einem Strang. Darunter WIFI International als Bildungspartner. Leadpartner des Interreg-CE-Projekts ist die Universität Krakau mit Projektleiter Prof. Jan Brzozowski. Im Rahmen dieser einzigartigen Kollaboration teilen und diskutieren die teilnehmenden Schlüsselakteurinnen und -akteure aus verschiedenen Bereichen ihre Best-Practice-Erfahrungen. Die in Zusammenarbeit mit Universitäten, NGOs, öffentlichen Einrichtungen und Bürgerinnen/Bürgern gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Handlungspläne der teilnehmenden Regionen ein und fördern die

Migrantinnen und Migranten gründen häufiger Unternehmen als Inländer/innen und schaffen in ihrem Unternehmen im Durchschnitt 1,4 bis 2,2 Arbeitsplätze. Genau dieses Potenzial soll mit Unterstützung des Interreg-CE-Projekts TASKFORCOME bewusst wahrgenommen und gefördert werden. Aber wer sind die Migrantinnen/Migranten genau? Laut Statistik Austria werden Personen mit Migrationshintergrund als Menschen definiert, deren beide Elternteile im Ausland geboren wurden. Migrantinnen und Migranten der ersten Generation sind im Ausland geboren. Jene der zweiten Generation sind Kinder von Migrantinnen bzw. Migranten der ersten Generation und im Inland geboren. Zirka 74.400 der insgesamt rund 497.000



Mag. Anton Aufner,
Leiter WIFI International

„Auf Basis des Projekts planen wir die Entwicklung von Unternehmertrainings für Migrantinnen und Migranten sowie für Social Enterprises.“

soziale wie auch wirtschaftliche Entwicklung. All das soll letztlich zu maßgeschneiderten Unterstützungsmaßnahmen bzw. -programmen führen, damit Migrantinnen und Migranten mit Interesse an sozialem Unternehmertum selbstständig eigene Ideen und Vorhaben erfolgreich umsetzen können. Konkret sind das Lernmittel, Trainingspakete, Erfahrungswerte aus Pilotprojekten und die Entwicklung von Strategien. Beim sozialen Unternehmertum – auch Social Entrepreneurship genannt – geht es darum, eine Geschäftsidee nicht nur aus wirtschaftlichem Interesse umzusetzen, sondern immer auch ein übergeordnetes, gemeinnütziges Ziel zu verfolgen.

3. PROJEKT-MEETING: ONLINE STATT IN WIEN

Im April 2020 hätte das 3. Projekt-Meeting in Wien stattfinden sollen, was leider aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht möglich war. Die Projektpartner trafen sich daher im virtuellen Raum, darunter auch Herbert Stemper vom WIFI International. „Ich bin froh darüber, dass sich das Projekt nicht durch die herausfordernde Situation hat bremsen lassen.“ Erste Maßnahmen wurden bereits umgesetzt: Im Rahmen des Taskforce Social Impulse Academy Program bietet etwa der Social Impulse Hub im deutschen Erfurt seit September 2020 ein sechsmonatiges Programm unter dem Thema „Social Entrepreneurship“ an – mit Kursen, praktischen Übungen, Coaching und gemeinschaftlichen Aktivitäten. Auch Polen hat – ebenfalls im September – einen Community Social HUB ins Leben gerufen – mit verschiedensten Trainings, individueller Beratung, Mentoring, Integrationstreffen, Networking und Co-Working. All diese Maßnahmen sollen dazu beitragen, dass es Migrantinnen und Migranten einfacher haben, ihre Geschäftsideen umzusetzen – und letztlich die Gesellschaft davon profitiert. Auch das WIFI plant die Umsetzung gezielter Maßnahmen in Österreich, wie WIFI-International-Leiter Anton Aufner verrät: „Auf der Basis der Ergebnisse des Projekts soll für diese Zielgruppe ein Unternehmertraining entwickelt werden.“ •

www.taskforcome.eu



Beim 3. Projekt-Meeting trafen sich die Akteure des Projekts TASKFORCOME im virtuellen Raum.

INTERVIEW



Projektleiter Prof. Jan Brzozowski

Was waren die Gründe für die Teilnahme der Wirtschaftsuniversität an diesem Projekt?

Jan Brzozowski: Unser Forschungsteam hat Studien zum Thema Unternehmertum von Immigrantinnen/Immigranten in Polen, Deutschland, Österreich, Italien und Kroatien durchgeführt und arbeitet seit vielen Jahren auch eng mit der Università Politecnica delle Marche in Ancona zusammen. Daher freuen wir uns nun sehr, unsere Forschungserfahrung und unser Wissen für praktischere Ziele zu nutzen, wie zum Beispiel für die Gestaltung einer Politik der öffentlichen Unterstützung von Unternehmerinnen/Unternehmern mit Migrationshintergrund und Sozialunternehmerinnen/-unternehmern, die Einwanderinnen/Einwanderer in der Europäischen Union unterstützen.

Was sind die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsteils?

Jan Brzozowski: Unsere Befragten beklagten in der Regel, dass es fast keine öffentliche Unterstützung gibt, die speziell auf die Bedürfnisse von Einwanderinnen/Einwanderern zugeschnitten ist. Die bestehenden Programme zur Unterstützung von KMUs und Gründungsinitiativen richten sich meist an Einheimische, oft fehlt es sogar an spezifischen Informationen in der Fremdsprache. Darüber hinaus sind viele nationale Regelungen, die mit der Regularisierung des Aufenthalts von Einwanderinnen/Einwanderern im Gastland verbunden sind, nicht unter-

nehmerfreundlich. So ist es beispielsweise in Polen viel schwieriger, eine befristete Aufenthaltsgenehmigung zu erhalten, wenn man Eigentümer/in des Unternehmens ist, als im Falle einer Einwanderin/eines Einwanderers, die/der einen Arbeitsvertrag hat. Einige der Befragten mussten ihr Unternehmen schließen, weil sie keine Aufenthaltsgenehmigung in Polen erhalten konnten.

Was sind Ihre Erwartungen für die Zukunft?

Jan Brzozowski: Derzeit betrifft die Covid-19-Pandemie sowohl die einheimische Bevölkerung als auch die Einwanderinnen/Einwanderer. Dennoch erwarte ich, dass die Einwanderinnen/Einwanderer, wenn sich die Situation wieder normalisiert, Unterstützung benötigen und dass unser TASKFORCOME in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle spielen könnte. Daher bin ich der Meinung, dass unser Projekt jetzt noch wichtiger ist als vor drei Jahren, als wir den ersten Vorschlag erarbeitet haben.

Wie wirkt sich die Pandemie auf Unternehmen von Immigrantinnen/Immigranten aus?

Jan Brzozowski: Die meisten der zugewanderten Unternehmen sind KMUs und in der Regel Familienunternehmen, die gegen wirtschaftliche Abschwünge resistent sind. Ihre Überlebenschancen könnten sogar höher sein als bei einem durchschnittlichen Unternehmen, das von einem/einer einheimischen Unternehmer/in geführt wird. Aus der Perspektive unseres Projekts besteht die Herausforderung eher darin, ein Unternehmen in Zeiten der wirtschaftlichen Rezession zu gründen.

„IN
SCHWIERIGEN ZEITEN
WERDEN GEWINNER
GEBOREN.“



Andrea Köck motivierte die Teilnehmer/innen der Rhetorik Akademie, die während des Lockdowns komplett online ging. Ein Szenario, in dem ein neues Konzept seine wahren Qualitäten zeigen konnte.

Egal, was kommt: Wer der Zeit voraus ist, wird Veränderungen leichter meistern. Ein beständiger Wandel ist auch das Credo der Rhetorik Akademie, die es bereits seit 20 Jahren gibt und in ganz Österreich angeboten wird. Um mit der Zeit bzw. sogar schneller als sie zu gehen, werden alle paar Jahre Adaptierungen vorgenommen. Im Zuge einer solchen Anpassung des österreichweiten Konzepts kam beispielsweise das Modul „Digitale Kommunikation“ dazu, das vorab in den Lehrgängen am WIFI Vorarlberg und WIFI Tirol getestet wurde. Denn: Sich online richtig zu präsentieren ist heute wichtiger denn je. Als weitere Neuerung wurden für jedes Modul digitale Add-ons eingeführt – etwa Online-Quiz und SMS-Nachrichten, welche die Teilnehmenden beim Transfer unterstützen sollten. „Nach dem Modul ‚Der erste Eindruck‘ bekamen die Teilnehmenden unter anderem eine SMS, die etwa so lautete: ‚Die nächsten fünf

Personen, die dir begegnen, lächle bitte an“, veranschaulicht Andrea Köck, Lehrgangsführerin und Erfinderin des Konzepts der Rhetorik Akademie, in einem Beispiel. Jüngste Innovation ist ein digitaler Redesigner, der Teilnehmende beim Schreiben ihrer Reden digital begleitet.

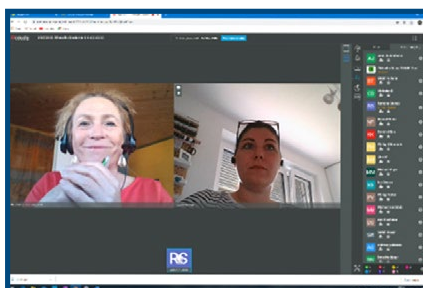
DIE ZEIT BESTÄTIGTE DIE RHETORIK AKADEMIE

„Die Rhetorik Akademie hatte immer den Anspruch, der Zeit einen Schritt voraus zu sein. Und das ist gut so, wie sich jetzt zeigt“, so Andrea Köck. Durch den Lockdown im Frühjahr war die Rhetorik Akademie gezwungen, komplett auf den virtuellen Raum auszuweichen. „Wir trafen uns zwei- bis dreimal pro Woche mit bis zu 22 Teilnehmenden, die sehr dankbar für dieses Angebot waren.“ Die anfängliche Skepsis für das Digitale war schnell verschwunden. Allein in dieser Hinsicht hat jede/r in dieser Zeit eine Menge gelernt. •



Mag.^a
Andrea Köck,
WIFI-Trainerin

„Wer aufhört, besser zu werden, war niemals wirklich gut.“



Im Frühjahr verlagerte sich die Rhetorik Akademie erfolgreich in den virtuellen Raum.

INTERVIEW

mit den Teilnehmenden
Nadine Konzett und Arno
Jaufenthaler

Wie sind Sie mit dem Online-Lehrgang zurechtgekommen?

Nadine Konzett: Die Einheiten sind, im Vergleich zu unseren gewohnten Modulen, natürlich wesentlich kompakter. Allerdings hatten wir so die Möglichkeit, uns öfters online zu treffen. Das hat uns noch mehr dazu angespornt, das Gelernte beim nächsten Treffen gleich mit einfließen zu lassen.

Arno Jaufenthaler: Am Anfang war ich sehr skeptisch. Aber nach der ersten Einheit war mir klar, dass auch der gesamte Kurs so ablaufen könnte.

Wie wichtig erachten Sie Rhetorik in einer zunehmend digitalen Welt?

Nadine Konzett: Ich als „Absender“ habe im Gegensatz zu einem Face-to-Face-Gespräch die Aufgabe, noch intensiver auf die Signale meines Gegenübers einzugehen und diese wahrzunehmen.

Arno Jaufenthaler: Wie körperliche Arbeiten vermehrt von Robotern übernommen werden, verlagert sich auch die persönliche Kommunikation mehr und mehr in den digitalen Raum. Etwa in der Kundenpflege – ich selbst bin Getränkevertreter – bieten digitale Mittel die Möglichkeit, auch über weite Distanzen persönliche Kontakte zu pflegen.



TOURISMUS-TALENTE IM VORMARSCH

Mehr denn je braucht die Hotellerie und Gastronomie qualifizierte Fachkräfte. Mit ausgesuchten Zutaten sorgt das Programm „Talents for Tourism“ am WIFI Tirol dafür, diesen Hunger zu stillen.

und besteht aus sieben Präsenz- und eLearning-Modulen. Und das Beste daran: Die angehenden Fachkräfte bekommen eine fixe Anstellungen in einem Tourismusbetrieb mit voller Bezahlung laut Kollektivvertrag und eine erstklassige Ausbildung mit einem Lehrabschluss.

Romy Gerber, Teilnehmerin „Talents for Tourism“

„Ich konnte extrem viel Neues mitnehmen und habe enorm von den Tipps der Trainer/innen profitiert.“

Insgesamt 20 Teilnehmer/innen zwischen 19 und 46 Jahren begannen im Herbst 2019 ihre Ausbildungen in den Bereichen Küche, Restaurant oder Rezeption am WIFI Tirol. In Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Hotellerie und Gastronomie soll die Initiative „Talents for Tourism“ dem Fachkräftemangel im Tourismusbereich entgegenwirken.

BLENDED-LEARNING-KONZEPT IN 7 MODULEN

„Talents for Tourism“ ist ein modular aufgebautes Blended-Learning-Konzept

Christof Koller, Teilnehmer „Talents for Tourism“

„Beeindruckend, wie die Trainer/innen innerhalb kürzester Zeit aus uns ein eingespieltes Serviceteam machten.“

FIXER JOB & LEHRABSCHLUSS

Mit zehn Präsenztagen ist das Eingangsmodul das umfangreichste. Die weiteren 20 Präsenztage verteilen sich auf die Ausbildungsdauer von 18 Monaten und dauern nie länger als vier Tage am Stück. Das stellt sicher, dass die Teilnehmer/innen nur wenig Zeit außerhalb des Betriebs verbringen. Der restliche Lernstoff kann digital erarbeitet werden – und ist somit jederzeit von überall abrufbar. Die baldigen Tourismusprofis sind begeistert – von der Ausbildung und von besten Jobaussichten. •



TALENTS FOR TOURISM

„Talents for Tourism“ ist eine Ausbildungsinitiative, welche das WIFI Tirol zusammen mit der Fachgruppe Hotellerie und Gastronomie der Wirtschaftskammer Tirol geschnürt hat. In nur 18 Monaten werden die Teilnehmer/innen zu Fachkräften in den Berufsbildern Restaurantfachfrau/-mann, Köchin/Koch und Hotelkauffrau/-mann ausgebildet, sie schließen mit der Lehrabschlussprüfung ab. Während ihrer Ausbildung arbeiten sie in einem von knapp 40 gastronomischen Partnerbetrieben, anstelle einer Lehrlingsentschädigung erhalten sie ein normales Gehalt. Der Partnerbetrieb profitiert von einer lukrativen Förderung in Höhe von 85 Prozent der gesamten Ausbildungskosten – eine echte Win-win-Situation. tirol.wifi.at/tft

PERSPEKTIVEN WECHSEL

Trainer Hans Köllich ist Spezialist in Sachen Methoden für das Gemeinsame. Der Sinn hinter seinen methodisch-didaktischen Kreationen: Menschen zum Perspektivenwechsel zu inspirieren – für einen besseren Blick aufs Ganze.



Die Fibonacci-Spirale als Methode für den Perspektivenwechsel – outdoor am Strategieentwicklungsplatz ...



... und indoor im White Room des WIFI Kärnten.

Wenn Hans Köllich nicht in seiner Erlebnisseminaranlage nahe Ferlach Führungskräftetrainings inmitten der idyllischen Natur begleitet, ist er – neben seiner Tätigkeit als Unternehmensberater und externer Lektor an der Alpen-Adria-Universität – Lehrgangleiter und Trainer am WIFI Kärnten. Sein Lehrgang „Projektmanagement“ dient als Vorbereitungslehrgang für die Zertifizierung nach IPMA-Kompetenzrichtlinien. Was er in seinem Outdoor-Trainingszentrum im Großen ermöglicht, setzt er ebenso erlebnisorientiert im neuen White Room am WIFI Klagenfurt um. „Das Trainingszentrum verfügt über einen großen Strategieentwicklungsplatz mit Barfuß-Parcours und acht ineinander verwobenen Fibonacci-Spiralen“, erzählt Hans Köllich. Die Fibonacci-Spirale basiert auf der Abbildung der Fibonacci-

Zahlenreihe, die der italienische Mathematiker Leonardo Fibonacci im Mittelalter entdeckte. Jede Zahl in dieser Reihe entsteht aus der Summe der zwei vorhergehenden Zahlen. Die Zahlenfolge wird von Malenden und Fotografierenden verwendet, um besonders ästhetische Bilder zu kreieren – mit dem Goldenen Schnitt als einer Art Formel für die perfekte Bildaufteilung.

NEUE SICHTWEISEN ENTLANG DER FIBONACCI-SPIRALE

Für Hans Köllich ist die Fibonacci-Spirale das perfekte Mittel zur Ermöglichung eines Perspektivenwechsels. „Mit der Spirale gelingt es mir, dass Teilnehmende die Sicht einer/eines anderen, zum Beispiel eines anderen Abteilungsleiters, einnehmen können und einen differenten Blick auf das Ganze bekommen. Das funktioniert indoor ebenso wie draußen auf dem Strategieentwicklungsplatz.“ Wenn Hans Köllich also am WIFI Kärnten seinen Lehrgang durchführt, dann gehört auch der Perspektivenwechsel mithilfe der Fibonacci-Spirale dazu. Dafür visualisiert er mit Klebeband die exakt berechnete Spirale am Boden. Im Zentrum der Spirale wird ein runder Stehtisch platziert, an dem die Abteilungsleiterin bzw. der Abteilungsleiter steht. Zuvor schreiben die Führungskräfte aus anderen Abteilungen ihre Erwartungen an die Abteilung auf die beschreibbaren Wände des White Room. Hans Köllich: „Die Teilnehmenden haben in der Folge

die Aufgabe, sich entlang der Spirallinie dem Zentrum und damit dem/der Abteilungsleiter/in zu nähern. Dabei hat man einen 360-Grad-Blick auf die rundum an die Wände geschriebenen Erwartungshaltungen der anderen Teilnehmer/innen.“ Im Zentrum angekommen, schreibt jede/r – auf Basis des eben erlebten Perspektivenwechsels – auf ein Kärtchen, was anders gemacht werden könnte, um die eigene



„Nur in der Interaktion lernen die Teilnehmenden die Sicht der/des anderen kennen.“

Hans Köllich, WIFI-Trainer

Arbeit effizienter und besser gestalten zu können. Die Methode hat auch eine digitale Komponente: Mit ihren Smartphones haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihren Weg ins Zentrum zu dokumentieren. Die Fotos werden in eine Cloud gestellt, um allen die jeweilige Perspektive zugänglich zu machen. Den Abschluss bildet eine Gruppenarbeit, bei der die Erkenntnisse für die zukünftige Zusammenarbeit ausgearbeitet werden. Das Beste daran, wie Hans Köllich resümiert: „Jede/r hat das, was einem am Herzen liegt, im Zentrum der Spirale auf den Punkt gebracht.“ •



Entlang der Fibonacci-Spirale erleben die Teilnehmenden Sichtweisen im 360-Grad-Panorama.

EINER FÜR ALLE ALLE FÜR EINEN

Bildungsprodukte muss man sich von Zeit zu Zeit ansehen, ob sie noch zeitgemäß sind. So geschehen auch bei der Lehrlingsakademie des WIFI Salzburg. Die wurde im Sinne der Lehrlinge und der Unternehmen ganz neu aufgestellt.

Einer für alle, alle für einen – das ist nicht nur der Titel eines Seminars der Lehrlingsakademie zum Thema Teamarbeit, sondern war auch das Motto für die Entwicklung der Lehrlingsakademie NEU, wie sie seit Herbst 2019 im WIFI Salzburg „on air“ ist. Gemeinsames Ziel der Trainer/innen der Lehrlingsakademie war es, das Kursangebot mehr auf die Bedürfnisse der Lehrlinge abzustimmen. Warum sie also nicht gleich mitbestimmen lassen?

GEMEINSAM MIT LEHRLINGEN ZU NEUEM SEMINARDESIGN

Gesagt, getan. Für die Seminare der drei neuen Säulen der Lehrlingsakademie wurden in Zusammenarbeit mit einem Texter kreative Titel entwickelt, die junge

„Sehr gut gefallen, spielerisch und praktisch, nicht viel Theorie, würde es auf jeden Fall weiterempfehlen.“

**Marco, Teilnehmer
WIFI-Lehrlingsakademie**

„Als Trainer frage ich mich stets: Wie lernt die Gruppe laufen? Im Workshop verspüren sie dann live und ganz persönlich den Team-Spirit – und laufen zur Höchstform auf.“

**Axel Santner, Trainer
WIFI-Lehrlingsakademie**

Menschen ansprechen sollten. Anschließend befragte man rund 200 Lehrlinge, welche Inhalte sie unter den jeweiligen Seminartiteln erwarten würden. Die Evaluierung dieser Befragung war Basis für ein neues inhaltliches, methodisches und didaktisches Design der Seminare in den drei Säulen der Lehrlingsakademie: ICH-Kompetenz, WIR-Kompetenz und ALLER-WELTS-Kompetenz. Während die Lehrlinge im Betrieb die nötige fachliche Kompetenz erwerben, entwickeln sie in

der WIFI-Lehrlingsakademie ihre Persönlichkeit weiter, bekommen ein Gefühl für wirtschaftliche Zusammenhänge und verbessern ihre Umgangsformen. „Die Seminare der Lehrlingsakademie kommen so gut wie nie zuvor bei den Lehrlingen an. Auch die Unternehmen, die gemeinsam mit ihren Lehrlingen aus dem Angebot des 3-Säulen-Modells unserer Akademie individuell auswählen können, sind begeistert“, freut sich Mag.^a Martina Leitgeb von der WIFI-Lehrlingsakademie. •

„Sehr gut – guter Trainer, gut vorbereitet, bunte Plakate, hat den gesamten Kurs sehr lebendig unterrichtet.“

**Nurdina, Teilnehmerin
WIFI-Lehrlingsakademie**



In der Lehrlingsakademie lernen die Lehrlinge den Umgang miteinander, was besonders bei der Teamarbeit wichtig ist.

DIE 3 SÄULEN DER WIFI-LEHRLINGSAKADEMIE



ICH-Kompetenz
Alles, was mich betrifft.



WIR-Kompetenz
Alles, was uns betrifft.



ALLER-WELTS-Kompetenz
Alles, was sonst noch wichtig ist.



Werkstück der Metallgrundausbildung.

MARMOR, STEIN UND EISEN BRICHT ...

... aber ein guter Grundstein für die Berufsbildung ist für immer. Besonders wenn bei der Ausbildung gemeinsame Sache gemacht wird – wie bei der Metallgrundausbildung für angehende Metalltechniker/innen in der Werkstatt des WIFI OÖ.

Im Herbst 2019 starteten ambitionierte Ausbildungsbetriebe im Raum Linz mit einem Kooperationsprojekt: einer gemeinsamen Metallgrundausbildung für Metalltechnik-Lehrlinge mit dem Ziel, Jugendliche zu Beginn ihrer Ausbildung auf ein gleiches Kompetenzniveau zu bringen. Der dreimonatige Lehrgang fand damals am WIFI Oberösterreich mit insgesamt 17 Lehrlingen aus fünf Betrieben statt. Der beste Indikator für den Erfolg dieser Ausbildung: die große Nachfrage in der zweiten Auflage. Im September dieses Jahres ging das Projekt in die nächste Runde – diesmal mit 100 Lehrlingen aus zehn Betrieben.

„Jugendliche, die aus der Schulausbildung in eine Lehre einsteigen, haben oft unterschiedliche Lücken. Die Grundausbildung hat zum Ziel, diese Wissenslücken zu füllen und die theoretischen und praktischen Grundkenntnisse für einen perfekten Einstieg ins Berufsleben beziehungsweise in die Lehrausbildung

„Ein Indikator für den Erfolg des Projekts ist die Nachfrage: Die Anzahl der Lehrlinge ist von 17 auf 100 gestiegen.“

**Josef Hummer,
WIFI-Trainer**

„Wir forcieren die Zusammenarbeit unter den Jugendlichen, damit alle profitieren – fachlich wie persönlich.“

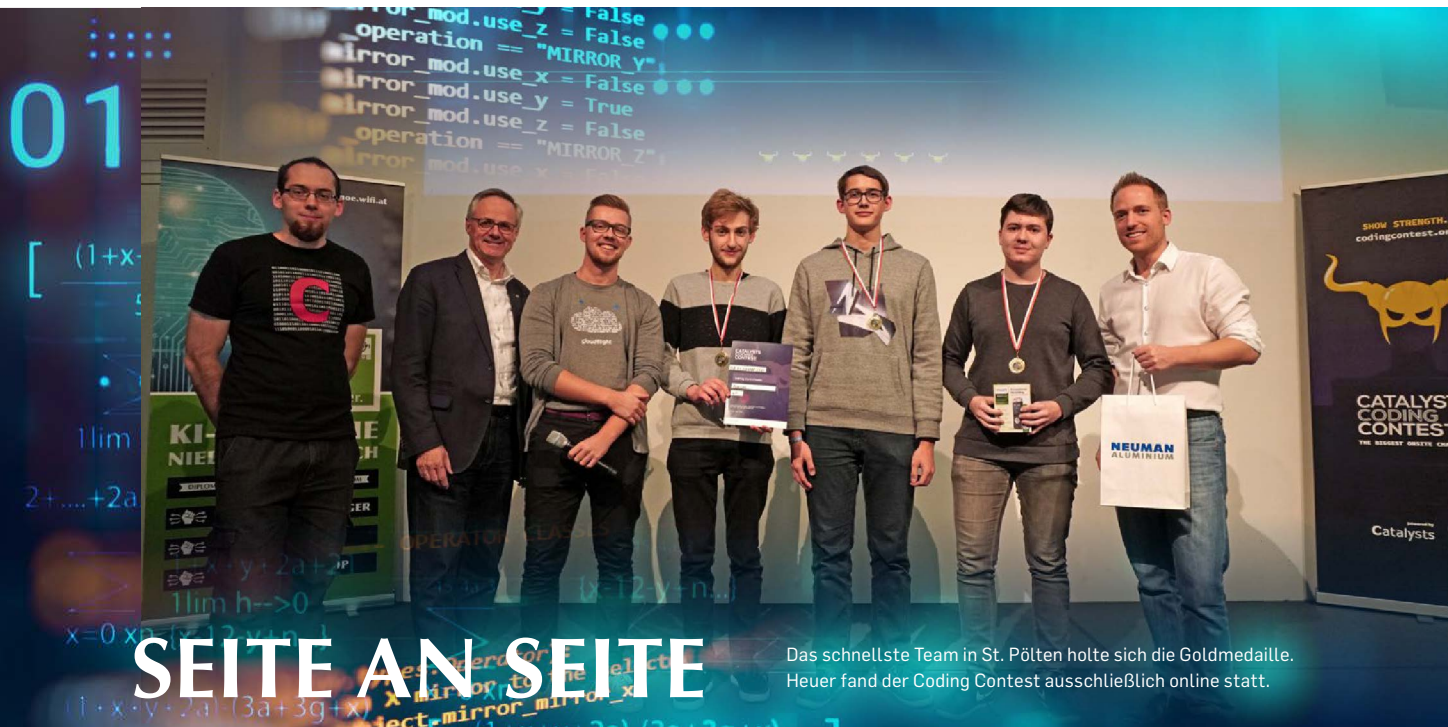
**Manfred Hofer,
WIFI-Trainer**

sicherzustellen“, sagt Manfred Hofer, einer der Trainer des Lehrgangs. Ob Anreißen, Bohren, Feilen oder Reiben: Theorie und Praxis sind in der Grundausbildung eng miteinander verzahnt. „Der

Schwerpunkt der Ausbildung liegt in der WIFI-Werkstatt. Zuerst wird die handwerkliche Technik in der Theorie besprochen und anschließend in der Werkstatt in die Praxis umgesetzt“, erklärt Josef Hummer, ebenfalls Trainer bei diesem Projekt. Der Sinn für das Gemeinsame ist auch unter den Lehrlingen allgegenwärtig. Hofer: „Wir forcieren die Zusammenarbeit unter den Jugendlichen, damit alle profitieren – fachlich wie persönlich.“ So lernen alle von- und miteinander, und am Ende dieses gemeinsamen Lernens werden alle zusammen besser sein. •



Die Trainer Josef Hummer und Manfred Hofer mit Lehrlingen aus der Metallgrundausbildung.



SEITE AN SEITE

Das schnellste Team in St. Pölten holte sich die Goldmedaille. Heuer fand der Coding Contest ausschließlich online statt.

ZUM CODING CHAMPION

36 Standorte, 16 Länder, 3 Kontinente: Beim Coding Contest treten Programmierer/innen aller Altersklassen gegeneinander an. Seit Ende 2019 ist auch St. Pölten „Host City“ des internationalen Ereignisses.

Es ist schon ein seltsames Gefühl, an einem Wettbewerb teilzunehmen und sich gleichzeitig mit tausenden anderen Menschen rund um den Globus zu messen. So geschieht es jedes Jahr im Frühjahr und Herbst beim Coding Contest. Coding – zu Deutsch: Programmieren – ist die Anwendung einer Computersprache, um zum Beispiel Webseiten, Software oder Apps zu programmieren. Und genau das praktizieren tausende Coding-Fans beim internationalen Wettbewerb, bei dem neben Können auch die Zeit zählt. Im November 2019 war erstmals das WIFI in St. Pölten einer der Austragungsorte des Coding Contest, bei dem – unter normalen Umständen – sowohl im Rahmen von Events als auch online teilgenommen werden kann. Beim „School Contest“ kämpfen sich Schüler/innen durch die Levels, und beim „Classic Contest“ dürfen sich alle ohne Altersbeschränkung matchen.

2020 war auch für den Coding Contest ein spezielles Jahr. Die beiden Wettbewerbe am 3. April und 30. Oktober fanden ausschließlich online statt. „Für uns war das aber nicht die große Umstellung, da

die Teilnahme ohnehin auch schon immer über die Online-Plattform möglich war“, erklärt Noah Strohmayer von der Cloudflight GmbH, die den Contest organisiert.

WETTBEWERB IM RAHMEN DER KI-INITIATIVE

Der Coding Contest ist eine der Aktivitäten der KI-Initiative Niederösterreich, die das WIFI federführend für die WKNÖ betreibt. Im Rahmen des zukunftsweisenden Programms, das KMUs für das Thema Künstliche Intelligenz motivieren soll, wurden auch die KI Akademie und der KI Space ins Leben gerufen. Der multifunktionale Raum wurde im Vorjahr im Zentrum für Technologie eröffnet, wo auch der Coding Contest erstmals mit St. Pölten als „Host City“ stattfand.

Der KI Space bietet den perfekten Lern- und Entwicklungsraum für Ausbildungen rund um KI. Auch Show Cases lassen sich dort erleben, wie etwa ein „Abstandhalter“, der – aktuell ganz wichtig – Alarm schlägt, wenn Personen einander zu nahe kommen. •



Der Contest ist ein zeitgemäßer Beitrag zur Unterstützung der IT-Fachkräfte-Entwicklung.



DER LENA AWARD 2020 GEHT AN ...

Der LENA AWARD, mit dem das WIFI Wien alljährlich Trainer/innen für ihre herausragenden Lebendigen und Nachhaltigen Konzepte würdigt, fand heuer auf einem außergewöhnlichen Weg zu seinen Preisträgerinnen/Preisträgern: Am 24. September wurde er zwar ohne Publikum, aber nicht weniger feierlich übergeben.



Kategorie „Innovative Lernkonzepte für die Weiterbildung der Zukunft“: Birgit Kronberger, MBA + Mag. Rainer Kraft



Kategorie „Digitalisierung im Training“: Mag.^a Christine Knotek

„Für mich ist es wichtig, das Training durch eine wohlüberlegte Didaktik und durch ausgewählte digitale Tools zu bereichern.“
Birgit Kronberger, MBA

„Trainer zu sein bedeutet für mich eine sehr hohe fachliche und menschliche Verantwortung.“
Mag. Rainer Kraft

„Als positives Vorbild ermutige ich meine Teilnehmer/innen, vorhandene Potenziale intensiver zu nützen, Perspektiven zu erweitern und neue Handlungsweisen selbstbewusst auszuprobieren.“
Mag.^a Christine Knotek

Die herausfordernden Zeiten haben dem Innovationsgeist der WIFI-Trainer/innen in der Erwachsenenbildung nichts anhaben können. Auch heuer gab es wieder zahlreiche Bewerbungen für die begehrte Auszeichnung. Auf die Gewinner/innen warteten eine von den Studierenden der Werbeakademie designte Trophäe sowie ein Preisgeld. Auf eine große Feier musste das WIFI Wien aber diesmal leider verzichten. Überreicht wurde der LENA AWARD stattdessen im Rahmen einer stillvollen, kontaktlosen Ehrung – und zwar in zwei Kategorien: Der Preis in der Kategorie

„Innovative Lernkonzepte für die Weiterbildung der Zukunft“ ging an Birgit Kronberger, MBA, und Mag. Rainer Kraft. Sie überzeugten die Jury mit ihrem Lernkonzept „Visual Learning mit lustigen Comics – Arbeitsrecht, zum Leben erweckt!“.

NEUE ANSÄTZE FÜR ARBEITSRECHT & ZEITMANAGEMENT

Im Distance-Learning-Modul wird Multimodalität – das Ansprechen verschiedener Sinnesorgane – sowohl auditiv als auch visuell genutzt. Das Lernkonzept zeichnet

sich als sinnvolle Ergänzung zu den Präsenzveranstaltungen und für gemeinsames Erarbeiten arbeitsrechtlicher Fälle anhand gezeichneter Comics aus. Platz eins in der Kategorie „Digitalisierung im Training“ holte Mag.^a Christine Knotek. Ihr Lernkonzept „Zeit- und Selbstmanagement virtuell“ ist im digitalen Training Zeitdieben auf der Spur – u.a. mit einer Zeitscheibe, die zeigt, ob Lebenszeit auf Arbeitszeit und Privatleben gut aufgeteilt ist. Anleitungen zur Kurzentspannung und Atemübungen ergänzen ihre kreativen Methoden zu aktivem Stressmanagement. •

> Der Trainer Slam findet im Rahmen des WIFI-Trainingskongresses am 26. Mai 2021 im WIFI Wien statt.
Information auf wifi.at/trainingskongress

Neugierig auf die Zukunft des Lernens?

KONGRESS
FÜR TRAINING &
WEITERBILDUNG

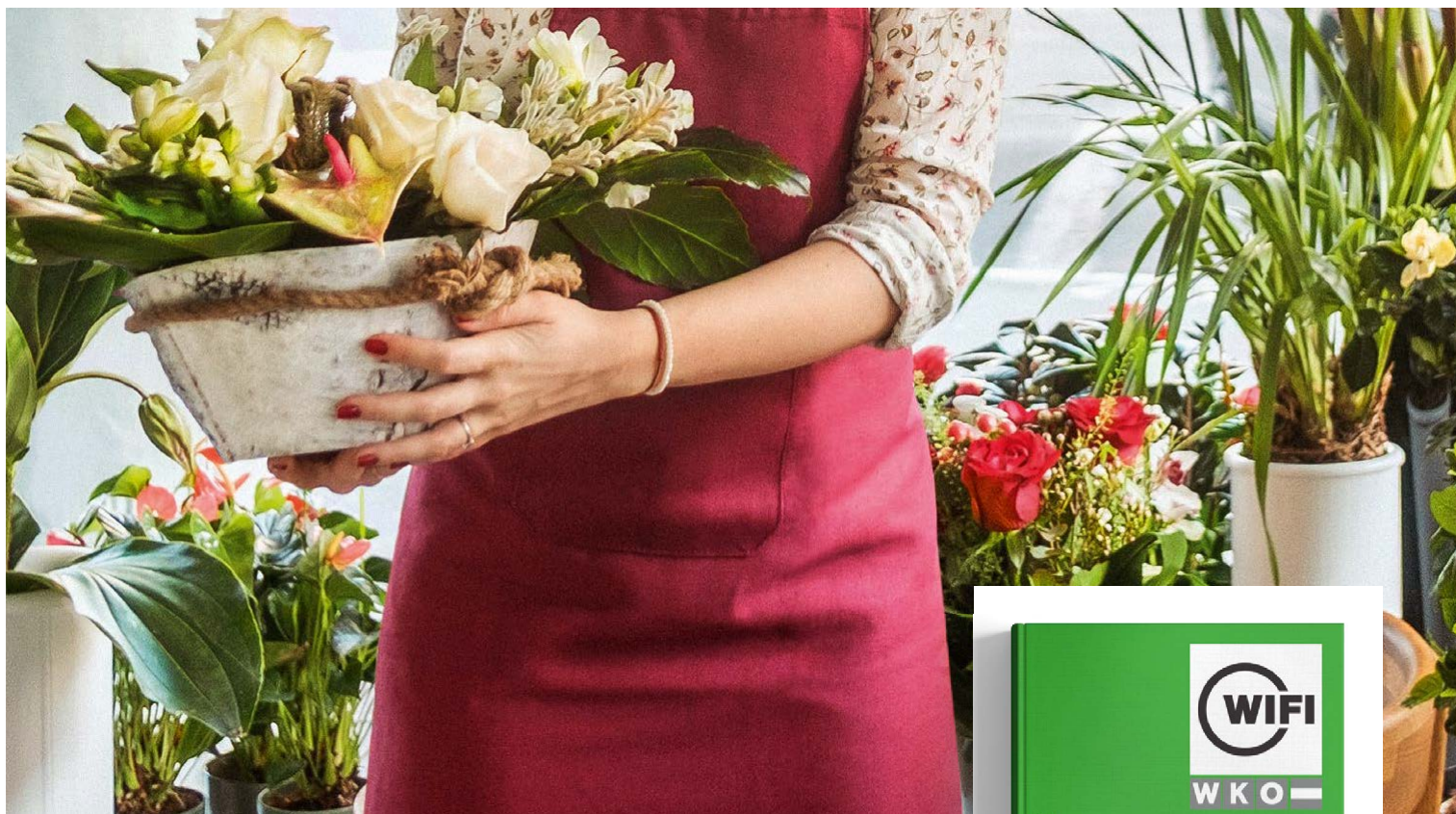
27. MAI 2021



Vorprogramm am 26. Mai 2021:

Trainer Slam – ein Wettbewerb, bei dem Trainer/innen mit innovativer und kreativer Performance begeistern.

Information und Anmeldung auf wifi.at/trainingskongress



Lern **JETZT**, damit du morgen alles schaffst.

Entdecke über 35.000 Kurse zur Aus- und Weiterbildung auf wifi.at

WIFI. Wissen Ist Für Immer.



Lern dich weiter.

NEUE CHANCEN
#schaffenwir
Für deinen Job.