

*Der sozioökonomische Wandel, der schnelle Übergang zur Wissensgesellschaft und der demographische Wandel, ausgelöst durch die Alterung der Bevölkerung, sind Herausforderungen, die neue Konzepte der Aus- und Weiterbildung erfordern und die in den Rahmen des lebenslangen Lernens zu stellen sind.*

## Lifelong Learning

Wissen und Fähigkeiten der Berufsausbildung und der ersten Berufsjahre genügen in den meisten Fällen nicht mehr, um eine dreißig bis vierzig Jahre lange Berufslaufbahn sinnvoll zu durchlaufen. Mit Blick auf diese Herausforderungen erhielt lebenslanges Lernen einen hohen Stellenwert bei den europäischen Ratsgipfeln in Lissabon und Stockholm. Es wurde dort „Lebenslanges Lernen“ definiert als "alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgerschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt." Diese Definition begegnet durch das Einbeziehen der „persönlichen Perspektive“ der Kritik an der Forderung nach Bereitschaft zum lebenslangen Lernen: Diese Kritik stellte diese Forderung in den Kontext der Reduktion von Bildung auf die „Optimierung von Lernprozessen im Hinblick auf deren Relevanz für ökonomisch verwertbare Arbeit“ (vgl. Ribolits, E.; 1995)

Lebenslanges Lernen erfolgt über eine Vielzahl an Lernkontexten: im privaten Umfeld, mit traditionellen Medien oder PC-gesteuert, formalisiertes Lernen und arbeitsbegleitendes Lernen. Die Vernetzung dieser Kontexte im Sinn lernintensiver Arbeit und nachfrageorientierter Weiterbildung ist anzustreben.

Von zentraler Bedeutung dabei ist nicht nur der Lerninhalt, sondern vor allem auch die Kompetenz für lebenslanges Lernen an sich. Es geht bei dieser Kompetenz nicht um Lernen, wie man es rezeptiv und passiv in der Vergangenheit der Schule praktiziert hat, es geht vielmehr um einen neuen Typus von stark selbstorganisiertem Lernen. Für diese Kompetenz sind mehrere Dimensionen konstitutiv (vgl. Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V.; 2002):



1) Antizipationsfähigkeit als Kompetenz zur biografisch-strategischen Auseinandersetzung mit Veränderungen in Arbeit und Beruf: Diese Fähigkeit ermöglicht es, seine eigenen Fähigkeiten in Bezug zu kommenden Anforderungen zu stellen und setzt ein hohes Maß an Reflektiertheit voraus.

2) Selbststeuerungsdisposition als Fähigkeit und Bereitschaft zur Steuerung und Selbstorganisation von Lernen. Diese Kompetenz

drückt das Maß intrinsischer Motivation, das Wissen, wo man welche Inhalte findet, und die Fähigkeit, sein eigenes Lernen organisieren und kontrollieren zu können, aus.

3) Kompetenzentwicklungsaktivität als Initiative und Aktivität, sich den Zugang zu Lernprozessen zu verschaffen und dabei auch Hindernisse zu überwinden.

Auch formalisierte Weiterbildung kann diese Dimensionen fördern:

Am 21.02.2007 wurde in Kroatien im Verwaltungsbezirk Varaždin das „Institut für Lebenslanges Lernen“ von Bezirksvorstand Radimir Čačić eröffnet. Ziel des Instituts ist es, die Beschäftigungsfähigkeit von Individuen zu steigern und sie bei der Integration in den sich rasch verändernden Arbeitsmarkt zu unterstützen. Erreicht soll dieses Ziel über ein breit gefächertes Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen und einer Reihe an internationalen Partnern wie CISCO, Oracle uva. werden.

Die ARGO Personalentwicklung ist dabei Partner für alle Bereiche der Soft Skills. Nicht nur Inhalte zu vermitteln, sondern Kompetenz für lebenslanges Lernen zu fördern und über die Bewusstheit der Führungskräfte in die Arbeitswelt zu integrieren, ist unser Anliegen bei dieser herausfordernden Aufgabe!



## Auswahl von Alternativen

Oft steht in Entscheidungsfindungsprozessen eine Reihe an Alternativen zur Auswahl an. Der Gegenüberstellungsvergleich bietet einen Lösungsansatz zur Auswahl der besten Alternative aus einer Vielzahl an Möglichkeiten.

Die Erleichterung, die diese Moderationsalternative bietet, liegt darin, dass die Vielzahl an Alternativen in überschaubare entweder – oder Entscheidungen verdichtet wird.

	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4	Alternative 5	Anzahl der ✕	Anzahl der Leerkästchen	Gesamtwert = ✕ - Leerkästchen	PRIORITÄT
Alternativen 1									
2									
3									
4									
5									
Anzahl der Leerkästchen									

### 1. Schritt: Auflistung

Jede Alternative wird sowohl in die horizontale, als auch in die vertikale Spalte eingetragen.

### 2. Schritt: Vergleich der Alternativen

Erscheint beim Vergleich der Alternative 1 mit Alternative 2 die erste Alternative besser, wird ein ✕ in der Zeile 1/ Spalte 2 eingetragen. Ist Vorschlag 2 besser, so bleibt das Kästchen leer. Dann wird Vorschlag 1 mit Vorschlag 3 verglichen usw.

### 3. Schritt: Ergebnis eintragen

Nachdem alle Paare gegenübergestellt wurden, wird über die Zeilen gezählt, wie viele ✕ ein Vorschlag erreicht hat und die Summe unter Spalte „Anzahl ✕“ eingetragen.

Danach werden die leeren Kästchen von oben nach unten und die Summe unter Zeile „Anzahl der Leerkästchen“ eingetragen und in die gleichnamige Spalte übertragen.

### 4. Schritt: Gesamtwert berechnen

Die Anzahl der Leerkästchen wird von der Anzahl der ✕ abgezogen, das Ergebnis stellt den Gesamtwert einer Alternative dar.

### 5. Schritt: Auswahl der Alternative

Die Alternative mit dem höchsten Gesamtwert hat Priorität 1. Bei Gleichstand mehrerer Alternativen wird die Gegenüberstellung mit diesen Alternativen wiederholt.

## Willkommen an Bord!

Wir freuen uns, Ihnen 5 neue ARGOnauten vorstellen zu können: Maria Arzberger unterstützt uns als neue Office Managerin engagiert und umsichtig, Markus Kernmayer und Johann Stacherl verstärken das Team der Trainer & Consultants tatkräftig und kompetent, Manuel Richter als unser neuer EDV-Lehrling hat sich sehr schnell und gut ein-

gearbeitet. Wir freuen uns auch besonders, dass Bernhard Neuböck, schon seit langem ein auch von unseren Kunden wertgeschätzter Partner, unserer Einladung gefolgt und fix an Bord der ARGO gekommen ist.



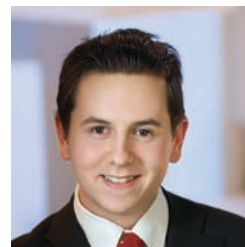
Maria Arzberger



Markus Kernmayer



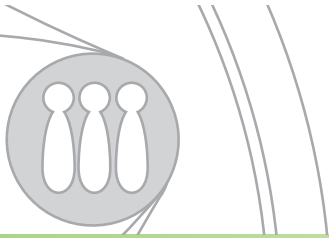
Johann Stacherl



Manuel Richter



Bernhard Neuböck



## ARGO cuvée 2005

Nach entsprechender Lagerzeit der Weine wurde das ARGO cuvée 2005 fertig gestellt: Unter tatkräftiger Mithilfe der Winzer Josef und Christoph Salzl sowie Christoph Kränkl, Key Account Manager der Microsoft Österreich, wählte ARGO Geschäftsführer Ronald Thoma die geeigneten Basisweine für unseren jüngsten Jahrgang im Keller des Weinguts Salzl in Illmitz aus. In der Kellerstube des Hotel Nationalpark wurde dann mit der Zusammensetzung experimentiert – keine leichte Aufgabe!

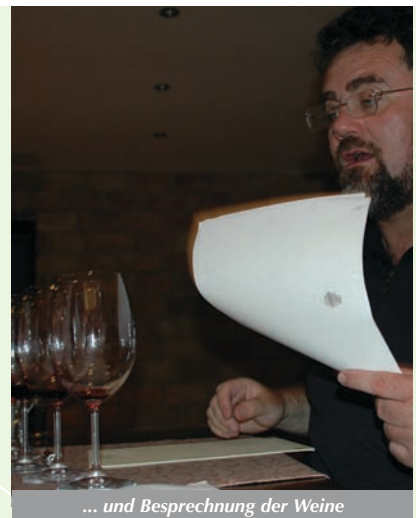
Unterschiedlichste Cabernets, Shiraz´ und Zweigelts standen zur Auswahl – wie viele Anteile wovon, welcher Wein verträgt sich mit welchem? Nicht die Summe der besten Einzelweine ergibt das ideale ARGO cuvée, die



Im Weinkeller



Sorgfältige Bewertung ...



... und Besprechung der Weine



Das Cuvéetieren beginnt



Noch ist alles im Griff ...



... aber bald wirds ausgelassen!



Hauptsache: ARGO



Der Morgen danach: Frühstück?

## Kulturdiagnose mit dem ARGO compass

In den letzten Jahren rückte Corporate Culture erneut ins Zentrum des Interesses von Geschäftsführern, Managern und HR-Verantwortlichen, da sowohl Anliegen der Unternehmenspraxis als auch Erkenntnisse der Organisationsforschung miteinander verknüpft wurden. Es wurde deutlich, dass sich erfolgreiche von nicht so erfolgreichen Unternehmen in ihrer Unternehmenskultur unterscheiden. Die Meinungen und Definitionsansätze in der Literatur sind vielfältig und unterscheiden sich zum Teil erheblich. Einig ist man sich aber darin, dass jede Organisation eine spezifische Kultur herausbildet, die das organisatorische Verhalten und damit die Arbeitsergebnisse maßgeblich bestimmt.

Die ARGO versteht unter Unternehmenskultur den sichtbaren Ausdruck von Werthaltungen und Normen sowie der zugrunde liegenden Annahmen und Überzeugungen, die eine Organisation im Laufe ihrer Geschichte entwickelt und die sie von anderen Unternehmen unterscheidet.

Wichtig ist zum einen festzuhalten, dass die ausgeprägte Kultur nicht notwendigerweise bewusst oder schriftlich festgehalten sein muss, dass sich der sichtbare Ausdruck zum Beispiel in Umgangsformen, Kleidung, Geboten, in Ritualen, Mythen und Geschichten oder der Architektur zeigen kann. Zum anderen ist diese Kultur nicht per se „gut/schlecht“ oder „richtig/falsch“, die entscheidende Frage ist, ob die ausgeprägte Unternehmenskultur hinsichtlich der Unternehmensziele förderlich oder hinderlich ist.

Um Unternehmenskultur zu gestalten und sie im Sinne veränderter Organisationsbedingungen nachhaltig zu beeinflussen, ist ein gezielter Interventionsprozess notwendig:

- 1) Zu Beginn steht eine Diagnosephase, bei der die Unternehmenskultur beschrieben und bewusst gemacht wird.
- 2) Im Anschluss daran wird die Ziel-Kultur erarbeitet: jene Dimensionen hinsichtlich der Zusammenarbeitsqualität werden festgehalten, die für zukünftige Herausforderungen entscheidend sein werden. Die bestehende Kultur wird reflektiert und mit der Ziel-Kultur verglichen. Aus dem Delta ergeben sich sogenannte Cultural Focus Qualities (CFQ), die die vordringlichsten Handlungsfelder darstellen.

3) In der dritten Phase werden konkrete Maßnahmen in diesen definierten CFQ's gesetzt.

Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Ressourcen für Interventionen in den jeweils tatsächlich relevanten Qualitäten zu bündeln. Transparenz und Überblick erleichtert den Blick auf die erreichten Verbesserungen und sichert so Dynamik und Nachhaltigkeit der Veränderung.

Basisüberlegung zu den Interventionen ist es, dass sich Unternehmenskultur immer durch gemeinsame Erfahrungen der Organisationsmitglieder entwickelt. Die Interventionen orientieren sich also immer daran, neue gemeinsame Erfahrungen bewusst herbeizuführen, erlebbar zu machen und daraus Erfolgserlebnisse abzuleiten.

Die ARGO setzt dabei zunächst an den sichtbaren Verhaltensweisen. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit werden in weiteren Schritten dahinterliegende Einstellungen reflektiert.

Das Gelingen der kulturellen Weiterentwicklung hängt einerseits von dem absoluten Commitment seitens des Managements ab und andererseits von der Klarheit der angestrebten Focus Qualities.

Mit dem ARGO compass (siehe ARGO studie 2007) werden die wichtigsten Dimensionen, in denen Kultur spürbar wird und in denen sich Organisationen relevant voneinander unterscheiden, erfasst. Das sind u.a. Bereiche wie die Art der Zusammenarbeit, die Strukturiertheit eines Unternehmens, die Art wie mit Veränderungen umgegangen wird oder welche Steuerungsmechanismen das Unternehmen beeinflussen. Aus diesen Dimensionen werden dann in der beschriebenen Ist-/ Ziel-Analyse die Cultural Focus Qualities als Basis der Weiterarbeit ermittelt.

## Ausblick

- ▣ Im Sommer 2007 wird der Relaunch unserer Präsentationsmedien abgeschlossen. Broschüre, Film und Webpage helfen dann noch gezielter, sich visuell, akustisch und interaktiv einen Eindruck von den ARGONauten zu verschaffen.
- ▣ ARGO cuvée ist ab jetzt auch im Handel erhältlich: In der Wein- und Kaffeebar „Auszeit und ...“ am Kutschkermarkt/ Gertrudplatz 2, 1180 Wien können Sie ARGO cuvée verkosten und beziehen.

## Impressum



Barbara Thoma  
ARGO Personalentwicklung GmbH  
Cobenzlgasse 32  
Tel +43-1-369 77 00  
mail b.thoma@argo.at

*Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!*