

PSYCHOLOGIE

Entdecken Sie Ihre Persönlichkeit neu

Selbstreflexion braucht keinen Spiegel:
Wie Sie durch Bilder und Kunstwerke
mehr über sich selbst erfahren.

■ MACHT-SPIELE

Warum soziale Kompetenz
allein für die Karriere nicht reicht.

■ VORSTELLUNGS-KRAFT

Der Pygmalion-Effekt: Warum es
wichtig ist, was Sie denken.



Wollen wir Freunde werden?

Ab sofort hat BILDUNGaktuell.at auf **Facebook** ein eigenes Profil. Knüpfen Sie im größten Freundesnetzwerk der Welt wichtige Kontakte und diskutieren Sie über aktuelle Bildungsthemen, innovative Ansätze in der Personalentwicklung und zukunftsorientierte Ausbildungskonzepte. **Mitmachen und gewinnen:** Klicken Sie in unserem Facebook-Profil auf die Schaltfläche „Gefällt mir“ und gewinnen Sie einen **iPod shuffle**.*

» [Hier geht's zum Facebook-Profil von BILDUNGaktuell.at](#)



» Themen. Autoren. Inhalte.

„Non-Profit-Organisationen sind auf eine gute Führung angewiesen wie jedes andere Unternehmen auch. Dennoch gibt es essenzielle Unterschiede“, schreibt **Mag. Elisabeth Raggam**. Warum etwa Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von NPOs eine besondere Motivation brauchen, erfahren Sie [ab Seite 4](#)

Ohne Fähigkeiten wie strategisches Denken oder Kommunizieren in Hierarchien könnte Ihr beruflicher Erfolg ins Stocken geraten. „Der Glaube, dass Leistung und Fleiß für eine Karriere ausreichen, führt immer öfter in die Sackgasse“, warnt **Christine Bauer-Jelinek**, Expertin für Macht-Kompetenz. [ab Seite 6](#)



Selbstreflexion einmal anders. **Christine Kranz**, Erfinderin der „Symbolon“-Methode, weiß, wie wir noch tiefer in unsere Persönlichkeit eintauchen können, ohne von dem blockiert zu werden, was wir bereits über uns selbst wissen. Kunstwerke helfen dabei bisher unbekannte Potenziale in uns zu entdecken. [ab Seite 9](#)

„So wie du die Dinge siehst, entwickelt sich die Welt – von bunt bis grau“. Bestsellerautor **Matthias Herzog** ist überzeugt davon, dass die Sichtweise auf unsere Umgebung Einfluss nimmt. Auf uns selbst und andere Menschen, egal ob Mitarbeiter, Kollegen oder sogar die eigenen Kinder. Das erklärt er auch in seinem neuen Buch „Spitze sein, wenn's drauf ankommt!“ [ab Seite 12](#)



IMPRESSUM

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

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

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

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

COLLEGES DES WIFI MANAGEMENT FORUM

Vertiefendes Führungswissen – kompakte, berufsbegleitende Weiterbildungen für Führungskräfte

**College Leadership:
erfolgreich führen kann
man lernen!**

Aktuelle Kenntnisse zum Thema
Führung mit Mag. Michaela Kern
Start: 15. Oktober 2010
Buchungsnummer 24120/01-0

**College Macht-Kompetenz:
führen – verhandeln –
Konflikte lösen!**

mit der Macht-Expertin
Christine Bauer-Jelinek
Start: 26. November 2010
Buchungsnummer 24130/01-0



Nähere Informationen unter
01/476 77-5232 oder
www.wifi.at/managementforum

WIFI MANAGEMENT FORUM, am wko campus wien,
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)
TELEFON +43 (1) 476 77-5232 **FAX** +43 (1) 476 77-5239
eMAIL managementforum@wifiwien.at

ANDERS FÜHREN

Manager von Non-Profit-Organisationen sind besonders gefordert. Gewinnmaximierung und Karrierewege stehen zwar nicht im Vordergrund. Motivation und Wirtschaftlichkeit aber umso mehr. Von **Mag. Elisabeth Raggam**

Non-Profit-Organisationen sind auf eine gute Führung angewiesen wie jedes andere Unternehmen auch. Dennoch gibt es essenzielle Unterschiede. Insbesondere, wenn es um die Personalführung geht: Die Motivation in einer NPO zu arbeiten, ist eine andere als jene in einem Wirtschaftsunternehmen. Denn in einer sozialen Organisation geht es meist nicht um eine klassische Karriere, in der oft Aufstieg, Gehalt und Prestige im Vordergrund stehen.

Dementsprechend wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von NPOs anders geführt werden. Gerade auch weil ihnen hohe Flexibilität abverlangt wird, die Ressourcen jedoch auf unterschiedlichen Ebenen knapp sind. So stehen Mitarbeiter vor der Herausforderung, immer mehr Klientinnen und Klienten betreuen zu müssen, was einen erhöhten bürokratischen Aufwand bedeutet. Dazu muss laufend mithilfe geringster Mittel neues Know-how, beispielsweise der Umgang mit EDV-Systemen und Datenbanken, aufgebaut werden.

Unter diesen nicht einfachen Bedingungen ist es die Aufgabe des mittleren Managements, die Motivation der Mitarbeiter zu halten – bei gleichzeitiger Verantwortung für die Kosten(reduktion). Um nicht im Trouble- »

Mitarbeitern von NPOs wird viel abverlangt. Die richtige Personalführung kann helfen



Foto: istockphoto

Die große Herausforderung von Führungskräften in NPOs ist es, das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, dem Erbringen einer professionellen Dienstleistung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter zu managen.

Mag. Elisabeth Raggam

shooting des Arbeitsalltags gefangen zu sein, braucht es also Zeit für reflexive Prozesse. Sowohl mit dem Team als auch mit der Geschäftsführung, damit Lernchancen genutzt werden können, um ein proaktives Handeln in der Zukunft zu ermöglichen. Erwartet wird ein hohes Maß an Selbstorganisation, auch in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung in Eigenregie und Verhandlungsstärke, um die Ressourcen für den eigenen Bereich zu sichern.

Selbstverständlich beinhaltet Sozialmanagement auch alle weiteren Managementfunktionen wie Betriebswirtschaft, Controlling, Projekt- und Personalmanagement, Finanzierung der Organisation, Marketing und Public Relations. Längst geht es auch um Leitbildentwicklung sowie zielgerichtete Organisations- und Personalentwicklung.

Weiters macht es einen großen Unterschied für die strategische Planung, ob eine Organisation Gewinne schreiben muss oder ob sie zwar wirtschaftlichen Kriterien entsprechen muss (was ja von NPOs zunehmend mehr gefordert

wird), der Zweck der Organisation aber nicht die Gewinnmaximierung, sondern das Erbringen einer professionellen Dienstleistung ist. Wichtig dabei ist die klare strategische Ausrichtung trotz Abhängigkeit von politischen Entscheidungen und Fördertöpfen. Denn auch Non-Profit-Organisationen funktionieren nur mithilfe der Entwicklung und Implementierung transparenter und gelebter Führungsleitlinien und der Unterstützung der mittleren Führungsebene.

Mittlerweile werden die organisatorischen Abläufe aufgrund steigender Anforderungen an die Effizienz von NPOs überdacht und bewusst gestaltet. Durch den Quereinstieg von Führungskräften aus dem Profit-Bereich wird diese Entwicklung unterstützt. Die Gefahr, dass diese Effizienz auf Kosten der Effektivität geht, ist dabei hoch. Eine wesentliche Aufgabe und zugleich die große Herausforderung von Führungskräften in NPOs ist es, das Spannungsfeld zwischen der Wirtschaftlichkeit der Organisation, dem Erbringen einer professionellen Dienstleistung und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen – oft unter hohem Zeitdruck – zu managen.

Dazu gehört eine gute Organisationskultur, die Kommunikationsprozesse intern und extern im Sinne der Ziele der Organisation gelingen lässt. ■

Mag. Elisabeth Raggam ist Unternehmensberaterin, Coach und Lehrgangsheiterin des bfi Wien Diplomlehrgangs Sozialmanagement.

 **Klick! www.bfi-wien.at**



Wachstumspotenzial Bildung.

19. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Setzen Sie mit der **LEARNTEC** 2011 auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARNTEC** treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARNTEC** – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!

 **IDEEN VERBINDEN.**
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

1. – 3. Februar 2011
Messe Karlsruhe

LEARNTEC 
www.learntec.de



MECHANISMEN DER MACHT

Soziale Kompetenz allein reicht für den beruflichen Aufstieg nicht mehr aus. Was Sie zusätzlich brauchen? Das Wissen um die Strukturen der Macht.
Von **Christine Bauer-Jelinek**

Fotos: istockphoto

Macht ist für viele Menschen ein negativ besetztes Thema, doch der Bedarf an professionell und sinnvoll eingesetzten Machtstrategien nimmt in einer Gesellschaft, die sich dem Wettbewerb verschrieben hat, laufend zu. Die Enttabuisierung dieses Themas sowie der Umgang mit Hierarchien und wirksamen Machtinstrumenten werden zunehmend zum erfolgsbestimmenden Faktor. Stellen Sie sich vor, Sie sind gut ausgebildet sowie sozial kompetent und dadurch der logische Nachfolger für die frei werdende Position in Ihrer Firma – aber den Karriereschritt macht dann doch jemand anderer. Wenn diese Person sogar weniger qualifiziert und nicht besonders beliebt ist, haben Sie vielleicht etwas Wesentliches übersehen: die Mechanismen der Macht. Der Glaube, dass Leistung und Fleiß für eine Karriere ausreichen, führt immer öfter in die Sackgasse. Zunehmend wirken sich Fähigkeiten wie strategisches Denken oder Kommunizieren in Hierarchien positiv auf die Karrierechancen aus. Dies gilt auch für Unternehmer im Kontakt mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden.

Wirtschaftsleben heute

Die Anforderungen an die Unternehmen in der Wirtschaftskrise setzen Führungskräfte auf allen Ebenen unter Druck. Im Management hängen sowohl der Unternehmenserfolg wie auch eigene Prämien und Karrieresprünge von der Erfüllung der vorgegebenen Ziele ab und diese erfordern oft harte Maßnahmen. Manager müssen ihr persönliches Wertesystem an die Ansprüche der wettbewerbsorientierten Wirt-



Streitet euch nicht!
Die neue Fähigkeit heißt
Macht-Kompetenz

schaft anpassen, um sich in umkämpften Märkten durchzusetzen. Damit verbunden sind auch neue Spielregeln, die strategische Planung der Kommunikation und taktisches Vorgehen wesentlich stärker betonen als Fachwissen und persönliche Beziehungen.

Die zwei Seiten der Macht

Soziale Kompetenz allein reicht in solch einem Spannungsumfeld nicht aus, um sich zu behaupten. Die neue Fähigkeit heißt Macht-Kompetenz. Doch Macht ist für viele Menschen negativ besetzt, weil sie diese mit Kampf oder Missbrauch gleichsetzen. Mit diesem Vorurteil wird allerdings leicht übersehen, dass es auch friedliche Formen der Macht gibt wie die gezielte Information oder die konstruktive Verhandlung. Erst wenn diese nicht erfolgreich sind und ein geordneter Rückzug nicht erwünscht ist, folgt der Kampf – und auch dieser kann kontrolliert und fair geführt werden. Die höchste Kunst ist die kultivierte und professionelle Gestaltung von Machtstrategien. Erfolgreiche Machtgestalter überlassen den Verlauf eines Konflikts nicht dem Zufall oder ihren Emotionen. Vielmehr setzen sie Tugenden wie Disziplin, Geduld und Ausdauer ein und entscheiden sich nach reiflicher Überlegung für die geeigneten Maßnahmen.

Ein System mit Wirkung

Die Hierarchie genießt als Organisations- und Kommunikationssystem keinen besonders guten Ruf. Man will sie bevorzugt „flach“ sehen und begegnet ihr grundsätzlich mit Misstrauen. Dies mag auf den ersten Blick verwun- »

dern, denn eine gut aufgestellte Hierarchie unterstützt genau das, was in unserer Zeit so sehr gefordert wird: Geschwindigkeit und Effizienz. Doch selbst Konzerne, die schon aufgrund ihrer Größe gar nicht anders können, als sich hierarchisch zu strukturieren, vermeiden diesen Begriff. Vorhandene Hierarchien werden verschleiert, abgeflacht oder durch Projekt- oder Matrixstrukturen zumindest vorübergehend außer Kraft gesetzt. Das Wissen über die Mechanismen von Hierarchien ist jedoch weitgehend aus dem Allgemeinbewusstsein verschwunden. Weder Schulen noch Universitäten noch betriebliche Weiterbildung vermitteln diese Qualifikation. Führungskräfte sollten rasch und sicher zwischen den unterschiedlichen Arten wie Kompetenzhierarchie oder Globalisierte Hierarchie unterscheiden und das jeweils passende Verhalten einsetzen können.

Karrierefaktor Macht-Kompetenz

Jeder kennt in seinem Umfeld eine unangenehme Spezies von Menschen: die „Machtmenschen“. Sie setzen sich rücksichtslos gegen alle Widerstände durch und gehen auch

manchmal „über Leichen“. So störend dieses Verhalten für viele auch sein mag, so ist es doch leicht zu durchschauen und man kann sich darauf einstellen. Weniger auffällig, doch nicht weniger problematisch, sind aber auch andere Zeitgenossen: die so genannten Macht-Asketen. Sie verweigern Entscheidungen, übernehmen nicht gerne Verantwortung und bevor sie etwas Falsches machen, tun sie lieber gar nichts. Will man sie zu klaren Aussagen bringen, so ist das meist ein mühsames Unterfangen. Beide Varianten führen nicht zu nachhaltigem Erfolg. Die meisten Führungskräfte müssen sich den Umgang mit der Macht erst gezielt aneignen, wenn Ihnen bewusst wird, dass auch alle anderen Menschen ständig Macht in ihren verschiedenen Facetten ausüben: Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kunden (aber auch Lebenspartner, Freunde und Kinder) setzen diese ein, um ihre Interessen gegen einen Widerstand durchzusetzen oder sich gegen fremde Ansprüche zur Wehr zu setzen. Wer also die Zustimmung zu einer Gehaltserhöhung, einer Beförderung oder einer neuen Idee bekommen möchte, muss sein Verhalten an den heutigen Regeln in der Wirtschaft und speziell an jenem des eigenen Unternehmens messen. ■

Christine Bauer-Jelinek ist u.a. Wirtschaftsscoach, Psychotherapeutin, Leiterin des Instituts für Macht-Kompetenz und Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Leopold Kohr Akademie in Salzburg.

 **Klick!** www.bauer-jelinek.at

>> BILDUNGaktuell-Tipp

College Macht-Kompetenz

Der Lehrgang besteht aus fünf zweitägigen Modulen und startet am 26. November 2010 am WIFI Managementforum in Wien.

 **Klick!** www.wifiwien.at/wmf

**WIR HABEN
MEHR ZU
BIETEN**

Diplomlehrgang Coach

Methoden des Coachingprozesses, systemisches Coaching, Coaching von Führungskräften

Lehrgangsdauer: 22.10.2010 – 21.05.2011

Diplomlehrgang Sozialmanagement

an der bfi Wien Akademie
BWL, Recht, Teamleitung, Sozialmarketing, Mediation, Führungsinstrumente

Lehrgangsdauer: 29.10.2010 – 18.06.2011

Diplomlehrgang Controlling

an der bfi Wien Akademie
Grundlagen, Rechnungswesen, operatives und strategisches Controlling, Präsentation und Berichtswesen

Informationsabend: 20.10.2010, 18.30 Uhr

Lehrgangsdauer: 03.11.2010 – 04.06.2011

www.bfi-wien.at

bfi Wien

Alfred-Dallinger-Platz 1

1034 Wien

Tel.: 01/811 78-10100

anmeldung.bat@bfi-wien.or.at

www.bfi-wienakademie.at

bfi Wien Akademie

Johann-Böhm-Platz 1/B/5. OG

1020 Wien

Tel.: 01/811 78-10100

akademie@bfi-wien.or.at





REISE INS ICH

Bilder als Spiegel der Persönlichkeit: Wie Sie anhand berühmter Kunstwerke Ihre Potenziale erkennen und weiterentwickeln können. Von **Christine Kranz**

In einem Selbstreflexionsprozess sind Sie aufgefordert innezuhalten und sich selbst in Ihrer momentanen Arbeitssituation zu betrachten. Ziel ist es dabei zu erkennen, wo Ihre eigenen Stärken und Schwächen liegen und zu bestimmen, welche Schritte zur Weiterentwicklung wichtig sind. Um sich loszulösen, von dem was Sie bereits wissen und tiefer einzutauchen in Ihre eigene Persönlichkeit, nutzen Sie bei der Symbolon-Methode® den Einstieg über die Bilderwelt. Die Kunstwerke dienen dabei als Spiegel, um Unbekanntes zu entdecken. »

Bei der Betrachtung eines Kunstwerkes senden Sie bestimmte Impulse aus, die Ihrem Innenleben, Ihren Gefühlen, Gedanken und persönlichen Einstellungen entsprechen.

Christine Kranz, Symbolon

Nutzen Sie Ihre Assoziationen

Bei einer Bildbetrachtung reagieren Sie unbewusst auf die dargestellten Symbole und Prinzipien. Ihr erster Eindruck ist wesentlich. Ist Ihnen ein Gemälde sympathisch oder nicht? Mit Ihrer Zu- oder Abneigung haben Sie bereits einen Schlüssel in der Hand. Im Selbstreflexionsprozess beginnen Sie dann Ihre Gedanken und Gefühle zu beobachten und zu beschreiben. Was löst das Bild bei Ihnen aus? Indem Sie Ihren Eindrücken, Erlebnissen und Wahrnehmungen Raum geben, bilden Sie sogenannte Assoziationsketten und stellen damit eine Verbindung zu Ihren inneren Persönlichkeitsebenen her. Mit etwas Übung und professioneller Unterstützung gelingt es Ihnen, Ihre Assoziationen mit Ihrer beruflichen Situation zu verknüpfen und daraus Erkenntnisse zu gewinnen.

Erkennen Sie Ihre Entwicklungsfelder

Neben der Assoziationstechnik ist das Resonanzprinzip ein zentraler Faktor bei Selbstreflexionsprozessen mit Kunstwerken. Sie er-

kennen eigene Anteile erst durch den Austausch und die Resonanz mit bestimmten Aspekten in Ihrer Umgebung. Wenn Sie sich zum Beispiel für ein bestimmtes Thema interessieren, wird Ihnen dieses immer mehr auffallen oder zufallen. Sie wundern sich vielleicht, weshalb dieses Thema plötzlich so präsent ist. Tatsächlich hat sich aber an der Präsenz nichts verändert, sondern an Ihrer Beachtung und der damit verbundenen individuellen Selektion Ihrer Umwelt. Der Austausch zwischen Außenwelt und Ihrer individuellen Persönlichkeit zeigt, welche Themen momentan für Sie wichtig sind und wo Ihre potenziellen Lern- und Entwicklungschancen liegen.

Bei der Betrachtung eines Kunstwerkes senden Sie bestimmte Impulse aus, die Ihrem Innenleben, Ihren Gefühlen, Gedanken und persönlichen Einstellungen entsprechen. Angezogen fühlen Sie sich von jenen Aspekten im Kunstwerk, bei denen Ihre ausgesendeten Impulse ankommen. Diese Resonanz wird durch die Prinzipien und Qualitäten, die symbolisch in der Darstellung enthalten sind, aktiviert. Die Interaktion zwischen den im Kunstwerk dargestellten Prinzipien und Ihrer Persönlichkeit ist die Grundlage für die Selbstreflexion, welche Ihre Stärken sowie blinde Flecken offenbart.

Aktivieren Sie ungenutzte Potenziale

Die Individualität Ihrer Eindrücke ist der wichtigste Aspekt, um Ihre Assoziationen auf die Verständnisebene zu übersetzen. Ihre individuelle, subjektive Art der Wahrnehmung wird durch Ihre persönlichen Glaubenssätze »



Selbstreflexion durch die Kunst. Bereits der erste Eindruck eines Bildes zählt

Ich lade Sie ein, das Kunstwerk von Frida Kahlo zu betrachten. Welche Gedanken und Gefühle entstehen dabei?

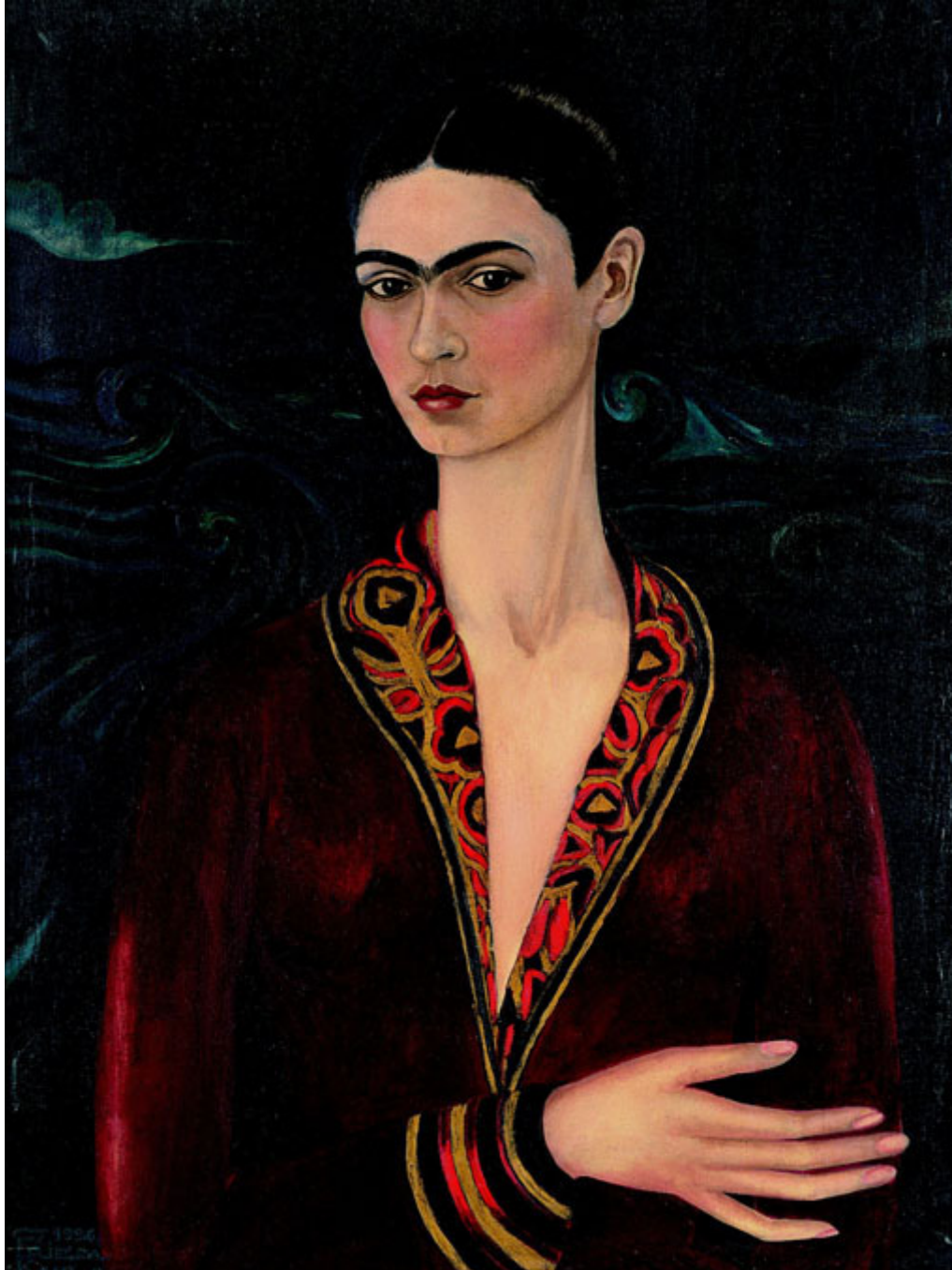
Christine Kranz, Symbolon

bestimmt. Welche Ihrer persönlichen Glaubenssätze bilden einen bestimmenden Anteil Ihrer Persönlichkeit? Sind Sie sich bewusst, wie diese sie prägen oder nehmen Sie die Persönlichkeitsmuster als natürlich und selbstverständlich an? Meist sind sie für einen selbst nur schwer als veränderbares „Denkmuster“ erkennbar. Für Ihre Weiterentwicklung ist es essenziell, dass Sie Ihre Glaubenssätze erkennen und anpassen. Nur so haben Sie die Möglichkeit, sich von einengenden Mustern zu befreien und bisher ungenutzte Potenziale zu aktivieren.

Kahlo zeigt den Weg

Selbstreflexion ist ein aktiver, gezielt eingeleiteter Prozess. Er fordert Ihr Engagement, sich selbst neu zu entdecken und den Entschluss, Ihrer persönlichen Entwicklung Raum zu geben. Ich lade Sie ein, das Kunstwerk von Frida Kahlo zu betrachten und Ihre Selbstreflexion für sich zu nutzen. Welche Gedanken und Gefühle entstehen, wenn Sie dieses Kunstwerk betrachten? Nehmen Sie sich einen kurzen Moment Zeit und spüren Sie in sich nach, was es in Ihnen auslöst.

Dieses Bild zeigt eine Frau, die weiß, was sie will und was nicht, die sich für ihre Ziele ein-



Ein Ausflug ins Museum kann helfen, sich neu zu entdecken. Etwa beim Betrachten von Frida Kahlos Selbstbildnis. Derzeit zu sehen im Bank Austria Kunstforum in Wien

Bild: Selbstbildnis mit Samtkleid, 1926; Foto: © Courtesy Galeria Arvil, Mexiko-Stadt; Werk: © Banco de México, Diego Rivera & Frida Kahlo Museums Trust, México, D.F./V&BK, Wien, 2010

setzt. Sie gibt den Ton an und lässt sich nicht besitzen. Wie gehen Sie mit Menschen um, die so wirken? Wie nutzen Sie diese Qualitäten für sich? Wo sehen Sie eigenes Entwicklungspotenzial?

Erfolgreich durch Authentizität

Wenn Sie immer wieder Reflexionsprozesse bezüglich Ihrer Persönlichkeit durchlaufen haben, wissen Sie genau, wo Ihre Potenziale liegen. Sie haben diese integriert und nutzen sie. Jede neue Herausforderung erkennen Sie als Chance, zu lernen und sich selbst und ihr Umfeld weiterzuentwickeln. Sie reagieren adäquat und den Umständen entsprechend und meistern auch die größten Herausforderungen mit einem hohen Maß an Selbstvertrauen und Verantwortungsbereitschaft. Ihre täglichen Arbeitsprozesse sind in jeder Beziehung klarer und einfacher. Sie sind innerlich gestärkt und haben den Mut, sich ganz ehrlich, selbstkritisch und selbstbewusst einzubringen.

Die Wirtschaft braucht authentische und engagierte Persönlichkeiten, die sich mit Begeisterung und Überzeugung für den Erfolg einsetzen. Sie haben Potenziale in sich, nutzen Sie diese. ■

Christine Kranz ist Entwicklerin der Symbolon-Methode® und Gründerin der Symbolon AG. Sie ist Autorin des Buches „Durch Selbstreflexion zum Erfolg, Potenziale erkennen, Persönlichkeit entwickeln, Ziele erreichen“, erschienen 2008 im Symbolon-Verlag.

 **Klick! www.symbolon.com**

Schau GENAU!

Die Sicht der Dinge: Ob Chef, Fußballtrainer oder Lehrer – wer seine Mitarbeiter, Mannschaft oder Schüler mit den richtigen Augen sieht, kann sehr viel bewirken. Übrigens auch bei sich selbst.

Von **Matthias Herzog**

Pygmalion war ein griechischer Bildhauer. Eines Tages meißelte er aus einem großen Marmorblock eine wunderbare Frauenstatue. Diese gestaltete er nach seiner Vorstellung, wie er sich die perfekte Frau vorstellte. Als seine Statue fertig war, war es so überwältigt von ihrer Schönheit, dass er sich in diese leblose Gestalt verliebte. Aphrodite, die Göttin der Liebe und Anmut, sah das und bekam sofort Mitleid mit Pygmalion. Sie sorgte dafür, dass die Statue zu Fleisch und Blut wurde. Beide wurden ein Paar und lebten glücklich bis an ihr Lebensende. Soweit die Sage zu Pygmalion. »

Und jetzt zu *Pygmalion in the classroom*: Prof. Dr. Rosenthal von der *Harvard University* machte vor vielen Jahren ein Experiment an einer Grundschule in der Nähe von San Francisco. Er rief ein paar Lehrer zusammen und erzählte ihnen, dass sein Forschungsteam gemeinsam mit den Direktoren aus allen Grundschulklassen die begabtesten und intelligentesten Kinder ausgesucht hätte. Diese sollten in einer Hochbegabtenklasse zusammengeführt und von den besten Lehrern – nämlich ihnen – unterrichtet werden. Ziel des Forschungsprojekts war es, herauszufinden, inwieweit sich die besten Schüler in einer Klasse, unterrichtet von den besten Lehrern, im Vergleich zu den Vergleichsklassen schneller entwickeln würden. Und wenn sie sich besser entwickelten, um wie viel besser? Wichtig bei diesem Experiment war, dass

wirklich nur die Lehrer in den Versuch eingeweiht waren, die diese besondere Klasse unterrichteten. Weder die anderen Lehrer noch die Schüler und Eltern wurden über dieses Experiment informiert. Die hätten sich sicher aufgeregt, wenn es offiziell eine besondere Klasse gegeben hätte.

Ein Jahr später untersuchte Rosenthal das Experiment und tatsächlich: Die extra zusammengestellte Klasse hatte sich um ein Vielfaches besser entwickelt als die Vergleichsklassen. Das Experiment schien geglückt. Nun rief Rosenthal die beteiligten Lehrer zusammen. Diese waren begeistert und stolz, dass sich ihre Klasse so gut entwickelt hatte. Das Forschungsteam sagte: „Liebe Lehrer, wir müssen euch etwas beichten. Wir haben euch angelogen. Eure Kinder haben sich zwar weit aus besser entwickelt als die Vergleichsklassen, nur haben wir diese nicht nach dem Intelligenzquotienten, sondern nach dem Zufallsprinzip zusammengestellt.“ Die Lehrer waren zunächst erschrocken, hatten jedoch sofort eine Erklärung parat. So sagten sie: „Dann liegt es sicher daran, dass wir – die besten Lehrer dieser Schule – ausgewählt wurden und diese Schüler unterrichten durften.“ Nur wurden die Lehrer auch hier enttäuscht. Das Forschungsteam sagte ihnen: „Tut uns leid. Auch euch haben wir ausschließlich nach dem Zufallsprinzip ausgewählt.“

Dieses Experiment ging in die psychologische Geschichte ein und steht heute in nahezu jedem psychologischen Basiswerk. Es wurde bekannt unter *Pygmalion in the classroom*. So wie Pygmalion sich aus seiner Vorstellung he-

So wie Pygmalion sich aus seiner Vorstellung heraus die optimale Frau schuf und sie laut Sage lebendig wurde, so schaffst auch du dir die Menschen in deiner Umgebung.

Matthias Herzog

raus die optimale Frau schuf und sie laut Sage lebendig wurde, so schaffst auch du dir die Menschen in deiner Umgebung. Johann Wolfgang von Goethe erkannte das bereits vor einigen Jahrhunderten. Er schrieb: „Wer die Menschen behandelt wie sie sind, macht sie schlechter. Wer sie behandelt wie sie sein könnten, macht sie besser.“

- » Welche Erkenntnisse ziehst du aus dieser Geschichte für dich?
- » Was siehst du in den Menschen in deiner Umgebung? Was siehst du in deinen Kunden? Was siehst du in deinen Kindern? Was siehst du in deinen Mitarbeitern? Was siehst du in deinen Sportlern? Was siehst du in deiner Firma? Was siehst du überhaupt in der Welt für Chancen und Möglichkeiten?

Wenn du fest daran glaubst, dass aus deinen Mitmenschen mehr werden kann, dann verhältst du dich ihnen gegenüber und behandelst sie auch entsprechend: Du redest ihnen gut zu, du traust ihnen viel zu und übergibst ihnen Verantwortung, du förderst sie und unterstützt sie dabei, dass sie sich in eine posi-

tive Richtung entwickeln. Wenn du von deinen Mitmenschen hingegen wenig hältst, dann sorgst du – meist unbewusst – mit deinem Verhalten ihnen gegenüber dafür, dass aus ihnen auch nur wenig werden kann. Wenn du davon überzeugt bist, dass aus deinen Kindern etwas Phantastisches wird und dass sie erfolgreich werden, und wenn du fest an sie glaubst, dann entwickeln sie sich auch genau in diese Richtung. Dasselbe gilt für deine Schüler, Mitarbeiter, Sportler – für alle Menschen deiner Umgebung. Triffst du hingegen, wenn dein Kind keine Hausaufgaben macht oder eine 5 mit nach Hause bringt, Aussagen nach dem Motto: „Du bist doch echt zu blöd. Du faule Nuss. Du Versager“, wird sich dieser Mensch mit großer Wahrscheinlichkeit auch genau in diese Richtung entwickeln. Wie siehst du dich selbst? Wie siehst du deine zukünftige Entwicklung? So, wie du dich selbst siehst, entwickelst du dich weiter. Wenn du glaubst, dass du eine Null bist, wirst du eine Null. Glaubst du hingegen, du bist etwas Besonderes, wird aus dir schließlich etwas Besonderes. So wie du die Dinge siehst, entwickelt sich deine Welt – von bunt bis grau. Du entscheidest selbst darüber. ■

Matthias Herzog gilt als führender Experte für persönliche Bestleistungen. Er lehrt u.a. an den Pädagogischen Hochschulen Wien und Klagenfurt. Zudem unterstützt er Spitzensportler, Nationalmannschaften und Bundestrainer als Mentaltrainer.

 **Klick! www.matthiasherzog.com**

>> BÜCHER ZUM GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an buch@bildungaktuell.at und gewinnen Sie ein Exemplar des Buches „Spitze sein, wenn's drauf ankommt!“

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 27. Oktober 2010



Schon auf „Gefällt mir“ geklickt?

Mitmachen und gewinnen: Klicken Sie in unserem Facebook-Profil auf die Schaltfläche „Gefällt mir“ und gewinnen Sie einen **iPod shuffle**.*

» [Hier geht's zum Facebook-Profil von BILDUNGaktuell.at](#)



* Teilnahmebedingungen: Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Eine Barablöse ist nicht möglich. Die Gewinner werden schriftlich verständigt.