

# upgrade

Das Magazin für Wissen und Weiterbildung  
 der Donau-Universität Krems



## Erkenne dich selbst

SCHWERPUNKT: ENTWICKLUNG & KARRIERE

WAS MENSCHEN ANTREIBT, HEMMT  
 UND VORANBRINGT



## kino im kesselhaus

## das programm **kino** in krems

Aktuelle Filmhighlights / Original Versions / Filmfrühstücke /  
 Open Air-Kino / Spielfilme / Dokumentarfilme / Filmklassiker /  
 Filmgespräche / Live-Konzerte und vieles mehr!

[kinoimkesselhaus.at](http://kinoimkesselhaus.at)

kino im kesselhaus, am campus krems, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems, T. 02732/90 80 00

**SIEMENS**  
Ingenuity for Life

## Creating Perfect Places.

Gebäudetechnik von Siemens schafft perfekte Orte, um zu lernen.

Auf der ganzen Welt machen Gebäude etwas, das sie noch nie zuvor gemacht haben. Sie sprechen! Die Digitalisierung verleiht ihnen eine Stimme. Sie sprechen darüber, was in ihnen vorgeht, wie viel Energie sie gerade verbrauchen und wie man es besser machen könnte. Wir sind in der Lage sie zu verstehen! Mit den Informationen die wir erhalten, schaffen wir perfekte Orte um zu leben, um zu lernen und verwirklichen, worauf es ankommt. Creating Perfect Places. Das ist Ingenuity for Life.

[siemens.at/perfect-places/digitalisierung](https://www.siemens.at/perfect-places/digitalisierung)

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,



UNIV.-PROF. DR.  
THOMAS RATKA, LL.M.

Vizekanzler für  
Lehre/Wissenschaftliche  
Weiterbildung

berufliche Karrieren hängen heute stark mit der persönlichen Entwicklung zusammen. Sie umfassen soziale und demographische Aspekte ebenso wie den Grad der Bildung bzw. auch die persönliche Bereitschaft zur Weiterbildung. In diesem Kontext gilt Selbstbestimmung als leitendes Prinzip beim beruflichen Werdegang. Klassische Firmenkarrieren werden dabei zunehmend von solchen Laufbahnen abgelöst, die von den Menschen selbst gestaltet werden. Als Gradmesser für den Karriereerfolg fungiert dabei selbstverständlich nicht das Entgelt für die Arbeit allein, sondern die Zufriedenheit mit ihr: Diese zu erreichen setzt voraus, sich beruflicher Ziele sowie persönlicher Stärken bewusst zu werden und jene Qualifikationen zu erwerben, die für den selbstbestimmten Karriereweg erforderlich sind. In diesem Prozess unterstützt wissenschaftliche Weiterbildung Erwachsene dabei, Entwicklungsoptionen offen und mit den Herausforderungen der Zeit Schritt zu halten.

All diese Aspekte greift die vorliegende Ausgabe von **upgrade** mit dem Schwerpunkt Entwicklung und Karriere auf. Sie beleuchtet den Umgang mit dem im Berufsleben leider nur allzu häufigen, jedoch oft tabuisierten Thema Angst, beschreibt die Faktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz, zeigt, worauf es bei der Beurteilung der Qualität von Self-Assessment-Tests ankommt, diskutiert die Rolle des kulturellen Kapitals für Karrieren, beschreibt neue Arbeitsformen als Herausforderung des Personalmanagements und thematisiert die nach wie vor bestehenden Karrierehürden für Frauen und Zugewanderte. Dass Menschen, deren Karriere in den Medien glänzt, oft in ganz anderen beruflichen Feldern begonnen haben, verrät die Bildstrecke „Karrieresprünge“. Sie zeigt: Karrieren verlaufen selten nur linear.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht

Ihr Thomas Ratka

BESUCHEN  
SIE UNSERE  
WEBSITE!

Alle Ausgaben von **upgrade**  
gibt es auch im Internet:  
[www.donau-uni.ac.at/upgrade](https://www.donau-uni.ac.at/upgrade)

# KARRIERESPRUNG



Name:

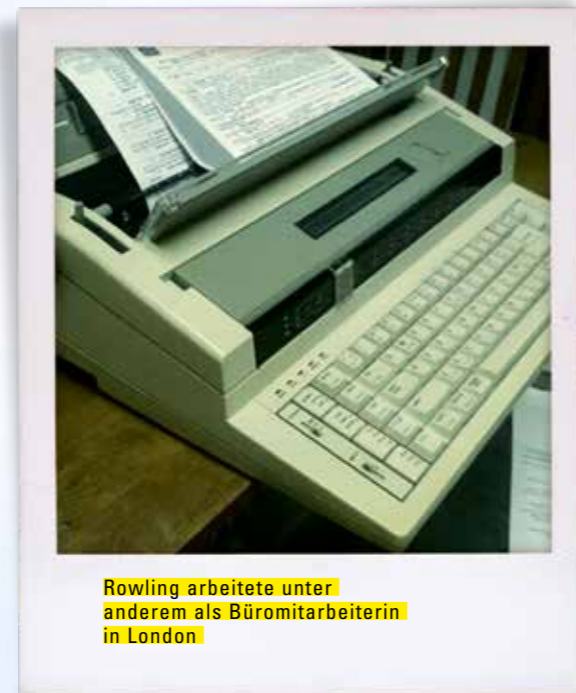
**JOANNE K. ROWLING**

Erste Beschäftigung:

**ENGLISCHLEHRERIN /  
BÜROMITARBEITERIN**

Jetzige Beschäftigung:

**BESTSELLERAUTORIN**



Rowling arbeitete unter  
anderem als Büromitarbeiterin  
in London

Werdegang:

Wer **JOANNE K. ROWLING** hört, denkt an Harry Potter. Über 500 Millionen Exemplare der siebenbändigen Reihe wurden mittlerweile verkauft. Den Wunsch, Schriftstellerin zu werden, äußerte Rowling bereits als Kind. Bis zum Durchbruch mit den Geschichten über den Zauberlehrling dauerte es aber noch Jahre, die Rowling mit dem Studium (Französisch und Klassische Altertumswissenschaft), als **ENGLISCHLEHRERIN** in Paris und Großbritannien sowie als **BÜROMITARBEITERIN** von Amnesty International verbrachte. Erste Romanversuche verwarf sie wieder. Die Figur Harry Potter erfand sie bereits 1990, ihr Durchbruch mit dem ersten Band erfolgte 1997. Erst dann ließ Rowling ihren Beruf als Lehrerin hinter sich.

# Inhalt

*Schwerpunkt: Entwicklung & Karriere*

- 3 Editorial
  - 18 Im Fokus
  - 48 Alumni-Club
  - 49 Kunst & Kultur
  - 50 Campus Krems
  - 52 Trends & Termine
  - 53 Bücher
  - 54 Vorschau/Impressum
- 
- 7 **Kommentar: Was Franz Josef Radermacher meint**  
Lebenswege in digitalen Zeiten
  - 9 **Den eigenen Anteil erkennen**  
Eine Anleitung zum Umgang mit Angst im Berufsleben
  - 15 **Wie Arbeit uns zufrieden macht**  
Im Gespräch mit Christoph Pieh
  - 21 **Geschmeidig bleiben**  
Netzwerke und Selbstsicherheit entscheiden
  - 25 **Is the crowd working?**  
Online-Plattformen verteilen Arbeit global in Häppchen
  - 29 **Wer ich bin**  
Psychologische Tests im Internet und was sie wert sind
  - 33 **Was heißt denn hier Karriere?**  
Eine Career Roadmap
  - 37 **Es geht um Gerechtigkeit**  
Strukturelle Hürden halten sich hartnäckig
- 
- 40 **Internationale Kooperationen**  
Bibliotheken als sichere Lernorte
  - 42 **Was forschen Sie?**  
Thomas Lampoltshammer, Experte für E-Governance
  - 46 **Alumni-Porträt**  
Gunhild Häusle-Paulmichl begleitet Jugendliche in Krisen



Viele Karrieren sind von Wechsel geprägt. Die Bildstrecke „Karrieresprünge“ zeigt neun Personen, die ihrem beruflichen Weg eine neue Richtung gegeben haben. Idee und Konzeption: DLE Kommunikation & Wissenschaftsredaktion der Donau-Universität Krems.

# KARRIERESPRUNG



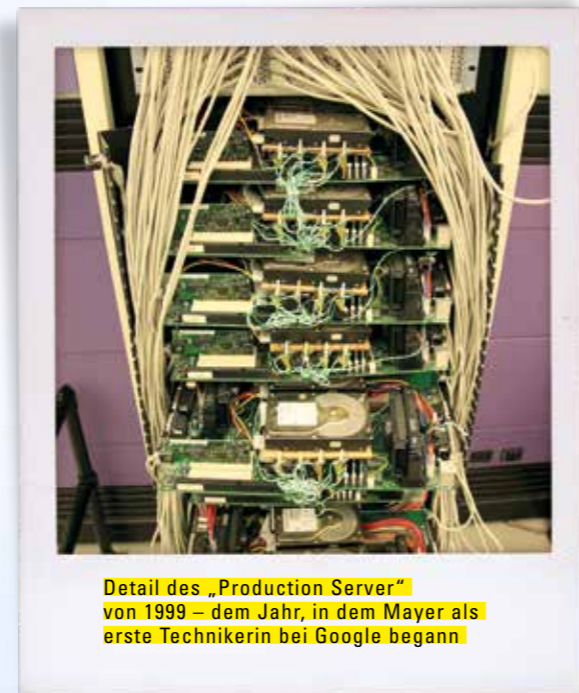
Name:

**MARISSA MAYER**

Erste Beschäftigung:

**TECHNIKERIN**

Jetzige Beschäftigung:

**UNTERNEHMERIN**

Detail des „Production Server“ von 1999 – dem Jahr, in dem Mayer als erste Technikerin bei Google begann.

Werdegang:

Ein Role-Model für Frauen in der Informatik und Informationstechnologie, so stellt sich das Leben von **MARISSA MAYER** dar. Die US-Amerikanerin studierte an der Universität Stanford Informatik und war 1999 die erste **TECHNIKERIN** bei Google, wo mit ihr damals erst die 20. Mitarbeiterin aufgenommen wurde. Mayer wirkte maßgeblich an zahlreichen Produkteinführungen wie Gmail mit. Neben ihrer steilen Karriere bei Google als Informatikerin unterrichtete sie in Stanford Programmieren. Auf diese Phase folgte der Karrieresprung ins Topmanagement: 2012 wurde Mayer Vorsitzende der Geschäftsführung von Yahoo. Den Turnaround des Google-Konkurrenten schaffte sie jedoch nicht. Heute arbeitet sie im Silicon Valley, wo sie mit dem Unternehmen Lumi Labs Start-ups berät.

## Lebenswege in digitalen Zeiten

*Karriereziele werden kaum jemals linear erreicht. Die Akzeptanz von Umwegen und das Erkennen von Chancen zählen.*

Ein Kommentar von Franz Josef Radermacher

**K**arriere ist für viele Menschen ein wichtiges Thema. Dabei gibt es zum Teil große Erwartungen und Ansprüche. Oft wird übersehen, dass eine herausragende Karriere nicht erzwungen werden kann. Wer besondere Positionen einnehmen will, muss wissen, dass es von diesen nur vergleichsweise wenige gibt und dass viele kluge Köpfe in der Lage und motiviert wären, die entsprechenden Stellen einzunehmen, wenn ihnen nur der Zugang ermöglicht würde. Die limitierende Größe ist also in der Regel nicht der Einsatzwille oder das Vermögen der Kandidaten, sondern es ist die Verfügbarkeit der entsprechenden Positionen. Hinzu kommt, dass der Weg zu solchen Positionen sehr häufig über eine Vielzahl von Zwischenschritten verläuft. Nur wer diese Zwischenschritte erfolgreich meistert, kommt überhaupt für den jeweils nächsten Schritt in Frage. Das hat folgende Konsequenz. Wenn man Karriere machen will, ist es wichtig, sich bietende Gelegenheiten zu erkennen und diese dann auch zu nutzen. Die Intelligenz-Eigenschaft, solche Situationen zu erkennen, heißt Serendipity. Hier gilt das Prinzip „Love is like a train to catch“. An vielen sind die Chancen schon vorbeigegangen, bevor sie sie überhaupt bemerkten.

Eine weitere inhaltliche Dimension ist die, dass man Karriereziele kaum jemals linear erreicht. Es ist wichtig, Umwege zu akzeptieren, um Ziele zu erreichen. Die Umwege

erweisen sich im Nachhinein dann oft als der richtige Weg zum Ziel. Da man wichtige Zwischenschritte machen muss, wenn man Karriere machen will, sollte man auch interessante Chancen akzeptieren, wenn sie nicht genau auf der Linie liegen, die einem vorschwebt. Oft ergibt sich dann später eine Möglichkeit, die Richtung wieder zu verändern. Weiterbildung ist in diesem Kontext ein Element, sein Ziel zu erreichen, aber nur ein Element unter mehreren. Zugleich baut man häufig ein Netzwerk von international tätigen Personen auf, die ebenfalls als Bezug genutzt werden können. Bezüglich der inhaltlichen Seite der Weiterbildung ist es wichtig, nie zu vergessen, dass gute Gehirne nach einer guten Ausbildung in der Lage sind, sich selbstständig in viele Themen einzuarbeiten, also sich auch selber weiterzubilden.

Digitalisierung verändert heute sehr viel. Dies vor allem dadurch, dass sich Prozesse massiv beschleunigen. Darin liegen Chancen ebenso wie Risiken. Man hat Zugriff auf gigantische Informationsbestände. Man ist aber auch in Gefahr, in einem Informations-Overload unterzugehen. Hier gilt es, das Richtige vom Falschen, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Daher ist Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung angesagt, am besten mit Partnern, denen man vertraut. Dabei gilt es zielgerichtet zu selektieren, denn wirkungslosen oder gar kontraproduktiven Aufwand kann man sich heute wirklich nicht erlauben. ■



**FRANZ JOSEF RADERMACHER**

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Franz Josef Radermacher ist Vorstand des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung in Ulm. Er ist Autor von über 300 wissenschaftlichen Arbeiten zu Angewandter Mathematik und Informatik, Operations Research, Systemtheorie, Ethik und Philosophie. Beim Alumni-Tag der Donau-Universität Krems hielt der ehemalige Professor für „Datenbanken und Künstliche Intelligenz“ der Universität Ulm die Keynote-Speech.

# KARRIERESPRUNG



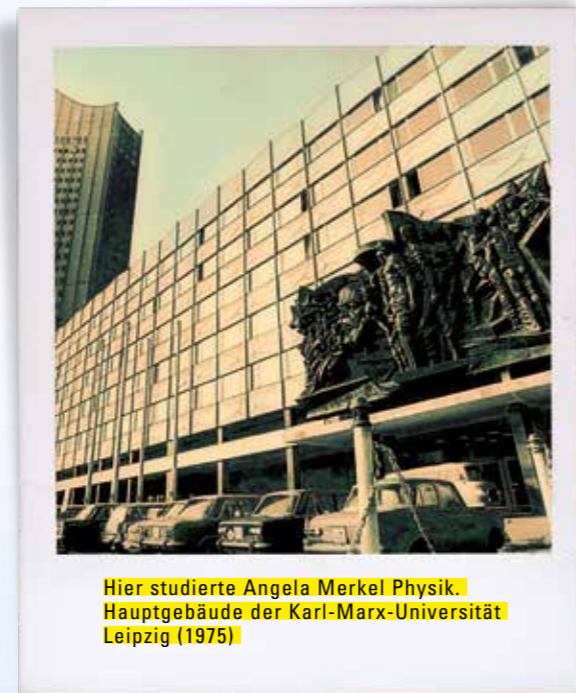
Name:

**ANGELA MERKEL**

Erste Beschäftigung:

**PHYSIKERIN**

Jetzige Beschäftigung:

**KANZLERIN**

Hier studierte Angela Merkel Physik.  
Hauptgebäude der Karl-Marx-Universität  
Leipzig (1975)

Werdegang:

Alle Welt verbindet mit dem Namen Merkel die Kanzlerin der Bundesrepublik Deutschland. Als Politikerin fungiert **ANGELA MERKEL**, 1954 als Angela Dorothea Kasner in Hamburg geboren, bereits seit 28 Jahren. Am 14. März 2018 wurde Merkel vom Bundestag zum vierten Mal zur Bundeskanzlerin gewählt. Begonnen hat Merkel ihre berufliche Karriere jedoch als **PHYSIKERIN** in der DDR, wo sie am Zentralinstitut für Physikalische Chemie 12 Jahre wissenschaftlich lang tätig war. Ihr politisches Interesse keimte während der Wende in der DDR, 1989 begann sie für die politische Gruppierung Demokratischer Aufbruch zu arbeiten, 1990 gewann sie ihr erstes Mandat zum Deutschen Bundestag.

## Den eigenen Anteil erkennen

*Angst macht hilflos, Kränkungen tun weh. Die Qualität bei der Arbeit leidet. Aber nicht immer sind die anderen an diesen Gefühlen schuld – oft sind alte Geschichten der Auslöser. Eine Anleitung zur Selbsthilfe.*

Von Lisa Breit

# E

r hatte kürzlich sein Studium abgeschlossen, einen neuen Job angefangen, als ihn die Angst packte. Sie krabbelte seinen Rücken hoch, brachte sein Herz so laut zum Pochen, dass er

überzeugt war, alle anderen im Büro müssten es hören. Er hatte das Gefühl, mit festem Boden unter den Füßen zu fallen.

Das ist nun drei Jahre her, mittlerweile spricht Thomas M. unaufgeregt über diese Zeit, wenn auch nur anonym. Auslöser für die Angst war seine Vorgesetzte: Ein Mensch mit starken Stimmungsschwankungen, der sich in einem Moment freundlich und interessiert gab, im nächsten laut wurde. Der mit ihren Kommentaren auch oft unter die Gürtellinie traf. Thomas M.s Eindruck: Wie

gut seine Arbeit bewertet wurde, hing allein davon ab, wie gut seine Chefin geschlafen oder ob sie mit ihrem Mann gestritten hatte.

Jeder kennt dieses Gefühl der Angst. Rainer Gross, Psychiater und Psychoanalytiker in Wien, nennt es gar „den zentralen negativen Gefühlszustand in unserem Leben“. In seinem Buch „Angst bei der Arbeit – Angst um die Arbeit“ beschreibt er die Biologie der Angst: In grauer Vorzeit schützte sie die Urmenschen vor Gefahren wie Raubtieren oder Naturkatastrophen. Unsere Vorfahren waren in Alarmbereitschaft, konnten in Sekundenschnelle reagieren und entscheiden: Fliehen oder kämpfen?

Heute sind die Gründe für die Angst natürlich ganz andere. Dem einen schlottern vor dem Bewerbungsgespräch die Knie, >>



THOMAS PROBST

Univ.-Prof. Dr. Thomas Probst ist Universitätsprofessor für Psychotherapiewissenschaften am Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit der Donau-Universität Krems. Er studierte Psychologie an der Universität Regensburg, absolvierte die Ausbildung zum Psychologischen Psychotherapeuten im Richtlinienverfahren Verhaltenstherapie und promovierte in Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin.

der andere hat Panik, Fehler zu machen. Die Auslöser für die Angst unterscheiden sich nach sozioökonomischem Status, schreibt Psychiater Gross. Auf seinem TheraPIEsessel saßen höchst unterschiedliche Menschen, von der Supermarkt-Kassiererin bis zum Unternehmensberater. Während Erstere Existenzängste haben, sich Sorgen machen, nicht mehr mithalten zu können und selbst den schlecht bezahlten Job zu verlieren, plage letzteren vor allem die Panik zu versagen, berichtet Gross.

### Angst durchaus hilfreich

Das Angst-Zentrum im Gehirn ist die Amygdala, der Mandelkern. „Sie wird in dem Moment aktiviert, in dem man mit dem angstauslösenden Reiz konfrontiert ist“, sagt Thomas Probst, Professor an der Donau-Universität Krems. Der Leiter des Zentrums für Psychotherapie, Psychologie und Beratung sagt: „Angst kann durchaus hilfreich sein.“ Ohne sie wäre der Mensch wahrscheinlich längst ausgestorben. Aber auch heute noch warnt sie uns vor Gefah-

ren, wir sind zu Höchstleistungen fähig, ruhen uns nicht einfach auf Erfolgen aus. „Es ist grundsätzlich also durchaus sinnvoll und positiv, Angst zu erleben“, sagt Probst. Allerdings nur in einem gewissen Ausmaß – und für eine gewisse Zeit.

Denn wer sich über einen längeren Zeitraum ständig fürchtet, kann krank werden. Grund ist der ständige Stress, in dem sich der Körper befindet. Psychiater Gross bringt einen Vergleich: „Wenn ich zu Hause eine Alarmanlage habe und sie anschlägt, wenn der böse Einbrecher kommt, ist das super. Wenn ich aber eine habe, die bei jeder Kleinigkeit heult, kostet das wahnsinnig viel Strom, es nervt und bringt nichts.“ Analog dazu: Ist die menschliche Alarmanlage andauernd aktiv, erhöht sich das Cortisol-Level im Blut dauerhaft und unnötig viel Energie wird verbraucht. Die Folgen äußern sich physisch in Herz-Kreislaufproblemen, einem erhöhten Blutdruck und Diabetes-Risiko. Aber auch psychisch, etwa in Schlafproblemen, als Erschöpfung und Depression. Mögliche Auswirkungen sind auch Alkohol- oder Drogenabhängigkeit.

## Hat man früher eine Auseinandersetzung mit Kollegen oder Autoritätspersonen erlebt, kann sich Angst vor weiteren solchen Auseinandersetzungen entwickeln.

Thomas Probst

Betroffene versuchen, das Problem abzutöten.

Ebenfalls typisch, sagt Gross: „Man kann an nichts anderes mehr denken als an den Auslöser der Angst.“ Wenig überraschend leidet dadurch auch die Qualität der Arbeit. „Man hat nur noch Augen und Ohren für Informationen, die einem sagen: Wird der Chef gleich wieder schreien? Dementsprechend bleiben einem nur noch wenig kognitive Ressourcen für anderes übrig.“

### Kränkungen sind subjektiv

Neben der Angst können auch Kränkungen den Arbeitstag zur Qual machen. Man ist hilflos, wütend, trotzig, fühlt sich abgewertet, missachtet, ausgeschlossen, aus dem inneren Gleichgewicht gebracht. Kränkungen können die verschiedensten Ursachen haben: Die Kollegen lassen einen nicht am Büro-Klatsch teilhaben, der Chef vergibt die wichtigen Aufgaben immer nur an andere Mitarbeiter, das Projekt, in das man viel Herzblut gesteckt hat, wird verrissen. Auch eine jahrelang ausbleibende Beförderung kann verletzen.

Wie Ängste sind Kränkungen sehr subjektiv. „Wir selbst sind es, die entscheiden, ob eine Bemerkung, Handlung oder eine Unterlassung uns negativ berührt oder nicht“, sagt die Psychotherapeutin Bärbel Wardetzki. Wer gekränkt ist, versteht das Geschehene als Abwertung seiner Person, schreibt Wardetzki in ihrem Buch „Kränkung am Arbeitsplatz“: „Bei der Kränkung verschiebt sich ein Konflikt von einer sachlichen auf die persönliche Ebene.“ Man kann nicht mehr trennen zwischen seiner Funktion im Job und seinem Wesen als Mensch, das Selbstwertgefühl leidet. Auch die Kränkung kann auf Dauer krank machen. Und ebenfalls die Qualität der Arbeit massiv beeinflussen.

Angst und Kränkung haben noch etwas gemeinsam: Sie hängen meist mit alten Geschichten zusammen. „Hat man zum Beispiel früher eine Auseinandersetzung mit Kollegen und Kolleginnen oder Autoritätspersonen erlebt, kann sich Angst vor weiteren solchen Auseinandersetzungen entwickeln“, sagt Probst. Bei einer Kränkung liegt der Auslöser oft ebenfalls lange zurück, teilweise bis in die Kindheit, in der sich jemand zu wenig beachtet oder oft ausgeschlossen gefühlt hat. Diese schlechten Erfahrungen, erklärt Probst, könnten dann zu einer Art Grundüberzeugung werden, mit der man durchs Leben geht. „Durch aktuelle Zurückweisungen werden die früheren Wunden aktiviert und wir erleben im gegenwärtigen Schmerz zugleich den alten“, sagt Wardetzki.

### Souveränen Umgang schaffen

Aber wie kann es gelingen, die Angst zu überwinden? Wie schafft man es, souverän mit Kränkungen umzugehen?

Zunächst, sagen die Experten, indem man sie sich eingesteht. Dann gehe es darum herauszufinden, woher die Gefühle kommen. Liegt die Ursache im Außen oder im Innen? „Der cholerische Vorgesetzte zum Beispiel wird bei vielen ein Unbehagen auslösen. Während der eine aber nur den Kopf über ihn schüttelt, trifft er bei einem anderen einen wunden Punkt“, sagt Psychiater Gross, der rät, sich selbst zu fragen: „Inwieweit bin ich Co-Architekt meines eigenen Unglücks?“ >>



BÄRBEL WARDETZKI

Dr. Bärbel Wardetzki ist Psychotherapeutin, Supervisorin und Coach. Die gebürtige Berlinerin ist Autorin des Buchs „Kränkung am Arbeitsplatz. Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing“.

# BIS ZU 60%

ALLER ARBEITSUNFÄHIGKEITSTAGE  
IN EUROPA KOMMEN AUFGRUND VON  
STRESS UND PSYCHISCHER  
BELASTUNG ZUSTANDE

QUELLE: EU-GESUNDHEITSAGENTUR (OSHA)



### RAINER GROSS

Dr. Rainer Gross ist Psychiater und Psychoanalytiker in Wien. Zuletzt erschien von ihm das Buch „Angst bei der Arbeit – Angst um die Arbeit“.

Dabei helfen, diesen eigenen Anteil zu erkennen, könne ein Gespräch mit Freunden. Sich dazu zu überwinden, sei nicht immer leicht, räumt Gross ein. „Schnell kommt die Sorge auf, man könne als Weichei dastehen.“ Aber offen darüber reden sei wichtig, um eine Außensicht auf das Problem zu bekommen. Auch Coaching und Beratung könnten helfen, „wenn man mit Unterstützung an den als einschränkend empfundenen Gefühlen arbeiten will“, sagt wiederum Probst. Bekommt man die Angst nicht mehr ohne Weiteres in den Griff, sollte man unbedingt eine Psychotherapie beginnen.

„Es ist wichtig, dass wir unsere alten Verletzungen aufdecken und abschließen“, sagt auch Psychotherapeutin Wardetzki. Weiß man, was einen verletzt, könne man sich nämlich besser schützen und müsse das Verhalten der anderen nicht negativ auf sich beziehen. Indem man sich auf kritische Situationen vorbereitet, bleibe man weiter handlungsfähig – selbst wenn das Denken aussetzt und man sich wie gelähmt fühlt. Wardetzki empfiehlt, mögliche Situationen der Angst oder Kränkung aufzulisten und zu beschreiben. Was ist geschehen? Wie hat man sich gefühlt und verhalten? „Dann schreiben Sie ein neues Drehbuch“, sagt Wardetzki. „Überlegen Sie sich, wie Sie anders hätten reagieren können. Studieren Sie notfalls neue Sätze oder Verhaltensweisen ein, um sie parat zu haben.“

## Man kann und sollte Angst und Kränkung durch andere nicht nur alleine kompensieren.

Barbara Schober

Das stärke die Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit. Diese Eigenschaft beschreiben die Experten und Expertinnen als einen Schutzfaktor gegen die Angst. Man könne sie auch verbessern, indem man Dinge tut, die einem Spaß machen. „Alles, was positiv, gesund und sinnstiftend ist und nicht Arbeit, ist gut“, sagt Psychiater Gross. Beispielsweise sei der regelmäßige Kontakt mit Freunden und Familie wichtig, sagt Barbara Schober, Dekanin der Fakultät für Psychologie an der Universität Wien. „Von ihnen kann man ganz persönliche Wertschätzung erleben, sodass man eigene Stärken wieder erkennt.“ Professor Probst empfiehlt konkret, sich zu überlegen, was andere Lebensbereiche sind, die einem Werte oder Orientierung geben: Sport, Kultur oder sonstige Hobbys. „Es ist essentiell, dass man nicht nur den Job hat, um sich selbst zu definieren.“

Bei Selbsthilfe-Apps für das Smartphone, wie es sie immer häufiger gibt, rät Probst derzeit zur Vorsicht. „Die sind leider noch selten wissenschaftlich fundiert. Sinnvoll zur Selbsthilfe seien andere Maßnahmen wie Achtsamkeits- oder Entspannungsübungen. „Das ist etwas, bei dem viele die Augen verdrehen. Aber sie funktionieren“, sagt Gross. Und zwar indem sie die Aufmerksamkeit für das Hier und Jetzt erhöhen, Stress reduzieren, dabei unterstützen, Sorgen und Ängste distanzierter zu betrachten. Für Gelassenheit sorgen. Gross kennt eine einfache Übung: Den Sessel umdrehen, aus dem Fenster den Wolken beim Vorbeiziehen zuschauen und zehn Minuten nichts tun. Auch in den Arbeitsalltag könne man derlei Achtsamkeitstechniken einbauen, legt der Professor nahe. Er empfiehlt etwa, regelmäßig „ein paar Minuten lang eine Atemübung zu machen“.

### Mit Vorgesetzten sprechen

Und wie verhält man sich gegenüber Kollegen und Vorgesetzten? Sollte man sich outen, seine Angst, seine Kränkung zeigen? Psychotherapeutin Wardetzki empfiehlt, unbedingt professionell zu bleiben. „Es bringt nichts, wutentbrannt zu Ihrem Kollegen zu stürmen und ihm all das an den Kopf zu werfen, was Sie auf dem Herzen haben.“ Wenn man allerdings zur Erkennt-

## Inwieweit bin ich Co-Architekt meines eigenen Unglücks?

Rainer Gross

nis kommt, dass die Bedingungen für einen nicht mehr erträglich sind, „es also nicht nur eine momentane persönliche Überempfindlichkeit ist“, solle man mit Kollegen oder Vorgesetzten sprechen, sagt Psychologin Schober. „Da hat es wenig Sinn, das mit sich selbst auszumachen. Man kann und sollte Angst und Kränkung durch andere nicht nur alleine kompensieren.“ Wichtige Voraussetzung, um offen über Probleme reden zu können, sei eine Unternehmenskultur, in der das auch möglich ist, fügt sie hinzu.

Was man noch tun könne, sagt Probst: Seine Bedürfnisse äußern, „etwa sagen: ‚Diese Aufgabe will ich lieber nicht annehmen, ich will lieber meine anderen gut machen‘. Viele können nicht nein sagen und haben dann Stress und Angst, nicht alles zu schaffen.“

Hilfreich im Arbeitsalltag sei schließlich, sich zunächst vor allem Aufgaben vorzunehmen, in denen man gut ist – um das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wiederzugewinnen. Die wissenschaftlich am meisten untersuchte und erfolgversprechendste Möglichkeit, Angst zu reduzieren oder ihr vorzubeugen, sei jedoch, sich regelmäßig in die angstbesetzte Situation zu begeben, sagt Probst. Dabei gilt jedoch, es langsam anzugehen, sich nicht zu viel vorzunehmen. „Seien Sie gnädig zu sich selbst“, sagt Psychologin Schober. „Es ist nicht nötig und auch gar nicht möglich, in allem perfekt zu sein. Man sollte sich immer auch Unzulänglichkeiten erlauben.“

Wer also seine wunden Punkte kennt, sich emotionale Schutzschilder schafft und lernt, der kann Angst und Kränkung entschiedener entgegentreten. Bei Thomas M. hat es funktioniert. Nach einem Coaching ist es ihm gelungen, die Launen seiner Chefin weniger persönlich zu nehmen. In kritischen Situationen bricht ihm nun nicht mehr gleich der Schweiß aus. Nach der Arbeit kocht er oder geht ins Kino, am Wochenende mit Freunden wandern. M. weiß jetzt, dass es in ihm einen sicheren Kern gibt, den nichts und niemand erschüttern kann. Schon gar keine cholerische Chefin. ■

Lisa Breit ist Redakteurin bei der Tageszeitung „Der Standard“. Sie schreibt über die Themen Arbeit und Bildung.



### BARBARA SCHOBER

Univ.-Prof. Dr. Barbara Schober ist Dekanin der Fakultät für Psychologie an der Universität Wien. Sie ist Professorin für Psychologische Bildungs- und Transferforschung.

ANZEIGE

**IMMO UNITED**  
...Ihre Grundbuchexperten

**WIE**  
...hat sich der m²-Preis entwickelt?

**WER**  
...hat dieses Haus gekauft?

**WAS**  
...hat dieses Penthouse gekostet?

**WEM**  
...gehört der Stephansdom?

Wir haben die Antworten. [www.IMMOUnited.com](http://www.IMMOUnited.com)

# KARRIERESPRUNG



Name:

**PJOTR TSCHAIKOWSKY**

Erste Beschäftigung:

**BEAMTER**

Spätere Beschäftigung:

**KOMPONIST**



St. Petersburg mit dem prächtigen Winterpalais war Tschaikowskys erster Berufsort als Beamter der Justizverwaltung.

Werdegang:

Bereits zu seinen Lebzeiten erlangten viele seiner Werke internationale Bekanntheit: **TSCHAIKOWSKY** (1840–1893) gilt in Russland als bedeutendster **KOMPONIST** des 19. Jahrhunderts mit umfassendem Werk, er zählt zu den Vertretern der Romantik. Wenig bekannt ist der Beginn seiner beruflichen Laufbahn als Beamter. Zwar war Tschaikowsky seit seiner Kindheit an Musik interessiert, doch seine Eltern sahen für ihren Sohn eine Laufbahn im Staatsdienst vor. Nach der Ausbildung an der Rechtsschule in St. Petersburg ab 1850 arbeitete er im russischen Justizministerium als Beamter. 1862 trat Tschaikowsky in das Petersburger Konservatorium ein, die ersten Kompositionen des damals Mittellosen entstanden ab 1866 in Moskau.

## Wie Arbeit uns zufrieden macht

*Von Burnout als Modediagnose, der Fähigkeit, seine Arbeit selbst realistisch einzuschätzen, und den Rahmenbedingungen, die ein zufriedenes Arbeiten ermöglichen, spricht Univ.-Prof. Dr. **Christoph Pieh**, Leiter des Departments für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit an der Donau-Universität Krems im Interview mit **upgrade**.*

Interview: Sabine Fisch

**upgrade:** Macht Arbeit krank?

**Christoph Pieh:** Arbeit kann krank machen – sie kann aber auch gesund erhalten. Das ist ein wesentlicher Punkt. Eine ganze Reihe von Faktoren sorgt etwa dafür, dass Menschen ihre Arbeit als sinnstiftend erleben. Ebenso kann es natürlich Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz geben, die der Gesundheit ganz und gar nicht förderlich sind. Da sind wir schnell bei der „Modediagnose Burnout“. Arbeit kann krank machen, wenn die Arbeitsbedingungen schwierig sind, wenn große Unsicherheit im Unternehmen herrscht, wenn Vorgesetzte sehr autoritär oder zu lasch agieren. Auch Nachtschichtbetrieb kann die Gesundheit in Ausmaß ge-

fährden. Arbeit schafft aber auch ein Stück weit Sicherheit, bringt Struktur in den Alltag und schafft Sinn. Ich tue etwas und bekomme dafür Geld. Die Frage, die sich stellt, ist also: Ab wann macht Arbeit krank und ab wann fördert sie die Gesundheit sogar?

*Was sind fördernde Bedingungen für eine sinnstiftende Tätigkeit?*

**Pieh:** Da kommt sicherlich der eigenen Einstellung zur Arbeit eine wesentliche Rolle zu. Bin ich zufrieden mit dem, was ich tue? Sehe ich einen Sinn in meiner Arbeit? Wenn ich diese Fragen mit Ja beantworten kann, trägt das sicherlich zur Arbeitszufriedenheit bei. >>





## Arbeit kann krank machen, sie kann aber auch gesund erhalten.

Christoph Pieh

*Sie sprechen von der „Modediagnose Burnout“ – was meinen Sie damit?*

**Pieh:** Zum einen ist „Burnout“ keine Diagnose im medizinischen Sinn. Es gibt im ICD-10<sup>1</sup> keine Diagnose „Burnout“. Kein Arzt/keine Ärztin kann also – nach dem ICD-10 ein „Burnout“ diagnostizieren. Das ändert aber nichts daran, dass diese Diagnose immer mehr an Beliebtheit gewinnt. Dicke Ratgeber versuchen uns zu erklären, wie wir ein „Burnout“ überwinden können. Ich glaube, dass Menschen, die glauben, unter einem „Burnout“ zu leiden, viel eher Schwierigkeiten mit ihrer Lebensführung haben. Jemand, der tatsächlich „ausgebrannt“ ist, der also subjektiv das Gefühl hat, seine Leistung nicht mehr erbringen zu können, leidet viel eher an etwas, das sich im ICD-9 noch gefunden hat, der sogenannten „Erschöpfungsdepression“. Ich glaube allerdings, diese Diagnose betrifft nur einen kleinen Teil jener Menschen, die angeben, unter einem Burnout zu leiden. Viel häufiger kommt – so denke ich – ein sogenannter „Bore out“ vor – also die Unterforderung am Arbeitsplatz, die zu Langeweile und dem Gefühl von Sinnlosigkeit führt. Ein solcher „Bore out“, eine permanente Unterforderung am Arbeitsplatz, kann paradoxerweise durchaus zu Erschöpfung und Leistungseinbußen führen. Es ist auch falsch gedacht, wenn ich meine gesundheitliche Situation, eben beispielsweise ein sogenanntes „Burn-

*Welchen Einfluss nehmen Arbeitsbedingungen auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz?*

**Pieh:** Weniger, als man glaubt. Natürlich kann ein cholerischer Vorgesetzter das Leben am Arbeitsplatz erheblich erschweren und die Freude an der Arbeit deutlich mindern. Ich möchte das Thema „Arbeitszufriedenheit“ aber mehr am individuellen Empfinden festmachen. So kann etwa eine Person „aufblühen“, wenn sie unter starkem Druck arbeiten muss, während eine andere Person damit überhaupt nicht zurecht kommt und immer unzufriedener wird. Wenn jemand aufgrund seiner Arbeitssituation völlig überfordert ist, so muss man hinterfragen, wie viel das mit der eigenen Sichtweise zu tun hat. Jeder kann an der falschen Arbeitsstelle krank werden. Jeder kann krank werden, wenn die Arbeitsbelastung zu hoch wird. Es macht aber natürlich schon Sinn, die Arbeitszeit so festzulegen, dass man genügend Frei- und Ruhezeit zur Regeneration hat.

out“, allein auf meine Arbeitsbedingungen zurückführe. Das entspricht nicht dem Stand der Wissenschaft. Wir gehen vielmehr davon aus, dass biologische, soziologische und psychologische Faktoren zusammenwirken, wenn es zu einem Krankheitsprozess kommt.

*Sie haben kürzlich eine Studie zum Thema „Schichtarbeit und Krankheitsentstehung“ publiziert – macht Arbeit unter Umständen doch krank?*

**Pieh:** Schichtarbeit birgt ganz eindeutig ein Gesundheitsrisiko, dazu gibt es eine Reihe von Studien, die das belegen. Wir konnten in einer eigenen Studie zeigen, dass nach einer Nachtschicht Menschen beispielsweise schmerzsensitiver sind, als wenn sie regelmäßig tagsüber arbeiten. Also ja: Schichtarbeit kann das Risiko zu erkranken erhöhen.

*Was hindert Menschen daran, eine unbefriedigende Arbeitssituation zu verändern?*

**Pieh:** Das ist die Krux! Wir haben ein sehr gut abgesichertes Sozialsystem, das uns ein großes Maß an Sicherheit bietet. Wer aus einem solchen sicheren Arbeitsverhältnis aussteigt, verliert diese Sicherheit. Das kann Angst machen. Es kann auch für einen bestimmten Zeitraum gar nicht möglich sein, eine solche Situation zu verlassen, etwa wenn ich auf mein Gehalt angewiesen bin, um mein Leben und das Leben meiner Familie zu finanzieren. Ich glaube aber an den mündigen Menschen, der sich fragt: Wenn ich an meinem Arbeitsplatz unzufrieden bin, was kann ich tun, um diese Unzufriedenheit zu beenden.

*Was kann jemand tun, der an seinem Arbeitsplatz unzufrieden ist?*

**Pieh:** Es gibt Faktoren, die kann ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin durchaus beeinflussen. Allerdings muss er oder sie dann auch das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen, wenn es etwa darum geht, mehr Flexibilität der Arbeitszeit zu erreichen, mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit zu erhalten oder mehr Einfluss auf die eigene Tätigkeit zu erringen.

*Was können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tun, die Probleme mit autoritären Vorgesetzten haben und deswegen mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind?*

**Pieh:** Natürlich trägt das Verhalten von Vorgesetzten maßgeblich zur Zufriedenheit oder eben Unzufriedenheit der Mitarbeiter bei. Vorgesetzte tragen Verantwortung für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Aber nicht immer ist der Chef oder die Chefin schuld, wenn Arbeitnehmer mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind.

*Welche anderen Ursachen kann es für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz geben?*

**Pieh:** Da möchte ich noch einmal den Aspekt „Sicherheit“ ansprechen. Wer in der heutigen Zeit einen sicheren Arbeitsplatz hat, wird den nicht so einfach aufgeben. Denken wir an Beamte. Diese Berufsgruppe ist immer noch sehr geschützt, und das ist durchaus gut so. Aber diese Sicherheit erschwert auch den Ausstieg, wenn man unzufrieden ist. Ich denke, es geht – hier wie bei anderen Themen – um die „goldene Mitte“. Ein gewisses Maß an Sicherheit des Arbeitsplatzes trägt zur Arbeitszufriedenheit bei. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die zunehmend mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sind, müssen sich aber auch selbst überlegen, wie sie ihre Arbeit zufriedenstellender gestalten können oder ob sie sogar den Absprung wagen sollten, um etwas ganz anderes zu tun, das zwar weniger Sicherheit bietet, aber die Arbeitszufriedenheit auf die Dauer erhöht.

*Welche „Take home“-Message wollen Sie unseren Leserinnen und Lesern zu diesem Thema mitgeben?*

**Pieh:** Arbeit kann krank machen, sie kann aber auch gesund erhalten. Es stellt eine Herausforderung an die Gesellschaft dar, gute Arbeitsumfelder zu schaffen. Hier ist sicherlich auch die Politik gefragt. Aber das erspart dem oder der Einzelnen nicht, sich selbst über die eigene Arbeitssituation Gedanken zu machen und zu reflektieren, welche Möglichkeiten man selbst hat, eine unbefriedigende Situation nicht länger hinzunehmen, sondern ins Positive zu verändern. ■

*Univ.-Prof. Dr. med. univ. Christoph Pieh wurde 2016 als Professor für Psychosomatische Medizin und Gesundheitsforschung an die Donau-Universität Krems berufen, wo er das Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit leitet. Pieh studierte Medizin an der Universität Wien und habilitierte sich in psychosomatischer Medizin an der Universität Regensburg. Er ist Vizepräsident der Österreichischen Gesellschaft für Psychosomatik und Psychotherapeutischen Medizin sowie President-elect der EAPM-Konferenz 2020 in Wien.*

Foto: © DUK Andrea Reischer

<sup>1</sup> Internationale, statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision, Version 2018



Im Fokus:  
Das Department für Psychotherapie  
und Biopsychosoziale Gesundheit  
der Donau-Universität Krems

# Psyche und Körper gemeinsam betrachten

**Ganzheitlich und differenziell** ausgerichtete psychosoziale Interventionen stehen im Mittelpunkt der Arbeit des Departments für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit an der Donau-Universität Krems. Die Aktivitäten des drei Zentren umfassenden Departments richten sich an Personen, in deren Arbeitsfeld der Umgang mit Menschen im Sinne eines intersubjektiven Prozesses im Mittelpunkt steht. „Forschung und Praxis müssen sich wechselseitig im Interesse der Betroffenen befruchten“, sagt Univ.-Prof. Dr. *Christoph Pieh*, Leiter des Departments. Seinen Forschungsfokus richtet das Department auf Grundlagen und klinische Anwendung.



Foto: CC BY 2.0, <https://commons.wikimedia.org>

Psyche, Wolf von Hoyer, 1842,  
Neue Pinakothek, München

## Zentrum für Psychotherapie

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Claudia Höfner, MSc

**Im Fokus:** Integrative Psychotherapie.  
Nach dem Psychotherapeutischen  
Propädeutikum können sich die  
Studierenden im Fachspezifikum  
Integrative Therapie vertiefen.

## Zentrum für Psychosomatische Medizin und Biopsychosoziale Interventionen

Univ.-Prof. Dr. Christoph Pieh

**Im Fokus:** Psychosomatik, Supervision  
und körperorientierte Interventionen,  
Fachbereiche zu Psychosozialer Medizin sowie  
Supervision und körperorientierte Interventionen

## Zentrum für Psychotherapie, Psychologie und Beratung

Univ.-Prof. Dr. Thomas Probst

**Im Fokus:** Psychotherapie, Psychologie  
und Beratung. Schwerpunkte sind  
personalisierte Prozess- und  
Wirksamkeitsforschung sowie digitale Tools  
in den psychosozialen Anwendungsfeldern.

## Lehre

### Beispiele berufsbegleitender Masterstudien:

- > Psychotherapie mit sechs verschiedenen Schwerpunkten
- > Integrative Therapie sowie integrative Therapie im Kontext von Kindern, Jugendlichen und deren Bezugspersonen
- > Psychotherapeutisches Propädeutikum
- > Balintgruppenleitung im Gesundheitswesen
- > Psychosoziale, Psychosomatische oder Psychotherapeutische Medizin
- > Universitätslehrgänge im Bereich biopsychosoziale Intervention, bspw. Integrative Organisationsberatung, Psychosomatik für Gesundheitsdienste, Sensorisch-Integrative Mototherapie
- > Klinische Psychologie und Gesundheitspsychologie

## Forschung

Schwerpunkte sind Psychotherapieforschung und Psychosomatische Medizin. Das Spektrum umfasst zudem wissenschaftliche Fragestellungen in den Bereichen Beratung, Supervision sowie Integrative Therapie. Diverse Forschungsprojekte greifen aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen wie die Digitalisierung auf.

### Auswahl:

- > Schwerpunkt Psychotherapieforschung: Praxisorientierte quantitative und qualitative Untersuchungen zum psychotherapeutischen Prozess und zur psychotherapeutischen Wirksamkeit.
- > Schwerpunkt Psychosomatik: Interdisziplinäre Projekte zu Schmerz sowie zum Wechselspiel zwischen Schmerz und Schlaf.
- > Schwerpunkt Digital Health: Internationale Kooperationen zur Entwicklung und Evaluation innovativer digitaler Tools in Psychotherapie und psychischer Gesundheit (z. B. TrackYourStress, MindfulWalk).

# KARRIERESPRUNG



Name:

**ARNOLD  
SCHWARZENEGGER**

Erste Beschäftigung:

**BODYBUILDER**

Spätere Beschäftigung:

**GOVERNEUR**



Von Mr. Universe zu Terminator:  
Nach dem Bodybuilding kam  
Schwarzeneggers Erfolg beim Film.

Werdegang:

Nicht nur einen, sondern gleich mehrere „Karrieresprünge“ verzeichnet **ARNOLD SCHWARZENEGGERS** Karriere. Weithin bekannt ist der Beginn des in der Steiermark geborenen Schwarzenegger als **BODYBUILDER** – eine professionelle Sportart, in der er siebenfacher Mr. Olympia und vierfacher Mr. Universum wurde. Danach startete er eine Filmkarriere als Schauspieler, weniger bekannt ist seine Tätigkeit als Produzent und Regisseur. Auch als Chefredakteur von Bodybuilding-Magazinen ist das Multitalent seit einigen Jahren tätig, das als Geschäftsmann ebenso erfolgreich war wie als Restaurantbesitzer. Seine politische Karriere startete Schwarzenegger 2003, im gleichen Jahr wurde er zum 38. Gouverneur von Kalifornien ernannt.

## Geschmeidig bleiben

*Für diejenigen, die ganz nach oben wollen, sind Netzwerke und das unverkrampte Verhalten im Zielmilieu entscheidend. Soziale Aufsteiger sind da im seltensten Fall geschmeidig genug.*

Von Cathren Landsgesell

# D

er aktuelle Vorstandsvorsitzende des deutschen Automobilkonzerns VW ist Maschinenbauer, 59 Jahre alt, männlich und österreichischer Staatsbürger: Herbert Diess fügt sich mit

diesem Profil nahtlos in die Reihe der VW-Vorstandsvorsitzenden vor ihm ein. Der Informatiker Matthias Müller, sein unmittelbarer Vorgänger, war 62, als er diesen Posten übernahm; Martin Winterkorn, Diess' Vorgänger, stammt aus Bayern, hat ebenfalls einen Dokortitel (Metallforschung) und wurde mit 60 Jahren Vorstandsvorsitzender. Alle drei waren bereits vor ihrem Top-Job Mitglieder des Vorstands von VW und haben ihre Karrieren in der Automobilbranche begonnen – Diess und Winterkorn bei Bosch, Müller bei Audi.

Um in Deutschland oder Österreich ganz nach oben zu kommen, muss man also etwas Naturwissenschaftliches studiert haben, männlich, deutschsprachig und um die 60 sein. Stimmt das? Und wenn ja, warum ist das so?

„Die Personen, die in Führungspositionen sitzen, suchen Personen, die ihnen ähnlich

sind“, sagt Michael Hartmann. Der Soziologe erforscht seit vielen Jahrzehnten die Rekrutierungsmechanismen von wirtschaftlichen und politischen Eliten. „In den relevanten Führungspositionen sitzen seit Generationen zu 95 Prozent Männer aus den oberen vier Prozent der Bevölkerung.“ Was diese Nachkommen der oberen vier Prozent so geeignet macht für ihren Job, sind nicht ihre Kenntnisse oder ihre Leistung, wie Hartmann analysiert hat, sondern die schlichte Tatsache, dass sie so sind wie alle anderen, die je in dieser Art Position waren oder sind. „Sie sind allesamt der Meinung, dass sie die richtigen Männer am richtigen Platz sind. Und wenn sie Nachfolger suchen, gibt es für sie keinen erkennbaren Grund, von ihrem Modus abzuweichen“, so der Soziologe.

Das Ergebnis: Mehr als drei Viertel (76 Prozent) der 160 größten börsennotierten deutschen Unternehmen hatten im Jahr 2016 kein einziges weibliches Vorstandsmitglied. Das geht aus einer Erhebung der Böckler-Stiftung in Deutschland hervor, die die Entwicklung im Zeitraum von 2008 bis 2016 betrachtete. In diesen acht Jahren haben sich die Vorstandsetagen nur ein ganz klein wenig für Frauen geöffnet, obwohl seit >>

# NUR IN 24% DER GRÖSSTEN BÖRSENNOTIERTEN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN SITZEN FRAUEN IM VORSTAND

QUELLE: BÖCKLER-STIFTUNG, 2016



**CLAUDIA HÖFNER**

Univ.-Prof. Mag. Dr. Claudia Höfner, MSc ist Psychologin und Psychotherapeutin. Sie ist Professorin für Integrative Therapie und Psychosoziale Interventionen an der Donau-Universität Krems sowie Leiterin des dortigen Zentrums für Psychotherapie.

2015 alle börsennotierten Unternehmen in Deutschland gesetzlich zu einer Erhöhung des Frauenanteils verpflichtet sind.

Das dem Cloning ähnliche Rekrutierungsprinzip geht so weit, dass zumindest in deutschen Vorstandsetagen de facto nur Männer ab einer bestimmten Körpergröße akzeptiert werden: „Wer in den Vorstand will, sollte nicht kleiner sein als 1,80 oder am besten 1,90“, so Hartmann. „Wenn jemand kommt mit 1,74 – das irritiert.“

## Verhältnisse sind selbstverständlich

Allen scheinen die bestehenden Verhältnisse selbstverständlich. Das macht sie so stabil und dauerhaft. Nicht zuletzt sind sie für diejenigen selbstverständlich, die davon am meisten profitieren: „Empirische Forschung hat gezeigt, dass Männer die oftmals durch und durch männlichen Netzwerke, in denen sie sich bewegen und von denen sie profitieren, gar nicht zwingend als jene ‚homosozialen‘ Gemeinschaften begreifen, die sie sind: Vielmehr herrscht hier mitunter ein fester Glaube daran, dass die Tür für alle offen steht, deren Arbeit gut genug ist und die ausreichend Einsatz zeigen“, sagt die an der Donau-Universität Krems tätige Psychologin Claudia Höfner. „Der Leistungsmythos beschreibt den Erfolg nicht etwa der Präsenz in Netzwerken, sondern der Qualität der eigenen Arbeit und außerdem einem Quäntchen Glück oder dem Zufall zu: Man ist gut in dem, was man tut, und den eigenen Erfolg verdankt man zudem dem mysteriösen Umstand, ‚zur richtigen Zeit am richtigen Ort

gewesen zu sein“, so die Psychologin und Psychotherapeutin.

Netzwerke seien in einem bestimmten professionellen Umfeld ein wichtiger Faktor für den Verlauf von Karrieren, sagt auch Wolfgang Mayrhofer von der Wirtschaftsuniversität Wien, wo er das Institut für Verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management leitet. „Je höher die Hierarchieebene, um die es geht, desto relevanter werden Netzwerke. Auch wenn sie nicht der allein ausschlaggebende Faktor sind“, sagt der Betriebswissenschaftler. „Auf der Ebene der CEOs wird zwar formal ausgeschrieben, aber es ist klar, wen du nicht kennst, der wird nicht rekrutiert. Kein HR-Verantwortlicher oder Headhunter schaut einmal unverbindlich, was der Markt gerade so hergibt.“

Die sozial gesteuerte Rekrutierung bringt auf diese Weise einen Selbstschutzmechanismus hervor: Risikoaversion. Unverbindlich zu schauen, „was der Markt hergibt“, wäre in diesem Biotop zu riskant. „Headhunter und Führungskräfte sind nicht besonders risikofreundlich. Wenn sie einen bestimmten Typus haben, von dem sie sagen können, er funktioniert, setzen sie sich selbst dem Risiko des Scheiterns aus, wenn sie entgegen diesem Typus eine Stelle besetzen, und es ginge schief. Dann würden alle fragen: ‚Warum haben Sie nicht den deutschen Ingenieur von 1,90 genommen, sondern den kleinen Mann oder gar eine Frau?‘ Klappt es aus irgendeinem Grund mit dem deutschen Ingenieur nicht, wird das eher akzeptiert“, so Michael Hartmann.

Aber woran erkennen die oberen vier Prozent ihresgleichen? Entscheidend ist etwas, das sich schwer in Worte fassen lässt. „Persönliche Souveränität“ nennt Michael Hartmann den Komplex von Verhaltensweisen, der nur eines stetig kommuniziert, nämlich: „Ich gehöre dazu; ich gehöre hier hin.“ „Die Leute bewegen sich mit einer Selbstverständlichkeit und Souveränität, als würden sie da hingehören, und das ist das, was sie aus Sicht der Entscheider für diese Position so geeignet macht.“ Das Problem dabei: Diese Selbstverständlichkeit prägt sich am besten über die familiären Erfahrungen ein. Wer keinen bürgerlichen Hintergrund hat, wird in bestimmten Situationen fast immer angespannt, unsicher oder verkrampft agieren – allesamt Indikatoren, dass man eben doch nicht dazugehört.

Die Integrative Therapie, wie Höfner sie vertritt, geht von der sozialen Genese psychischer Strukturen und damit der individuellen Identität aus. „Das Integrative Identitätskonzept fokussiert auf die Schnittstelle zwischen Individuum, Gesellschaft und Zeit“, erläutert Höfner. Ob jemandem eine Karriere gelingt oder nicht, ist aus ihrer Sicht daher weniger eine Frage der individuellen Eignung oder Leistung. Zu schwer ist

## Netzwerken ist in vielen Bereichen des Lebens und der Arbeit ein Muss, ist an sich aber noch lange kein Garant für Erfolg.

Claudia Höfner

Fotos: Höfner © DUK Reischer; Hartmann © Sven Ehlers; Mayrhofer © WU Wien

das Gewicht sozialer Strukturen: „Psychologische und soziale Faktoren können hier gar nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Es geht nicht so sehr um ein ‚Nicht-zulassen-Wollen‘ – das unterstellt als Quelle von Inklusion und Exklusion eine bewusste Reflexion oder gar eine Strategie, Frauen oder auch Männer, die nicht dem hegemonialen Bild von Männlichkeit entsprechen, auszuschließen. Im individuellen Fall mag es solche Strategien natürlich geben. Erhellender ist es, wenn man Zugehörigkeit und Ausschluss als Ergebnis von Kräfteverhältnissen und Routinen begreift, die sich in unserem Alltag ständig reproduzieren – mal durch unser bewusstes, aber oft und entscheidend durch unser beiläufiges, nicht notwendig bewusstes oder gewolltes Zutun.“

## In Zukunft offener

Höfner glaubt aber, dass sich die Männerwelten von Wirtschaft und Politik – zumindest gegenüber Frauen – aufgrund des sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels in Zukunft mehr öffnen werden. „Die Männergemeinschaften geraten immer stärker unter einen gesellschaftlichen Legitimationsdruck. Sie sind jetzt dafür zuständig, all jene Unsicherheiten, die durch den gegenwärtigen Wandel entstehen, aufzufangen und auszugleichen. Sie sind Orte, an denen Männer einander der Normalität der eigenen Weltsicht vergewissern. Daher fühlen sich viele Männer dort, wo sie in geschlossenen Gruppen unter sich sind, ‚woher‘ – obgleich es eben in diesen Formen der Vergemeinschaftung um weit mehr geht als um ein geteiltes Wohlgefühl: Es geht um Statuswahrung. Frauen wissen demgegenüber zunehmend um die Notwendigkeit, selbst alternative, konkurrenzfähige Netzwerke auszubilden, um sich dieser Kultur gegenüber zu behaupten. Die Frage, ob Frauen Netzwerken sollten, um erfolgreicher zu sein, erübrigt sich damit: Sie tun es bereits, und sie tun es durchaus bewusst. Ob das wiederum den entscheidenden Vorteil im Kampf um knappe Positionen bringt, steht auf einem anderen Blatt: Netzwerken ist in vielen Bereichen des Lebens und der Arbeit ein Muss, ist an sich aber noch lange kein Garant für Erfolg.“ ■



**MICHAEL HARTMANN**

Prof. Dr. Michael Hartmann war bis Herbst 2014 Professor für Soziologie an der TU Darmstadt. Sein Schwerpunkt ist Elitenforschung. Hartmanns zentrale These: Herkunft entscheidet über Erfolg. Nach „Die globale Wirtschaftselite. Eine Legende“ (2016) erschien von ihm 2018 „Die Abgehobenen. Wie die Eliten die Demokratie gefährden“.



**WOLFGANG MAYRHOFFER**

Univ.-Prof. Mag. Dr. Wolfgang Mayrhofer ist seit 1997 Ordinarius der Interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management an der Wirtschaftsuniversität Wien und leitet das dortige Interdisziplinäre Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management IVM.

# KARRIERESPRUNG



Name:

**JACK MA**

Erste Beschäftigung:

**ENGLISCHLEHRER**

Jetzige Beschäftigung:

**GRÜNDER UND  
EXECUTIVE CHAIRMAN  
DER ALIBABA GROUP**



Hangzhou. Um sein Englisch zu verbessern, führte Ma Touristen durch seine Heimatstadt.

Werdegang:

Knapp 40 Mrd. US-Dollar setzte Alibaba, eine chinesische Gruppe von Internet-Unternehmen, zuletzt um. Ihr Gründer, **JACK MA**, startete seine berufliche Karriere als **ENGLISCHLEHRER**. Sein Interesse an Englisch wurde früh geweckt, um seine Sprachkenntnisse zu verbessern, führte er Touristen durch seine Heimatstadt Hangzhou. Ma studierte Englisch, arbeitete als Lehrer und betrieb nebenbei ein Übersetzungsbüro. Ein positives Erlebnis mit dem 1995 noch wenig ausgereiften Internet inspirierte ihn, das neue Medium unternehmerisch zu nutzen. 1999 gründete er zusammen mit Partnern Alibaba. Trotz zahlreicher Rückschläge – Harvard lehnte in mehrfach ab – verfolgte Ma seine Ziele konsequent. Vor kurzem kündigte er seinen Rückzug von Alibaba für 2019 an, um sich fortan Bildungsfragen zu widmen.

## Is the crowd working?

*Online-Plattformen verteilen Arbeit in Häppchen an eine weltweite Masse. Über den Nutzen ist klassisches Personalmanagement geteilter Meinung.*

Von Sonja Bettel

# I

m Jahr 1769 konstruierte der österreichisch-ungarische Hofbeamte und Mechaniker Wolfgang von Kempelen einen vorgeblichen Schachautomaten in Form einer Puppe, die in traditioneller türkischer Tracht gekleidet war. Kempelen tourte

mit dem „Schachtürken“ durch die Lande und erregte damit großes Aufsehen. Tatsächlich steckte in dem Kasten darunter keine künstliche Intelligenz, sondern ein Mensch, der die Puppe mittels Hebeln und Zahnrädern bediente. Im Jahr 2005 startete der Online-Händler und Cloud-Computing-Anbieter Amazon einen Dienst für „Human Intelligence Tasks“, also Aufgaben, die kein Computerprogramm, sondern nur ein Mensch ausführen konnte, und nannte ihn ironischerweise nach dem Schachtürken „Amazon Mechanical Turk“ (Mturk). „Turker“ beschreiben Fotos, sortieren für einen Online-Shop Produkte nach Kategorien oder identifizieren Interpreten auf einer Musik-CD.

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Internet-Plattformen entstanden, die kleinere oder größere Aufgaben vermitteln. Die Möglichkeit, Arbeiten über das Internet einer großen Menge von Menschen anzubieten bzw. diese anzunehmen, wird als Crowdworking, Clickworking oder Gig-Economy bezeichnet. Crowdworker stehen üblicherweise in keinem Beschäftigungsverhältnis zum Auftraggeber und konkurrieren – oft weltweit – mit anderen um die Arbeiten.

Mikroaufgaben, also standardisierte, in kleine Arbeitspakete zerstückelte Routine- und Unterstützungsaufgaben wie das Schreiben von kurzen Texten, die Kategorisierung von Daten oder Umfragen, sind meist in kurzer Zeit erledigt und werden mit niedrigen Cent- oder Euro-Beträgen vergütet. Sogenannte Makroaufgaben wie Programmieren, Entwerfen von Designs oder Innovationen sind spezialisiert und wissensintensiv und erfordern viel Zeit. Oft werden diese Arbeiten aber nicht nach Stunden bezahlt, sondern als Wettbewerbe ausgeschrieben, bei denen nur ein >>



FLORIAN SCHRAMM

Prof. Dr. Florian Schramm hat Betriebswirtschaft an der FU Berlin studiert und ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaftslehre, an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg.

oder mehrere Gewinner ein Preisgeld erhalten, die anderen Einreicher gehen leer aus.

Crowdworking könnte für Menschen, die am Land leben oder körperlich beeinträchtigt sind und damit weniger mobil, eine Chance sein, meint Florian Schramm, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Es bietet die Möglichkeit, sich zeitlich und räumlich flexibel etwas dazuzuverdienen oder andere als die täglichen Tätigkeiten zu machen. Oft sind auch spielerische Elemente eingebaut, es gibt Bewertungspunkte und eine Community, vor allem im kreativen Bereich, mit der man sich austauschen kann. Die Zuteilung von Aufgaben durch Algorithmen und die Bewertung durch eine Jury oder den Auftraggeber ist aber meist nicht transparent und nicht nachvollziehbar, und wer nicht ständig verfügbar ist, bekommt keine Aufträge mehr. Kreative, die noch keinen Kundenstock und kein Netzwerk haben, kommen damit eventuell leichter an Aufträge, sie können sich aber keine persönlichen Kontakte aufbauen. Das größte Problem bei Crowdworking ist, dass die Mitbewerber in aller Welt leben. Crowdworker aus hochpreisigen Industrieländern konkurrieren also mit Menschen aus Ländern mit niedrigen Lebenshaltungskosten.

Werner Kienast, Fachbereichsleiter Human Resource Management an der Donau-Uni-

versität Krems, glaubt trotzdem nicht, dass Crowdworking in absehbarer Zeit ein Massenphänomen wird: „Das ist ein Hype, der etwas hochgespielt wird. Die wenigsten Menschen betreiben das Vollzeit.“ Crowdworking betreffe bei den Makrotasks vor allem Tätigkeiten, die früher von Unternehmen an Design-Büros, Werbeagenturen, Architekturbüros oder Text-Agenturen ausgelagert wurden. Heute seien an deren Stelle selbstständige Einzelpersonen getreten. „Wenn das in Zukunft stark zu Lasten von traditionellen Arbeitsverträgen geht, wird man politisch etwas tun müssen“, sagt Kienast.

#### Attraktiv für Unternehmen?

Als Betriebswirtschaftler müsste man sagen, dass Crowdworking für Unternehmen interessant ist, meint Florian Schramm schmunzelnd, weil man mit dem Entgelt runtergehen, weltweit ausschreiben und sich das Arbeitsrecht ersparen könne. Tatsächlich sei es aber gar nicht so attraktiv: „Man muss Arbeiten standardisieren und genau beschreiben, um sie an eine anonyme Masse hinausgeben zu können, das ist mühsam. Die beiläufigen Informationen, die im Unternehmen an die Mitarbeiter gehen, fehlen bei Crowdworking.“

Höher qualifizierte Tätigkeiten werden von Crowdworking und Outsourcing weniger betroffen sein, so Werner Kienast. Ein gemeinsamer Tenor der Unternehmen in Österreich sei, dass man mehr Fachpersonal brauche. „Die Unternehmensgrenzen werden offener, lösen sich auf. Jüngere Menschen identifizieren sich eher mit der Tätigkeit als mit der Organisation.“ Unternehmen müssten sich deshalb um qualifizierte Mitarbeiter bemühen, die Machtverschiebung gehe eher zu den Arbeitssuchenden. Das neudeutsche Wort dafür lautet „Employer Branding“.

„Unternehmen müssen agiler werden“, nennt Christiana Scholz das. Sie hat Personal- und Wissensmanagement an der FH Wien studiert und an der Donau-Universität Krems ihren Master mit Auszeichnung gemacht. Jetzt ist sie selbstständige Unternehmensberaterin für strategisches Kompetenzmanagement. Personalmanager würden oft sehr traditionell denken und langfristig

handeln. Heutzutage sei es jedoch notwendig, schneller und flexibler zu agieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Qualität und Innovation garantieren, müssten rasch ins Unternehmen geholt werden. Kleinere Aufgaben, die sich wiederholen, könnten durchaus an Crowdworker ausgelagert werden. „Wenn ich eine bestimmte Kompetenz selten brauche, muss ich diese nicht im Unternehmen entwickeln“, sagt Christiana Scholz. „Die Kernbelegschaft braucht hingegen bestimmte fachliche und überfachliche Kompetenzen, damit die Unternehmensziele erreicht werden.“ Mit „überfachlich“ meint sie: Kommunikation, Empathie, emotionale Intelligenz, Selbstorganisation, Achtsamkeit etc. Das sind Kompetenzen, die dabei helfen, langfristig und nachhaltig innovativ und leistungsfähig zu sein. Diese Aspekte sind beim Crowdworking nicht gegeben.

#### Zukunft des Crowdworking unklar

Wie sich dieses Feld entwickeln wird, ist derzeit noch völlig unklar. Ursula Huws und Simon Joyce von der University of Hertfordshire haben 2016 für die Arbeiterkammer Wien erforscht, wer in Österreich war-

## Höher qualifizierte Tätigkeiten werden von Crowdworking und Outsourcing weniger betroffen sein.

Werner Kienast

Fotos: Kienast © DUK Andrea Reischer; Scholz © www.sebastianphilipp.com

## Wenn ich eine bestimmte Kompetenz selten brauche, muss ich diese nicht im Unternehmen entwickeln.

Christiana Scholz

um Crowdworking macht und in welchem Ausmaß. Dafür wurden 2.003 Erwachsene im Alter von 18 bis 65 Jahren online befragt. 36 Prozent gaben an, dass sie im vergangenen Jahr versucht hatten, Arbeit über Plattformen zu finden, aber nur die Hälfte dieser Personen war damit erfolgreich. Für die Mehrzahl war Crowdwork nur eine Gelegenheitsarbeit, fünf Prozent machten mindestens einmal pro Woche bezahlte Arbeit über Online-Plattformen, neun Prozent mindestens einmal im Monat. Nur für zwei Prozent der Befragten stammte das gesamte Einkommen aus Crowdwork, 59 Prozent lukrierten weniger als die Hälfte des Einkommens daraus. In die Umfrage flossen aber auch Tätigkeiten abseits des Computers ein, also z. B. Essen ausfahren, Taxi fahren oder handwerkliche Tätigkeiten wie Reinigung, Tischler- oder Gartenarbeiten.

Philip Schörpf und Kollegen von FORBA, der Forschungsstelle Arbeitswelt, haben ebenfalls Crowdworking erforscht. Philip Schörpf hat dafür ein Kapitel für den FORBA-Sammelband „Arbeitszeitlandschaften in Österreich“ geschrieben, der kürzlich erschienen ist. In einem Artikel im Fachmagazin „New Technology, Work and Employment“ bezeichnen sie Crowdworking im kreativen Bereich als „Dreiecks-Hass-Liebe“ zwischen Auftraggebern, Auftragnehmern und den Plattformen. Deren Rolle in der Verteilung und Bewertung von Arbeit ist vielfach noch zu wenig erforscht. ■



CHRISTIANA SCHOLZ

Christiana Scholz, MA BA ist Unternehmensberaterin u. a. für strategisches Kompetenzmanagement. Sie hat Personal- und Wissensmanagement an der Fachhochschule Wien studiert und ihren Master in Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien an der Donau-Universität Krems gemacht, wo sie auch vorträgt.



WERNER KIENAST

Mag. Dr. Werner Kienast, MBA ist seit 2008 im Bereich Personalmanagement & Organizational Behavior an der Donau-Universität Krems tätig. Nach seinem Studium der Wirtschaftspädagogik, Wirtschafts- und Verwaltungsführung an der Wirtschaftsuniversität Wien hat er in unterschiedlichen Branchen Management- und Führungserfahrung gesammelt.

NUR FÜR 2% DER CROWDWORKER STAMMT DAS GESAMTE EINKOMMEN AUS DEM CROWDWORKING

QUELLE: URSULA HUWS UND SIMON JOYCE, ARBEITERKAMMER WIEN 2016

# KARRIERESPRUNG



Name:

**„HARTI“ WEIRATHER**

Erste Beschäftigung:

**PROFISPORTLER**

Jetzige Beschäftigung:

**MARKETING-  
UNTERNEHMER**



1982 wurde Weirather in Schladming  
Skiweltmeister in der Abfahrt

Werdegang:

Die erste Hälfte der 1980er Jahre war seine Ära: **„HARTI“ WEIRATHER** zählt zu den Größen des österreichischen Skisports. Der **ABFAHRTSSPEZIALIST** gewann sechs Weltcuprennen sowie den Abfahrtsweltcup 1981. 1982 wurde er in Schladming Weltmeister in der Abfahrt. 1987 gab Weirather aufgrund gesundheitlicher Probleme seinen erfolgreichen „First Job“ auf und gründete mit seiner Frau, der ehemaligen Skirennläuferin Hanni Wenzel, die Sportmarketingagentur WWP mit Sitz in Liechtenstein, mit deren Erfolg er an seine Triumphe als Skifahrer anschloss. Namhafte Marken wie Red Bull, Audi, UBS, ABB oder Mastercard, aber auch Fußballclubs wie der AC Milan oder Real Madrid zählen zu seinen Kunden.

## Wer ich bin

*Psychologische Tests gibt es im Internet zuhauf. Der Erkenntniswert des „Online Self-Assessments“ ist allerdings in den meisten Fällen gering.*

Von Cathren Landsgesell

# D

as Portal „Karriere.de“ macht es einem sehr leicht, die erwünschte Antwort beim Selbsttest „Bin ich eine gute Führungskraft?“ zu geben.

Dem kurzen Online-Test ist ein Artikel vorangestellt, der erklärt, was eine gute Führungskraft ausmacht. In dem Katalog finden sich unter anderem „Kritikfähigkeit“, die „Fähigkeit, andere zu begeistern“ oder „delegieren können“. In der anschließenden Überprüfung werden diese Fähigkeiten abgefragt, wobei es jeweils nur zwei Auswahlmöglichkeiten gibt. Delegiert man ungern, gibt es null Punkte, gibt man hingegen an, die Kompetenzen jedes Teammitglieds zu kennen und Aufgaben entsprechend zu verteilen, erhält man einen Punkt. Wer am Schluss neun Punkte hat – so viele Fragen umfasst das Self-Assessment –, ist laut Test potenziell eine gute Führungskraft. Ein anderer Test zur selben Frage allerdings bescheinigt in roten Lettern: „Durchgefallen!“ Muss sich eine Selbsttesterin das zu Herzen

nehmen? Welchen Stellenwert haben solche Tests aus Sicht der Psychologie und in der Recruiting-Praxis?

„Menschen vergleichen sich gern. Das macht Tests so attraktiv“, sagt Markus Bühner, Professor für Psychologische Methodenlehre und Diagnostik in München. „Allerdings ist bei den im Internet verfügbaren Testverfahren völlig unklar, welche Qualität diese Tests haben. Von einem echten psychologischen Test kann man nur dann sprechen, wenn die zugrunde liegende Theorie, die Methoden, Kriterien und empirischen Ergebnisse in einem Handbuch nachvollziehbar dargelegt und somit transparent sind. Das ist bei den frei verfügbaren Tests im Netz in der Regel nicht der Fall. Der Erkenntniswert von Verfahren, für die das nicht gilt, ist gering oder zumindest unklar“, so sein Resümee.

Wie viele psychologische Tests es im Internet gibt, lässt sich nur schwer feststellen. Bereits einfache Google-Suchen mit den Stichwörtern „Persönlichkeitstest“ oder „Psycho-Test“ kommen schnell auf einige >>



#### MARKUS BÜHNER

Prof. Dr. Markus Bühner ist Professor für psychologische Methodenlehre und Diagnostik an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU).

Hunderttausend Treffer. „Diese online verfügbaren Tests sind in den letzten Jahren ein riesengroßer, lukrativer Markt geworden“, sagt Georg Gittler. Er ist der Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie an der Universität Wien und leitet ebendort die Forschungsgruppe Differenzielle Psychologie. Gittler hat selbst einige diagnostische Tests und Instrumente entwickelt, insbesondere im Bereich der Interessens- und Fähigkeitstests. Eine seiner jüngsten Entwicklungen ist das „Studien-Navi“, ein Online Self-Assessment (OSA), das bei der Suche nach dem geeigneten Studienfach unterstützen soll.

Die Konkurrenz für das „Studien-Navi“ ist anscheinend groß: Eine Studie des „Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft“ in Deutschland hat 2014 herausgefunden, dass es solche OSAs erst seit den 2000er Jahren gibt, ihre Zahl aber seither exponentiell wächst. Fast jede Hochschule bietet solche Tests inzwischen an. „Hochschulen setzen diese vielfach als Marketing-Instrument ein“, so Gittler.

„Gute OSAs sind aufwendig und entsprechend teuer“, sagt er. Nicht jede Hochschule kann und will sich das leisten. Eine der Folgen: Viele dieser Prüfungen setzen ähnliche Fragebögen ein, kommen aber zu jeweils anderen Ergebnissen. Das geht aus der Studie des Stifterverbandes hervor, die dann wenig überraschend zu dem Schluss kommt,

## Bei den im Internet verfügbaren Tests ist völlig unklar, welche Qualität sie haben.

Markus Bühner

dass die meisten Neigungstests nicht halten können, was sie versprechen.

Ähnliches kann Alfred Lackner über Persönlichkeitstests im wirtschaftlichen Bereich berichten. Lackner ist Psychologe und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Lackner & Kabas. Als Unternehmensberater hat er sich auf Personal- und Managementdiagnostik spezialisiert. „Viele Persönlichkeitstests stammen aus dem klinischen Kontext und sind ursprünglich nicht für den Einsatz in einem wirtschaftlichen Umfeld gedacht“, sagt er. „Abgesehen davon, dass bei den meisten frei verfügbaren Tests weder Methodik noch Kriterien offengelegt werden, ist problematisch, dass viele Tests auf überholte Theorien zurückgehen.“ Als Beispiel nennt Lackner „Insights“, der – wie viele andere Persönlichkeitstests auch – auf den Jung'schen Archetypen beruhend zwar bekanntermaßen nicht verlässlich ist, aber dennoch in der einen oder anderen Form durch die Managementszene geistert. Varianten davon dominieren den Markt für Persönlichkeitstests.

#### Neue Methodologien

OSAs zur Feststellung von Neigungen und Interessen gehen in mehr oder weniger direkter Linie auf das sogenannte „RIASEC“-Modell von John Holland zurück. Der amerikanische Psychologe hatte dieses Modell, auch „Holland Code“ genannt, in den 1960er Jahren entwickelt. Seine These: Eine bestimmte Berufswahl oder ein Inter-

## Bei den meisten frei verfügbaren Tests werden weder Methodik noch Kriterien offengelegt. Problematisch ist auch, dass viele Tests auf überholte Theorien zurückgehen.

Alfred Lackner

esse ist Ausdruck eines bestimmten Persönlichkeitstypus. Es gibt nach Holland Menschen, die eher realistische, investigative, künstlerische, soziale, unternehmerische (entrepreneurial) oder konventionelle/traditionelle (conventional) Interessen bzw. Orientierungen haben. Je besser diese Orientierungen mit dem Beruf zusammenpassen, desto größer sind Zufriedenheit und Arbeitsleistung. Das Modell wurde seit den 1960er Jahren vielfach abgewandelt, ist aber nach wie vor in der Organisationspsychologie gebräuchlich. „Die Grundlage der Interessensprofile sind Expertenmeinungen“, kritisiert Gittler. Er hat das Studien-Navi daher gänzlich anders aufgebaut: Es berücksichtigt insgesamt zwölf Interessensdimensionen und ersetzt die Expertenmeinung durch Empirie: Das Studien-Navi ist ein evidenzbasiertes Verfahren, dem unter anderem die Daten von 17.000 erfolgreichen Studierenden, die ihr Fach mindestens bis zum 3. Semester abgeschlossen haben, zugrunde liegen.

Evidenzbasierte Selbsttests wie das Studien-Navi wären ohne die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre nicht denkbar. „Das Internet bzw. die Möglichkeit,

große Datenmengen in die Modellierung von Tests und von Forschung einzubinden, wird die Psychologie sicherlich verändern“, sagt Markus Bühner von der LMU München. „Es ist prinzipiell eine interessante Entwicklung, von der man nicht pauschal sagen kann, sie sei gut oder schlecht.“ Dass eine online gegebene Selbstauskunft prinzipiell weniger verlässlich sei als Tests in Gegenwart Dritter, glaubt Bühner nicht: „Es hängt wie immer vom Kontext und der Fragestellung ab. Wenn ich einen Test ohne Druck nur zum Spaß machen kann, wird er andere Ergebnisse bringen als in einer Auswahl-situation.“

#### Motive und Bedürfnisse

Gemeinsam mit der Universität Wien hat Alfred Lackner die „Wiener Potenzialanalyse“ (WPA) entwickelt. Dieses diagnostische Verfahren ist mehr als ein Persönlichkeitstest und versucht gesamtheitlich festzustellen, welche Potenziale ein Bewerber bzw. eine Bewerberin hat. Ein Teil davon ist, wenn man so will, ein Online Self-Assessment, allerdings wird die OSA-Analyse mit weiteren Methoden des psychologischen Assessments kombiniert, um zu einem möglichst präzisen Gesamtbild zu kommen. „Potenzial bedeutet, dass eine Anlage oder ein Talent vorhanden sind, die eben aktuell noch nicht in einer Kompetenz abgebildet werden können. Potenziale geben Auskunft über die Möglichkeiten, die eine Person hat, sich in eine bestimmte Richtung zu entwickeln“, erläutert Lackner. Die WPA ermittelt zunächst das Selbstbild einer Person: Wie sieht sie sich selbst? „Es geht darum, Motive und Bedürfnisse zu verstehen, denn diese sind relativ stabile Persönlichkeitsanteile“, sagt Lackner. Die WPA bleibt dabei nicht stehen: In biografischen Tiefeninterviews etwa wird ergänzend nach diesen Bedürfnis- und Motivationsstrukturen gefahndet – etwa nach den zugrunde liegenden Einstellungen, Werten und Motivationen, die hinter biografischen Entscheidungen stehen. Rollenspiele oder Hearings können dieses Bild durch das „Fremdbild“ ergänzen. Die Wahrheit über das Potenzial einer Person liegt dann mit großer Wahrscheinlichkeit im Überschneidungsbereich zwischen Fremd- und Selbstbild. ■



#### GEORG GITTLER

Univ.-Prof. Dr. Georg Gittler ist Professor für Psychologie an der Universität Wien, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie: Gesundheit, Entwicklung und Förderung. Er leitet die Forschungsgruppe Differenzielle Psychologie.



#### ALFRED LACKNER

Alfred Lackner ist der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Lackner & Kabas und seit mehr als 27 Jahren im Bereich der Personal- und Managementdiagnostik tätig. Er unterrichtet als Lektor unter anderem an der Donau-Universität Krems. Er ist Autor des Buchs „Praxishandbuch Managementdiagnostik“ (Schaeffer-Pöschel Verlag).

RIASEC  
DIESES MODELL VON  
JOHN HOLLAND AUS DEN  
1960ERN  
IST DIE VORLAGE  
DER MEISTEN  
SELF-ASSESSMENT  
TESTS



# KARRIERESPRUNG



Name:

**ANA ROŠ**

Erste Beschäftigung:

**ANGEHENDE  
DIPLOMATIN**

Jetzige Beschäftigung:

**STARKÖCHIN**

Eine vielversprechende  
Karriere als Diplomatin ließ  
Roš kalt

Werdegang:

Gourmetkritiker zählen sie zur Weltelite, obwohl sie das Kochen nie professionell gelernt hat: **ANA ROŠ** beschloss vor 14 Jahren, **KÖCHIN** zu werden, als ihr Ehemann das Wirtshaus seiner Eltern in Kobarid, einer kleinen Stadt in Slowenien, übernahm. Heute leitet die „Weltbeste Köchin 2017“ das Haubenlokal Hiša Franko. Begonnen hat das Berufsleben der Spitzenköchin auf gänzlich anderen Pfaden: Nach einer Karriere in der Ski-Juniorenmannschaft Jugoslawiens studierte Ana Roš nach der Wende Diplomatie und internationale Beziehungen und arbeitete bei europäischen Institutionen. Das Ziel: Diplomatin. Dann folgte Roš dem Ruf der Kulinarik und entfaltete autodidaktisch ihr Talent für das Kochen.

## Was heißt denn hier Karriere?

*Karriere machen funktioniert heute nicht mehr so wie früher. Ein vielversprechender Ansatz kommt von **Filiz Keser Aschenberger**, Wissenschaftlerin an der Donau-Universität Krems: eine Career Roadmap.*

Von Andrea Lehky

# E

s war einmal eine Leiter. Die hinaufzuklettern nannte man früher „Karriere machen“. So hoch hinauf wie möglich, oft bis das berühmte Peter-Prinzip zum Tragen kam: Man

kletterte so hoch, bis man nicht mehr kompetent war. Dort blieb man bis zur Pension.

Die Zeiten sind vorbei. Eine Karriere dauert heute 60 bis 70 Jahre, rechnet der „Deloitte Global Human Capital Trends 2017“-Report vor. Wir bleiben im Schnitt 4,5 Jahre in einem Job. Und die Halbwertszeit erlernten Wissens beträgt nur mehr fünf Jahre, in manchen Branchen noch weniger.

In den nächsten Jahren soll bis zu jedes zweite Berufsbild verschwinden oder sich dramatisch verändern. Neue werden kommen, die wir heute noch nicht kennen: Biohacker, Human Body Designer oder Space Tour Guide etwa. Getrieben wird das von demografischen und sozioökonomischen

Trends, vor allem aber von der Technologie, Stichwort Digitalisierung.

So bekannt, so beunruhigend. Doch was heißt das für den Einzelnen? Ein erster konstruktiver Ansatz findet sich im Report „Towards a Reskilling Revolution“ des World Economic Forum in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group. Ausgangsfrage: In welche Richtung sollen sich Arbeitnehmer entwickeln?

Mit Hilfe einer Big-Data-Analyse wurden 50 Millionen US-Jobinserate aus 40.000 Quellen erfasst und 15.000 Skills identifiziert. Sie wurden zu 958 Jobprofilen zusammengefasst, welche im ersten Schritt auf ihr Gefährdungspotenzial und im zweiten auf Alternativen untersucht wurden, immer unter der Annahme finanzieller Vergleichbarkeit und langfristiger Jobsicherheit.

Rasch kristallisierten sich zwei besonders gefährdete Berufsgruppen heraus: Büroangestellte und Produktionsarbeiter. Erstere sind zu zwei Dritteln weiblich besetzt, >>



**FILIZ KESER  
ASCHENBERGER**

Dr. Filiz Keser Aschenberger ist Leiterin des Zentrums für Transdisziplinäre Weiterbildungsplanung und Bildungsforschung an der Donau-Universität Krems. Keser Aschenberger studierte Englisch und Erwachsenenbildung in der Türkei und erhielt ihren PhD 2012 von der Middle East Technical University Ankara.

Letztere zu 97 Prozent männlich. Erschwerend kommt beim Officebereich hinzu, dass er mit 15 Prozent den größten Einzelblock aller Berufe ausmacht.

Die Analyse pickte sich nun jedes einzelne Berufsbild heraus und suchte Alternativen. Zum Beispiel: In welche Richtung soll sich eine Sekretärin entwickeln? Für die USA ist ihr Durchschnittsgehalt bei 36.000 US-Dollar (30.700 Euro) angesiedelt. Mehr als das, nämlich 41.000 Dollar, könnte sie künftig als Schadensbearbeiterin in einer Versicherung verdienen. Hier zeigt sich die Schwäche der Studie: In Österreich arbeiten Versicherungen längst an der Automatisierung ihrer Schadensabwicklung. Die einzelne Bearbeitung jeder Causa samt Betrugspräventionsroutine kommt sie deutlich teurer als ein wohlprogrammierter Abwicklungsalgorithmus. Da anzunehmen ist, dass das auch in den USA bekannt ist, ist der Vorschlag wohl mit Vorsicht zu genießen.

Doch es gibt Alternativen, laut Studie 43 weitere (leider nicht genannte) und besser bezahlte Jobs für unsere Sekretärin. Ihr stehen auch ein paar atypische Pfade offen, die über mehrere Stufen ein noch höheres Einkommen in Aussicht stellen. Als Beispiel ist die Produktions-, Planungs- und Auslieferungsassistentin (49.000 Dollar) genannt, von der sie sich zur Logistikerin (78.000 Dollar) entwickeln kann.

In der Produktion könnte etwa ein Fließbandarbeiter (33.000 Dollar/28.000 Euro) den direkten Weg zum Instandhaltungstechniker bei der Bahn (54.000 Dollar) nehmen oder den mehrstufigen vom Bauarbeiter (38.000 Dollar, was hierzulande hoch gegriffen scheint) zum Polier (68.000 Dollar). Auch eine Laufbahn in der Land- und Forstwirtschaft steht ihm offen.

Nun, im Detail dürfen wir sowohl die Praxisnähe als auch die langfristige Sicherheit der Alternativen hinterfragen. Der große Verdienst des Reports ist sein Ansatz, nicht nur auf die Gefährdung von Millionen Jobs hinzuweisen, sondern die Köpfe für Alternativen zu öffnen.

#### Karrieremanagement als Straßenkarte

Einen praktischeren und erfolgversprechenderen Ansatz stellte Filiz Keser Aschenberger, Leiterin des Zentrums für Transdisziplinäre Weiterbildungsplanung und Bildungsforschung, am Alumni-Tag der Donau-Universität Krems vor. Keser Aschenberger ruft zu aktivem Karrieremanagement auf, definiert das als Planen und Implementieren einer Strategie und ihrer Folgeaktionen, um die Karriere voranzutreiben. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist ständiges Weiterlernen. Die Verantwortung dafür tragen weder Gesellschaft noch Arbeitgeber, sondern nur



QUELLE: „DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2017“-REPORT

DURCHSCHNITTLICHER VERBLEIB IN EINEM JOB **4,5 JAHRE**

das Individuum selbst. Andere können bestenfalls unterstützen.

Keser Aschenberger vergleicht Karrieremanagement mit einer Straßenkarte. Verloren in einer fremden Stadt, bringt sie Klarheit darüber, wo man steht, und auch wo man eigentlich hinwill. Ohne Straßenkarte (Career Roadmap) dürfe man sich nicht wundern, wo man letztlich lande.

Ein weiterer Begriff ist der Karrierepfad, den die Bildungsforscherin an ihrem eigenen Beispiel illustriert. Ihr Karrierepfad brachte sie von der Lehrerin zur Forschungs- und Trainingsassistentin, weiter zur Lektorin und nunmehr zur Zentrumsleitung. Er führt geradlinig nach oben, doch das muss nicht so sein: Brüche, Sprünge und Pausen sind heute eher Regel als Ausnahme.

Erster Schritt im Karrieremanagement: die Ist-Analyse. Wo stehe ich gerade? Habe ich alle Skills, um meinen aktuellen Job gut auszufüllen? Was fehlt? Was muss ich lernen? Fragen wie diese stellen auch Führungskräfte ihren Mitarbeitern, wenn es darum geht, Gaps aufzufüllen.

Eine Karriere-Roadmap geht weit darüber hinaus. Als zweiter Schritt folgt ein Self-Assessment. Das braucht ein wenig Zeit, Muße und Ehrlichkeit, die manchmal schmerzt. Wer es ernst nimmt, wird viel über sich lernen. Ein Self-Assessment besteht aus drei Teilen:

#### 1. Wer bin ich?

Ziel ist, sich zu erforschen und die Kriterien für eine ideale Karriere auszumachen. Hilfreiche Fragen sind: Mache ich das, was ich mache, wirklich gerne? Was mache ich gerne? Worin bin ich gut? (Beides muss nicht unbedingt übereinstimmen.) Was beschreibt mich? Was kann ich leisten? Bin ich glücklich in meinem Job? Was würde ich lieber tun? Idealerweise entsteht hier eine tragfähige Vision.

Nach diesen „weichen“ Kriterien geht es weiter mit einer abgewandelten SWOT-

Analysis: Stärken und Schwächen, Werte und Einstellungen, Interessen, Skills und die bevorzugte Arbeitsumgebung.

#### 2. Was sind meine Optionen?

Hier werden Karrieremöglichkeiten identifiziert, ausgearbeitet und entsprechend des Self-Assessments bewertet. Ziel ist, einen Karrierepfad in die Zukunft zu entwickeln. Hilfreiche Fragen sind: Welche Optionen habe ich? Wie gut passen sie zu meinen Kriterien aus Teil 1? Was fehlt mir, um sie zu erreichen? Spätestens jetzt ist Recherchieren nötig: lesen, lernen, googeln, mit Vertretern dieser Berufe sprechen. Auch über die Zukunftssicherheit der Alternativen sollte man nachdenken: Wird es sie in zehn Jahren noch geben? Welche Umbrüche sind in genau diesen Feldern zu erwarten? Am Ende dieses Schritts steht die Entscheidung für den vielversprechendsten und zukunftssichersten Karrierepfad.

#### 3. Wie komme ich dorthin?

Jetzt geht es an die Vorbereitung. Es gilt, alle Voraussetzungen für den neuen Beruf zu erwerben. Ein postgraduales Studium und andere Formen der Weiterbildung sind wichtige und unverzichtbare Schritte, aber nicht die einzigen. Keser Aschenberger bringt es auf eine griffige Formel: Abschluss + Skills + Erfahrung + Kontakte = Beschäftigung.

Als dritter und letzter Schritt folgt nun eine Gap-Analyse: Welche Aus- und Fortbildung, welche Skills fehlen? Wo kann ich sie erwerben? Wo kann ich relevante Erfahrungen sammeln? Wer in meinem Netzwerk kann mir dabei helfen? Welche neuen Kontakte muss ich knüpfen?

Der Rest ist das konsequente Umsetzen des Plans. Nicht vergessen: Skills erwerben ist nur eine Seite der Medaille. Die andere ist, sie auch anzuwenden. Und ständig weiterzulernen: ein Leben lang. ■

Mag. Andrea Lebký, MA ist Redakteurin der Tageszeitung Die Presse im Ressort Karriere

# KARRIERESPRUNG



Name:

**MARIA LASSNIG**

Erste Beschäftigung:

**VOLKSSCHULLEHRERIN**

Spätere Beschäftigung:

**KÜNSTLERIN**



Maria Lassnig begann ihre Karriere als Lehrerin in der Volksschule Metnitz in Kärnten.

Werdegang:

Österreichisches Ehrenzeichen für Wissenschaft und Kunst, Großer Österreichischer Staatspreis für Bildende Kunst, Ehrendoktorat der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Oskar-Kokoschka-Preis, Roswitha-Haftmann-Preis: Die Liste der Auszeichnungen für die Malerin **MARIA LASSNIG** ließe sich erweitern. Die gefeierte **MALERIN UND MEDIENKÜNSTLERIN** begann ihre Karriere jedoch in den Jahren 1940 und 1941 im Klassenzimmer als Volksschullehrerin, zu der sie ausgebildet wurde. Im Wintersemester 1940/1941 begann sie ein Studium der Malerei an der Akademie der bildenden Künste in Wien, ab diesem Zeitpunkt ging Lassnig, deren Zeichentalent bereits früh durch ihre Mutter gefördert wurde, ihrer Bestimmung nach.

## Es geht um Gerechtigkeit

*Weder das Geschlecht noch die ethnische Herkunft dürfen Einfluss auf Karrierewege haben. Doch strukturelle Hürden für Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund halten sich hartnäckig.*

Von Valentine Auer

# B

eschäftigung und Beruf sind Bereiche, die für die Gewährleistung gleicher Chancen für alle und für eine volle Teilhabe der Bürger am wirtschaftli-

chen, kulturellen und sozialen Leben sowie für die individuelle Entfaltung von entscheidender Bedeutung sind“, heißt es in der EU-Richtlinie 2007/78/EG. Die Richtlinie legt einen unverbindlichen Rahmen für die Verwirklichung der Gleichbehandlung am Arbeitsmarkt fest. Soziale Kategorien wie Geschlecht oder Herkunft dürften demnach keinen Einfluss auf die Chancen am Arbeitsmarkt haben.

Doch wie geht die österreichische Arbeitswelt mit Diversität um? Welche Hürden gibt es für Frauen, welche für Menschen mit Migrationshintergrund? Und wie können strukturelle Barrieren abgebaut werden?

Die Unvereinbarkeit von Karriere und Familie, eine von informellen Netzwerken geprägte Universitätskultur sowie Karriere-

entscheidungen von Führungspersonen, die unbewusst auf stereotypen Bildern gegenüber Frauen basieren: All dies können Gründe sein, wieso universitäre Karrierewege von Frauen frühzeitig beendet werden.

Gerade im universitären Bereich zeigt sich die gläserne Decke deutlich. In den Gender Studies ist dieses Phänomen als „leaky pipeline“ bekannt: „Es beginnen mehr Frauen als Männer ein Universitätsstudium und es schließen mehr Frauen ab. Die ‚leaky pipeline‘ beginnt beim Doktorat, geht weiter mit der Habilitation und mit der Berufung zur Professur. Bei jeder dieser Qualifizierungsstufen sinkt der Frauenanteil signifikant“, sagt Michaela Gindl, Co-Leiterin der Stabstelle für Gleichstellung und Gender Studies an der Donau-Universität Krems.

Von ihrer Arbeit weiß Gindl, dass vor allem die Unvereinbarkeit von Karriere und Familie dafür verantwortlich gemacht wird. Doch diese sei nur ein Faktor und nicht immer der entscheidendste. Eine >>



MICHAELA GINDL

Mag.ª Michaela Gindl studierte Soziologie und europäische Ethnologie an der Universität Wien. Sie ist Co-Leiterin der Stabstelle für Gleichstellung und Gender Studies an der Donau-Universität Krems und Experte für Gleichstellung und Gender Mainstreaming an Hochschulen.



THOMAS PFEFFER

Mag. Dr. Thomas Pfeffer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Migration und Globalisierung (Donau-Universität Krems). Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen die Arbeitsmarktbeteiligung von Migranten und die Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen.

# 71 PUNKTE

QUELLE: WIFO 2017

## VON 100 MÖGLICHEN ERREICHT ÖSTERREICH AUF DEM „GLASS CEILING INDEX“ ZUR GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER IM BERUF

größere Rolle spielen informelle Kommunikationskulturen und intransparente Förderungsbeziehungen, in denen Männer stärker vertreten sind.

Während sich an den Universitäten die Meinung hält, der Zugang zu universitären Karrieren sei einzig qualitätsgesteuert, zeigen Studien aus den Gender Studies, dass Karriereentscheidungen von Beziehungen ebenso beeinflusst werden wie von stereotypen Bildern. Vergleichbare Qualifikationen und Fähigkeiten von Männern und Frauen werden unterschiedlich bewertet und das wirkt sich auf die weiteren Karrierechancen aus.

### Anerkennung ausländischer Abschlüsse

Und wie sieht es mit der Diversität auf dem restlichen Arbeitsmarkt aus? „Diskriminierung ist eine von vielen Möglichkeiten, wie Unternehmen mit Diversität umgehen“, sagt Thomas Pfeffer von der Donau-Universität Krems. Im Department für Migration und Globalisierung beschäftigt er sich unter anderem mit Fragen der Ungleichbehandlung von Migranten und Migrantinnen am Arbeitsmarkt sowie mit Anerkennungen von im Ausland erworbenen Abschlüssen.

Zwei Themen, die ineinandergreifen: Denn klar sei, dass Migranten und Migrantinnen eine schwierigere Ausgangsbasis haben, um in Österreich Karriere zu machen. Klar sei aber auch, dass nicht immer Diskriminierung vonseiten der Unternehmen der Grund dafür sein muss. Oft seien es die Rahmenbedingungen, die eine Anstellung von Migranten und Migrantinnen erschweren, erklärt Pfeffer: „Für einen Arbeitgeber

ist es manchmal einfacher, jemanden mit österreichischem Abschluss anzustellen als jemanden mit ausländischem Abschluss.“

Das Problem liegt dabei oftmals in der Wahrnehmung einer Qualifikation vonseiten der Unternehmen und von jenen Stakeholdern, die Anerkennungen vergeben. Ausländische Abschlüsse werden weniger leicht verstanden, die Norm sind österreichische Abschlüsse. Gegenüber neuen Kompetenzen, die ein Unternehmen bereichern könnten, besteht oftmals eine Art Blindheit.

Daher plädiert Pfeffer für eine andere Anerkennungspraxis: Weg von einer aufwendigen 1:1-Übersetzung und hin zu einer allgemeineren Bewertung der mitgebrachten Qualifikationen, denn individuelle Kompetenzen sind nichts exakt Messbares. Bei akademischen Abschlüssen bedeutet dies, dass das österreichische ENIC-NARIC-Büro im Wissenschaftsministerium überprüft, ob die ausstellende Hochschule staatlich anerkannt ist, auf welchem Niveau – Bachelor, Master, Doktorat – der Abschluss einzuordnen ist und welche Inhalte gelehrt wurden. Das ist eine einfache und laut Pfeffer immer wichtiger werdende Möglichkeit, um mit ausländischen Qualifikationen pragmatisch umzugehen.

### Strategien zum Abbau von Barrieren

Um Barrieren langfristig abzubauen, muss auf unterschiedlichen Ebenen angesetzt werden: Auf der individuellen Ebene gilt es, strukturelle Ungleichheiten durch die Unterstützung Einzelner auszugleichen, beispielsweise mittels Mentoring. Gleichzeitig müssen Führungskräfte sensibilisiert und

trainiert werden. Im universitären Bereich gibt es dafür verpflichtende Gleichbehandlungsstellen.

Klare Verantwortungen wünscht sich Pfeffer auch bei arbeitgebenden Organisationen. Unternehmen müssten stärker reflektieren, wie sie mit Diversität umgehen wollen, wie sie Rekrutierungsprozesse ausgestalten, um künftig diverser zu werden. „Dafür müssen Zuständigkeiten entwickelt werden, die auch als Ansprechpartner in Konfliktfällen agieren können“, erklärt Pfeffer. Denn die Möglichkeit, Schwierigkeiten im Umgang mit Diversität anzusprechen, ist zentral, um tatsächliche Änderungen zu bewirken – auch und vor allem in Konfliktfällen.

Auch im Bereich Forschung müssten Förderungen an Gender- und Diversitätskriterien gekoppelt werden, sowohl in Hinblick auf die Inhalte als auch auf die Teams. „Das wäre vergleichsweise leicht zu realisieren, aber der politische Wille dazu fehlt“,

**Wir müssen uns abwenden von einem problemorientierten Denken und stattdessen fragen, wie man mit Diversität erfolgreich für alle Akteure umgehen kann.**

Petra Dannecker

Fotos: DUK © Andrea Reischer; Dannecker © Foto Wilke



PETRA DANNECKER

Univ.-Prof. Dr. Petra Dannecker studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Anglistik. Sie hat eine Professur für Entwicklungssoziologie am Institut für Internationale Entwicklung (Universität Wien) inne und leitet das Forschungsprojekt „Migrantische Unternehmerinnen in Wien“.

so Gindl. Diesen Willen vermisst auch Pfeffer. Die Politik vermittele derzeit nicht den Eindruck, als wäre Integration erwünscht. Wenn Asylwerber ihre Lehre nicht fertigmachen dürften, sei das ein negatives Signal, nicht nur an die Betroffenen, sondern auch an die arbeitgebenden Organisationen, die sich um Integration bemüht haben, so Pfeffer.

### Migrantische Unternehmerinnen

Und dann gibt es noch Bewältigungsstrategien der Betroffenen selbst. Eine davon ist der Schritt in die Selbstständigkeit. „Es gibt Unternehmerinnen, die sich selbstständig machen, da ihre Chancen auf dem österreichischen Arbeitsmarkt limitiert sind, da es schwierig und langwierig ist, Abschlüsse anerkennen zu lassen“, weiß Petra Dannecker. Sie ist Professorin für Entwicklungssoziologie am Institut für Internationale Entwicklung und leitet das Forschungsprojekt „Migrantische Unternehmerinnen in Wien“.

Gründe für Migrantinnen, sich selbstständig zu machen, sind auch die Möglichkeiten, Familie und Karriere zu vereinen, finanziell unabhängig zu sein oder aus ethnischen Zuschreibungen ein Geschäftsmodell zu machen. Es werden nicht immer Nischen besetzt, indem die Zielgruppe der Migranten und Migrantinnen forciert wird, sondern die Erwartungen der Mehrheitsgesellschaft erfüllt werden.

Auch in diesem Bereich führen fehlende Netzwerke zu einem erschwerten Zugang zu Informationen und Ressourcen. Dies gilt für Menschen, die nicht hier aufgewachsen sind, und viel mehr noch für Frauen. Bestehende Unterstützungsmaßnahmen und Gründungsprogramme müssten daher direkt Kontakt zu den Communities aufnehmen.

Lösungsstrategien gibt es viele, für die Umsetzung braucht es jedoch eine andere Debatte. „Gesellschaftliche Innovation passiert immer dann, wenn viel Migration stattfindet. Wir müssen uns abwenden von einem problemorientierten Denken und stattdessen fragen, wie man mit Diversität erfolgreich für alle Akteure umgehen kann“, sagt Dannecker. Schließlich gehe es um das Vergeben von Personalressourcen, aber vor allem um Gerechtigkeit, bestätigt Gindl. ■

# Bibliotheken als sichere Lernorte

*Das Erasmus-plus-Projekt LIB(e)RO öffnet Bibliotheken als Online-Lernplattform, um Flüchtlinge bei der Integration zu unterstützen.*

Von Christian Scherl

# D

ie Idee des EU-Projektes LIB(e)RO entstand 2015 bei einem Treffen von kommunalen Bibliothekaren in Niederösterreich. Es war gerade jene Zeit, in der viele junge Flüchtlinge über das Mittelmeer

und die Balkanstaaten nach Österreich kamen – um nach einer sichereren Zukunft in Europa zu suchen. Die sozial engagierten Bibliothekare wollten ihre Türen für die Flüchtlinge öffnen, um ihnen bei der Integration Unterstützung anzubieten. „Ursula Liebmann vom NÖ Bibliotheksverband brachte die Idee an die Donau-Universität Krems“, erinnert sich Filiz Keser Aschenberger, Leiterin des Zentrums für Transdisziplinäre Weiterbildungsplanung und Bildungsforschung an der Donau-Universität Krems. „Die Idee wurde dort von Univ.-Prof. Monika Kil und Rainer Schabereiter gemeinsam mit Ursula Liebmann präzisiert und als EU-Projekt eingereicht.“

Der Projektname LIB(e)RO beschreibt die drei Kernaspekte des Projekts: Entwick-

lung und Implementierung einer Online-Lernplattform für die Einrichtung von Bibliotheken als sichere und sozial integrative Lernorte. „Das lateinische Wort Liber steht für Buch und stellt Bibliotheken als sichere Lernorte für minderjährige Flüchtlinge dar“, erklärt Keser Aschenberger. „Das lateinische Verb Liberare beschreibt die Freilassung von Menschen und Libero bedeutet, dass man jemanden freigibt, und das ist ein wichtiger sozialer Aspekt des Projekts.“ Das kleine „e“ soll als Symbol für die digitale Lernplattform dienen – das Hauptergebnis von LIB(e)RO.

## Interkulturelle Lernorte

LIB(e)RO vereint soziale Inklusion, Fortbildung und digitales Lernen in einer Plattform. Es stützt sich auf wissenschaftliche Daten sowie Informationen aus erster Hand aus der Praxis. Darüber hinaus zielt es auf zwei Gruppen ab, die von dem Projekt profitieren: Flüchtlinge und Bibliothekare. Die Einbeziehung von Bibliotheken in die Inklusion ist laut der Bildungsforscherin

Keser Aschenberger keine neue Idee. „Jedoch ist es ziemlich neu, sie in sichere und integrative Lernorte zu verwandeln.“ Bibliotheken sind weniger formell, nicht so einschüchternd und zugänglicher und offener für Neuankömmlinge. „Auf der einen Seite wollten wir eine Plattform schaffen, die integrative Pädagogik, Onlinelernen, Sprachenlernen und berufsbegleitendes Training sowie eine Anleitung zum Leben in einem neuen Land kombiniert. Auf der anderen Seite sollen Bibliothekare dazu befähigt werden, ihre Bibliotheken als sichere und sozial integrative Lernräume zu öffnen“, so Keser Aschenberger.

## Fortsetzung geplant

Im August endete das von der Donau-Universität Krems koordinierte Projekt, das 2016 startete. Das Projektteam ist mit dem Ergebnis zufrieden. „LIB(e)RO war sowohl auf der Implementierungs- als auch auf der Managementebene erfolgreich“, erklärt Keser Aschenberger. Das Konsortium bestand aus sechs Partnern aus drei Ländern: Österreich, Deutschland und Griechenland. In jedem Land wurde ein wissenschaftlicher Partner mit einem Praxispartner zusammengeführt. Die Aufgabenteilung erfolgte nach Expertise und Netzwerk. Aus Deutschland waren die Universität Passau und das Wirtschaftsforum Passau (WIFO) sowie aus Griechenland die griechische Nationalbibliothek und Action Synergy die Partner des Projektes. „Zusätzlich arbeiteten wir mit mehreren Bibliothe-

ken und NGOs zusammen und von Anfang an waren zahlreiche Bibliothekare und junge Flüchtlinge an dem Projekt beteiligt. So konnte die Plattform durch die Bemühungen engagierter Menschen konstruiert werden.“

## Zielgruppe eine Stimme geben

„Besonders wichtig war uns, den beiden Zielgruppen eine Stimme zu geben und auf ihre Bedürfnisse und Probleme einzugehen.“ Mit Analyseberichten konnten die Probleme aufgezeigt werden, mit denen sowohl Bibliothekare als auch junge Flüchtlinge konfrontiert sind. Entscheidend war es, die größtmögliche Anzahl von Interessengruppen zu erreichen. Das verlangte nach einer intensiven Verbreitungsstrategie. Man bewarb das Projekt etwa bei regionalen, nationalen und internationalen Treffen, Seminaren und Konferenzen. Das Echo war groß. Sogar Bibliotheken aus anderen Ländern wollen LIB(e)RO nun nutzen. „Wir möchten uns definitiv für die Fortführung des Projekts bewerben. Dann soll noch intensiver auf den Schulungsbedarf der Bibliotheken und Bibliothekare eingegangen werden“, verrät Keser Aschenberger. Die Plattform wird fortlaufend aktualisiert und für unbegrenzte Zeit aktiv sein. Um sich an der Plattform anzumelden, ist ein Computer mit Internetverbindung erforderlich. So kann jede Bibliothek mit der notwendigen Ausrüstung die Plattform nutzen. Die Integration der Plattform in den Bibliotheken erfolgt freiwillig. ■

## Lernplattform zur Etablierung von Bibliotheken als interkulturelle Lernorte für minderjährige Flüchtlinge (LIB(e)RO)

**FÖRDERGEBER:** EU, Erasmus+

**LAUFZEIT:** September 2016 – August 2018

**KOORDINATION:** Donau-Universität Krems

**PARTNER:** > komm.bib – NÖ Fachverband Kommunale Bibliotheken, Österreich

> Jean-Monnet-Lehrstuhl für Europäische Politik, Universität Passau, Deutschland

> Wirtschaftsforum der Region Passau e. V., Deutschland

> National Library of Greece, Griechenland

> Action Synergy, Griechenland



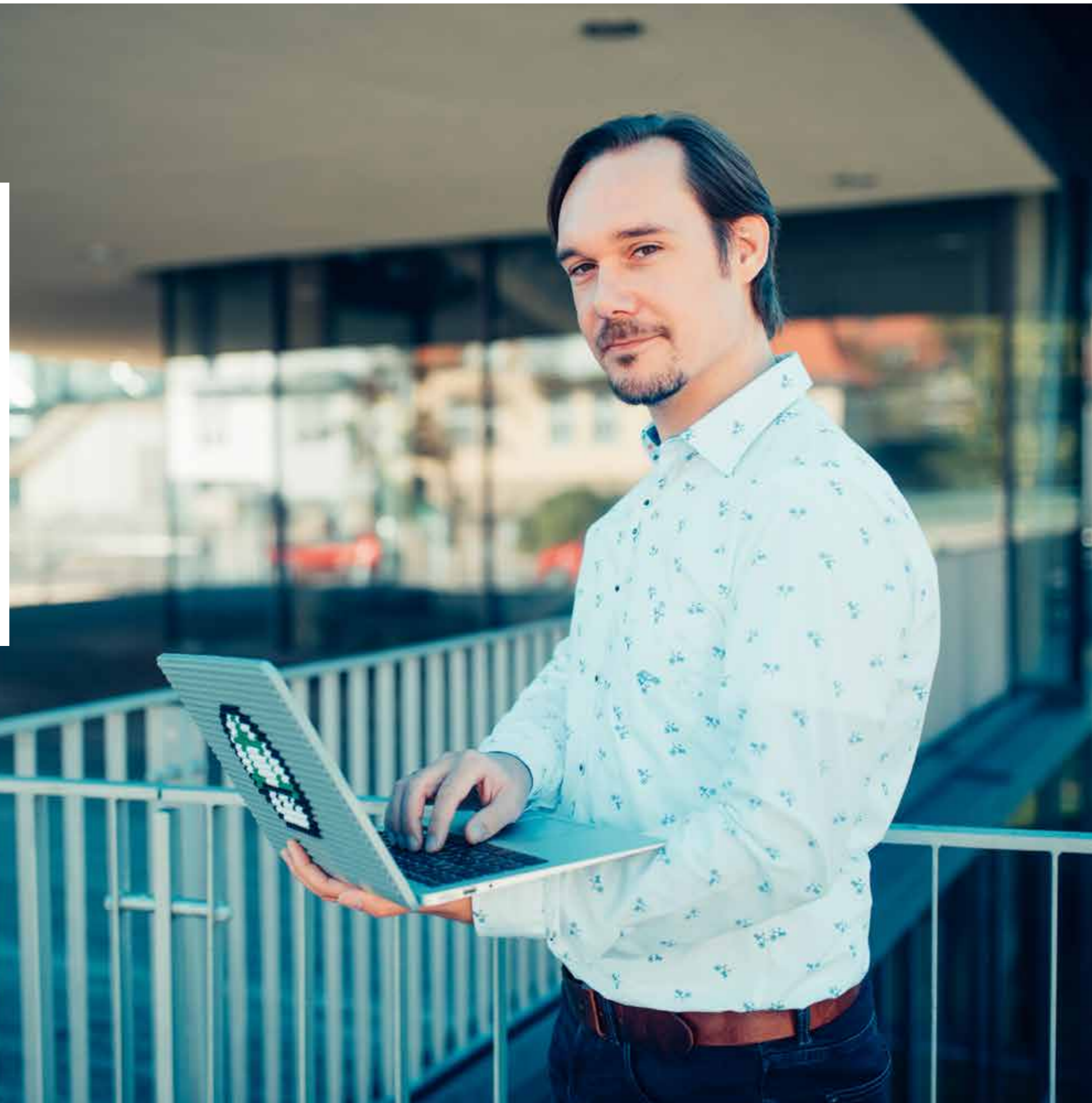
**FILIZ KESER ASCHENBERGER**

Dr. Filiz Keser Aschenberger forscht zu den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Bildungspolitik. An der Donau-Universität Krems leitet sie das Zentrum für Transdisziplinäre Weiterbildungsplanung und Bildungsforschung.

# Vom C64 zur E-Governance

**Thomas Lampoltschammer**, seit Juli Assistenzprofessor für Informations- und Kommunikationstechnologie, durchdringt sein Fachgebiet von der Basis aus. Er weiß um die Bedeutung von Kaffeepausen auf Konferenzen und wann er alles auf eine Karte setzen muss.

Von Astrid Kuffner



Ass.-Prof. DI (FH) Dr. **Thomas J. Lampoltschammer**, M.A. MSc ist stv. Leiter des Zentrums für E-Governance sowie Assistenzprofessor für ICT & Governance am Department für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung der Donau-Universität Krems. Er studierte Informationstechnik & System-Management an der FH Salzburg, Embedded and Intelligent Systems an der Hochschule in Halmstad/Schweden sowie Erwachsenenbildung an der TU Kaiserslautern/Deutschland. 2015 promovierte er in Angewandter Geoinformatik an der Universität Salzburg. Er ist u. a. Mitbegründer der International Data Science Conference (iDSC) sowie Mitglied der ICA Commission on Cognitive Issues in Geographic Information Visualization.

# U

mwege erhöhen die Ortskenntnis. Das gilt auch für Thomas Lampoltshammer, der 2015 als Post-Doc an die Donau-Universität Krems kam. „Eigentlich wollte ich nicht studieren“, erklärt der stellvertretende Leiter des

Zentrums für E-Governance, der an vier akademische Abschlüsse gerade noch einen MBA anhängt. Plausibel klingt seine Erklärung: Mit 18 war er noch nicht bereit für ein Hochschulstudium. Dabei war der Südbayer beileibe nicht orientierungs- und interesselos. Er gehört gerade noch zur Generation Commodore 64 und belegte bereits in der Schule das Wahlfach Informatik.

Neben Erfahrung in der Lehre und einem Master in Erwachsenenbildung brachte er Programmierkenntnisse und Know-how in Angewandter Informatik ans Department für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung. Es versteht sich als Schnittstelle zwischen Forschung, Verwaltung, Industrie und Zivilgesellschaft, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung und Digitale Trans-

formation. IT- und Big-Data-Expertise für Daten im räumlichen oder zeitlichen Kontext, wie zum Beispiel Prozesse der politischen Entscheidungsfindung, fallen hier auf fruchtbaren Boden. Und wenn es hart auf hart kommt, könnte der Kollege die Kaffeemaschine am Department selbst reparieren. Doch dazu später.

### Alles auf eine Karte

Thomas Lampoltshammer verließ das Gymnasium nach der Mittleren Reife (10. Schulstufe) und besuchte eine zweijährige Fachoberschule. Dann hingte er eine IT-Lehre bei der Deutschen Telekom an, wo der „Senior“ jungen Lehrlingen Nachhilfe gab. Nach knapp zwei Jahren als Systemadministrator kam der Moment, in dem er sich dachte: „Das kann's noch nicht gewesen sein.“ Er setzte alles auf eine Karte, kündigte und bewarb sich an der FH Salzburg für ein Studium in Informationstechnik und System-Management. Der Umstieg gelang und mündete zu guter Letzt in einem Doktorat in Angewandter Geoinformatik. Zur FH-Forschung gehört „by default“ die Lehre dazu. Sein Einstieg war vor anspruchsvollem Publikum: berufstätige Studierende am Wochenende. Um die Zielgruppe noch besser zu bedienen, absolvierte er parallel ein Fernstudium für Erwachsenenbildung.

### Kaffeepauseneffekt

Ebenso wichtig wie die Umwege war rückblickend das „informelle Plaudern in den Kaffeepausen“. Seine Frau lernte er so in der Studierendenvertretung der FH Salzburg kennen, seine Dissertationsstelle ergab sich beim Kaffee mit seinem Doktorvater bei der Sponson seiner Frau und mit Institutsleiter Peter Parycek kam er am Rande der CeDEM-Konferenz in Krems ins Gespräch. Wieder setzte Thomas Lampoltshammer alles auf eine Karte, entschied das Hearing für die Post-Doc-Stelle für sich und

## Was es im Internet of Things und für die Industrie 4.0 nämlich braucht, sind nicht nur große „Datenlager“, sondern auch zuverlässige „Gabelstapler“, die das Richtige aus Big Data herausholen.

Thomas Lampoltshammer

übersiedelte mit seiner Frau im Herbst 2015 nach Krems.

Obwohl er mehr Programmiersprachen als Fremdsprachen beherrscht, erfüllt er das Klischee des Nerds nicht. „Hoodie, kurze Hose und Crocs gingen für mich früher durchaus als Arbeitskleidung durch“, lacht er. Den Ausstieg aus legeren Klamotten und der IT-Wirtschaft hat er aber nie bereut: „Forschung und Lehre sind frei. Ich habe hier die Möglichkeit, offene Fragen und Probleme interessengeleitet anzugehen. Hier im Department ziehen alle an einem Strang und gibt es die Möglichkeit für nationale und internationale Kooperationen.“ Zudem kommuniziert er gerne und Unterrichten

macht ihm einfach Spaß. Momentan ist Thomas Lampoltshammer in sieben Forschungsprojekte eingebunden: von der Programmierung bis zur Projektleitung. Ihm gefällt es, zusammen mit dem Team des Departments an Problemen und Herausforderungen im Bereich E-Governance/E-Government zu arbeiten und mitzuerleben, wie die entwickelten Lösungen nachhaltig wirken.

### Data Market Austria

Er will kein einzelnes Projekt herausgreifen, aber prestigeträchtig ist sicher die Arbeit am Projekt „Data Market Austria“ zum Aufbau einer Plattform für den Handel, Austausch und die Verarbeitung von Daten, gefördert durch die FFG. Doch nicht nur der Handel mit Daten, sondern auch die entsprechende Verbindung mit Services, etwa zur Steigerung der Datenqualität, sind Kernbestandteil des Projekts sowie rechtliche Aspekte zum Datenhandel und der Verwendung von Smart Contracts auf Basis von Blockchain-Technologie. Was es im Internet of Things und für die Industrie 4.0 nämlich braucht, sind nicht nur große „Datenlager“, sondern auch zuverlässige „Gabelstapler“, die das Richtige aus Big Data herausholen. „Im Herbst geht die Beta-version des Data Market Austria live und erste Start-ups sind gerade dabei, ihre Services zu integrieren“, erklärt er nicht ganz ohne Stolz.

Momentan hat er wenig Freizeit, verbringt diese aber gerne in nerdiger Nostalgie. Mit einer Plattensammlung, die neben Iron Maiden und Co auch Hintergrundmusik von alten Computerspielen enthält. Oder etwa dem Bau einer 2018er-Version eines Gameboy. Das Elektrotechnik-Talent nutzt ihm auch im Haushalt. Sein Bravourstück Marke MacGyver war die Magnetpumpe der Waschmaschine, die er mittels eines Korkens und einer Schraube wieder flott machte. ■



Fotos: © DIJKWalter Skokamitsch

# Ein Herz für Jugendliche

*Ihre Leidenschaft für die Natur, den Sport und die Musik begleitet die Absolventin **Gunbild Häusle-Paulmichl** seit der Kindheit. Als AHS-Lehrerin teilte sie diese dann auch mit ihren Schülern. Heute bringt sie ihre vielfältigen Talente in die psychotherapeutische Begleitung von Jugendlichen in Krisensituationen ein.*

Von Ilse Königstetter

**S**chon immer waren es die grünhaarigen, gepiercten, tätowierten und eher unangepassten Schülerinnen und Schüler, die Gunhild Häusle-Paulmichl ganz besonders am Herzen lagen.

Auch deshalb empfand die Vorarlbergerin ihre Entscheidung, zu unterrichten, lange Zeit als sehr stimmig. Nach ihrem Lehramtsstudium in Deutscher Philologie und Sportwissenschaften für Mädchen und einem anschließenden Doktoratsstudium (Philosophie) lehrte die gebürtige Dornbirnerin viele Jahre die Fächer Ethik, Soziales Lernen, Leibesübungen und Deutsch am Gymnasium Schillerstraße in Feldkirch. „Sehr schnell zeigte sich, dass mehr Wissen über die vielfältigen Problematiken und seelischen Nöte von Jugendlichen in den oft schwierigen Zeiten der Pubertät und Adoleszenz benötigt wird“, erinnert sie sich an die damalige Situation. Deshalb entschloss sie sich zur Teilnahme an einem Kurs für Social Networker und wurde Vertrauenslehrerin.

Obwohl sie immer mit Leidenschaft unterrichtete, wurde das System Schule für sie nach und nach zu eng. „Ich war von Kind an eine begeisterte Sportlerin und habe Sport lange auch gerne unterrichtet“, berichtet die ehemalige AHS-Lehrerin, „so lange, bis mir der Ansatz, den Körper vorrangig an seinen Höchstleistungen zu messen, nicht mehr stimmig erschien.“ Die Idee, einen liebevolleren Umgang mit der Leiblichkeit zu finden und sich in den Körper einzufühlen, sowie der Wunsch, Jugendliche in Identitäts- und anderen Krisen professionell unterstützen zu können, führten sie schließlich zur Psychotherapie. Nach Selbsterfahrungswochenenden bei den klinischen Psychologinnen und Integrativen Psychotherapeutinnen Dr. Melitta Schwarzmann sowie Dr. Renate Frühmann entschloss sie sich zu einer Ausbildung in Integrativer Therapie. Schule und Psychotherapie ließen sich nicht mehr lange miteinander vereinbaren, denn es war Gunhild Häusle-Paulmichl bewusst, dass sie das Handwerk ohne klinische Erfahrung nicht



seriös betreiben konnte. Und das erforderte doch einen erheblichen zeitlichen Aufwand. „Die Schule und die geliebte Arbeit mit den Jugendlichen loszulassen hat mich einige Tränen gekostet“, fiel ihr der Abschied von ihren Schülern schwer. Dennoch blieb sie auf dem eingeschlagenen Weg.

## Einschneidende Erfahrungen

2007 bewarb sich Häusle-Paulmichl an der Donau-Universität Krems für den Lehrgang „Psychotherapie – Fachspezifikum Integrative Therapie“. Nach Absolvierung des Propädeutikums stieg sie dann 2008 in den berufsbegleitenden Lehrgang ein. Neben vielen spannenden Inhalten bescherte ihr die Selbsterfahrungsarbeit im Rahmen der Integrativen Therapie ein Schlüsselerlebnis. „Im praktischen Training übt man quasi die ‚Antirolle‘ und wird ermuntert, Dinge zu tun, die man sonst niemals machen würde“, berichtet sie von ihren Erfahrungen. So wurde die passionierte Hosenträgerin in ein Kleid gesteckt, um sich als „Vollblutfrau“ zu fühlen und sich entsprechend zu präsentieren. „Dann wurde ich auf die Bühne gestellt und aufgefordert zu singen.“ Das tat sie mit offenbar so beeindruckenden Qualitäten, dass die Lehrbeauftragte meinte, sie müsse unbedingt etwas mit ihrer Stimme machen. Eine Empfehlung, die die Psychotherapeutin aufgriff: „Ich habe mir die Musik als eine

Foto: © Constanthin Lackner

Spielart in der kreativen Psychotherapie angeeignet und arbeite auch in meiner Praxis mit sehr viel Musik.“ Der Einsatz von Musik als kreativem Medium erleichtert ihr auch die therapeutische Arbeit mit den Jugendlichen. „Manche wollen aus den unterschiedlichsten Gründen anfänglich oft gar nicht reden“, berichtet Häusle-Paulmichl, „irgendwann sprechen sie dann aber doch, weil die Musik eine Brücke schlägt zwischen den Jugendlichen und mir und man dann oft an sehr tief liegende Themen herankommt.“

## Lebenselixier Musik

Gegenwärtig arbeitet Häusle-Paulmichl als Dozentin am Vorarlberger Landeskonservatorium mit den Schwerpunkten Krisenintervention sowie Beratung und Coaching von Musikern und betreut als Psychotherapeutin Studierende in Krisensituationen, etwa bei Depressionen oder Musikerangst. Seit 2011 ist sie auch als Integrative Psychotherapeutin in freier Praxis tätig. Ihr Tätigkeitsbereich ist breit gefächert und umfasst unter anderem schwere psychiatrische Erkrankungen, Persönlichkeits- und Angststörungen, Identitäts- und Pubertätskrisen, Schul- und Prüfungsangst, aber auch Bereiche, die in der Gesellschaft häufig noch tabuisiert sind, wie beispielsweise Transidentitäten, LGBTIQ (Lesbian Gay Bisexual Trans Intersex Queer) und die Begleitung von Verbrechenopfern. Und sie macht Musik, so oft es ihr möglich ist. In ihrer aus fünf Mitgliedern bestehenden Band „Brainfisch“, die ausschließlich Eigenkompositionen präsentiert, spielt sie Schlagzeug, Körpertambura, Handpan, eine Klangschüssel, die mit den Händen geschlagen wird, Klangspiele und Cajon, ein perkussives Musikinstrument. Darüber hinaus singt sie leidenschaftlich gerne im Spielbodenchor. In ihrer Freizeit geht sie in die Natur und sammelt Tierklänge wie Vögelgezwitscher oder auch Wasserklänge, die häufig später in Kompositionen einfließen. In Kürze wird die erste musiktherapeutische CD für den klinischen Kontext, „Herzschlag“, als Teil eins einer Trilogie erscheinen.

Selbstverständlich arbeitet sie nach wie vor viel und mit großer Begeisterung mit Jugendlichen. Eine neue Gruppe (*queerfeldein\**) hat sie gerade gestartet. Und auch dort spielt Musik eine große Rolle. ■

*Mag. Dr. **Gunbild Häusle-Paulmichl**, MSc. studierte in Innsbruck Sportwissenschaften und Germanistik für das Lehramt. Nach einem einjährigen Abstecker in den Journalismus verfasste sie eine Dissertation zum Thema „Daoismus und Zen-Buddhismus auf dem Weg in den Westen“ und promovierte 1999 zur Doktorin der Philosophie. Danach unterrichtete sie als AHS-Lehrerin und arbeitete 10 Jahre als Vertrauenslehrerin. 2007 entschied sie sich für den Lehrgang „Psychotherapie – Fachspezifikum Integrative Therapie“ an der Donau-Universität in Krems, den sie 2013 mit einer Masterthese zum Thema „Tätowierungen am menschlichen Körper – Leibphänomene zwischen Sehnsucht nach Identität und Kunst“ abschloss.*



# Alumni-Club



**Alumni-Tag 2018**

## Kernkompetenz als Erfolgsfaktor

Individuelle Definitionen von Karriere, das Kriterium Planung sowie die Notwendigkeit von Weiterbildung standen im Fokus des Alumni-Tages 2018 am 22. September, den mehr als hundert Alumni der Donau-Universität Krems besuchten. Inspiriert durch den Impulsvortrag von *Franz Josef Radermacher*, ehemaliger Professor für „Datenbanken und Künstliche Intelligenz“ der

Universität Ulm, folgte in den anschließenden sieben interaktiven Workshops ein intensiver Austausch zwischen Teilnehmenden und Expertinnen aus Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement der Donau-Universität Krems. Die Podiumsdiskussion Blue Hour reflektierte den Wandel der Weiterbildung, gewichtete den Faktor Networking für die Karriere und milderte das Schreckensszenario der automatisierten Arbeitswelt.



Der Informatiker Franz Josef Radermacher hielt den Impulsvortrag beim Alumni-Tag 2018.

### Sportlicher Herbst

am 6. Oktober 2018 ruderte der Alumni-Club in Kooperation mit Campus Sport bei der Sportchallenge exklusiv für Alumni-Club-Mitglieder von Melk nach Dürnstein. Sportlicher Einsatz und Teamgeist wurden mit einem besonderen Erlebnis der Wachau vom Wasser aus mit ihren sonnenverwöhnten Weinterrassen, malerischen Orten, Burgen und Ruinen belohnt.

[www.donau-uni.ac.at/alumni](http://www.donau-uni.ac.at/alumni)



### Internationale Stammtisch-Termine

- 08. 11. 2018 **Linz**
- 21. 11. 2018 **Wien**
- 22. 11. 2018 **Berlin**
- 29. 11. 2018 **Frankfurt**
- 29. 11. 2018 **Krems**
- 29. 11. 2018 **München**
- 12. 12. 2018 **Salzburg**
- 13. 12. 2018 **Köln**



# Kunst & Kultur

**Festspielhaus St. Pölten**

## Sasha Waltz and Guests: Kreatur

Dahin zurückkehren, wo sie herkommt – mit diesem Ansatz stellt Sasha Waltz zum anstehenden 25. Jubiläum ihrer Compagnie eine neue Kreation voller Eleganz und Unaufdringlichkeit vor. Macht und Ohnmacht, Freiheit und Kontrolle sowie Gemeinschaft und Isolation sind nur einige wenige der Phänomene, die Sasha Waltz in „Kreatur“ vor dem Hintergrund unserer zerrissenen Gesellschaft untersucht.

**8. Dezember 2018, 19.30 Uhr**  
[www.festspielhaus.at](http://www.festspielhaus.at)



**Festival**

## ELit – Europäische Literaturtage



Die Europäischen Literaturtage sind ein außergewöhnliches Literaturfestival, das jährlich im Herbst stattfindet. Im einzigartigen Ambiente der Wachau trifft sich das literarische Europa zu einem Wochenende der Begegnung und des Austausches.

**22. bis 25. November 2018**  
[www.literaturhaeuropa.eu](http://www.literaturhaeuropa.eu)

**Archiv der Zeitgenossen**

## Gertraud Cerha – Pionierin für Neue Musik



ZeitzeugInnengespräch mit *Gertraud* und *Friedrich Cerha*, *HK Gruber*, *Kurt Schwertsik*  
Moderation: *Gundula Wilscher*

**9. November 2018, 18 Uhr**  
[www.archivderzeitgenossen.at](http://www.archivderzeitgenossen.at)

**WEITERETERMINE**

### Licht und Schatten

*Kremser Kammingespräche im Haus der Regionen*  
Medizin/Heilende Kunde  
**Dienstag, 13.11.2018, 18 Uhr**  
Literatur/Gläserne Menschen  
**Mittwoch, 12.12.2018, 18 Uhr**  
Gesellschaft/Verkehrte Welten  
**Mittwoch, 9.1.2019, 18 Uhr**

**Haus der Regionen**  
[www.volkskulturmoee.at](http://www.volkskulturmoee.at)

### Kunsthalle Krems

Per Kirkeby sowie Perrine Lacroix in Kooperation mit AIR – Artist in Residence Niederösterreich

**25. November 2018 bis 10. Februar 2019**  
[www.kunsthalle.at](http://www.kunsthalle.at)



Per Kirkeby, *Obne Titel*, 1986

### Programm kino

Das Kino im Kesselhaus startete am 5. September seine neue Kinosaision, eines der Programm-Highlights: *Fritz Ostermayer & Vienna Rest in Peace*

**3. November 2018**  
[www.kinoimkesselhaus.at](http://www.kinoimkesselhaus.at)

# Campus Krems

## Wissenschaftspreis

## Christoph Pieh ausgezeichnet

Univ.-Prof. Dr. med. univ. Christoph Pieh, Leiter des Departments Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit an der Donau-Universität Krems, erhielt einen der vier Anerkennungspreise des Landes Niederösterreich für seine wissenschaftliche Tätigkeit. Der Preis wurde ihm am 10. Oktober im Rahmen der Wissenschaftsgala in Schloss Grafenegg von Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner verliehen. Die psychosomatische Medizin, so Pieh, sei weiterhin ein Nischenfach in der Medizin. Pieh sehe den Preis als Auftrag, die Forschung in diesem Feld voranzutreiben. Der „Wissenschaft|t Zukunft Preis“ des Landes Niederösterreich ging an DI Lisa-Marie Wagner, BSc vom Department für Integrierte Sensorsysteme an der Donau-Universität Krems. Sie erhielt den Preis für ihre Masterarbeit zur Entwicklung und Optimierung von Metamaterialien im Kontext von Sensoren in der biomedizinischen Analytik.



Wissenschaftspreis des Landes Niederösterreich an Univ.-Prof. Dr. med. univ. Christoph Pieh (1. v. l.)

## Verdienste

## Hi-Soo Kim Ehrensenator

Im Rahmen einer Feier zum fünfjährigen Bestehen des Double Degree-Programms der Donau-Universität Krems und der koreanischen Konyang-Universität auf dem Gebiet der Muskuloskelettale-Physiotherapie-Ausbildung am 6. September verlieh Rektor Friedrich Faulhammer dem Gründer und früheren Präsidenten der koreanischen Privatuniversität, Hi-Soo Kim, die Ehrensenatorschaft.

[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)



DI Lisa-Marie Wagner, BSc (1. v. l.) wurde mit dem Wissenschaft|t Zukunft Preis ausgezeichnet.



## Vorsitz

## Haber Präsident des Fiskalrats

Der Ökonom und Leiter des Departments für Wirtschaft und Gesundheit an der Donau-Universität Krems, Prof. Gottfried Haber, fungiert seit 16. Oktober zusätzlich als Präsident des Fiskalrats, eines Gremiums zur Überwachung der Fiskalregeln. Univ.-Prof. MMag. Dr. Gottfried Haber wurde per Beschluss des Ministerrats am 10. Oktober zum Präsidenten des Fiskalrats bestellt.

Fotos: S. 50 © Konyang-University; © Pieh © NLK Reinberger; S. 51 © Walter Skokanitsch

## Campus Krems

## Core Facility eröffnet

Mit einem Festakt unter Anwesenheit von Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner wurde am 9. Oktober die Core Facility am Campus Krems eröffnet. Großgeräte auf dem letzten Stand der Technik stehen an zwei Standorten am Campus Krems für Forschung in den Feldern Bioimaging und Zellanalytik sowie Biomechanik und Tissue Engineering zur Verfügung. Genutzt wird die von Land Niederösterreich und NÖ Gesundheits- und Sozialfonds (NÖGUS) mit rund 3,2 Millionen Euro finanzierte neue Forschungsinfrastruktur von der Donau-Universität Krems, der Karl Landsteiner Privatuniversität für Gesundheitswissenschaften und der IMC Fachhochschule Krems. Sie soll eine Erweiterung des Methodenspektrums ermöglichen und die bestehende Anbindung an die internationale medizinische Forschung unterstützen.



Core Facility am Campus Krems eröffnet. Vorn (v. l. n. r.): Claudia Schilböck, Donau-Universität Krems, Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner, Jens Hartmann, Donau-Universität Krems. Zweite Reihe: Friedrich Faulhammer, Rektor Donau-Universität Krems, Ulrike Prommer, Geschäftsführerin IMC Fachhochschule Krems, Rudolf Mallinger, Rektor Karl Landsteiner Privatuniversität für Gesundheitswissenschaften.

# Trends & Termine

## Vortrag

## Künstliche Intelligenz überschätzt

Nach Thomas Malone, Organisationstheoretiker am Massachusetts Institute of Technology, wird die künstliche Intelligenz überschätzt. Die Fortschritte der Robotik seien zwar beeindruckend, doch deren ökonomische Bedeutung sei bislang begrenzt. Menschen würden auf absehbare Zeit die besseren Generalisten bleiben, so Malone in einem Vortrag an der Universität Zürich. E-Mails, technologisch gesehen simpel, hätten die Wirtschaft dramatischer verändert als die Entwicklung komplexer humanoider Roboter.

<https://cci.mit.edu/malone/>



## Forschung

## Verhaltensökonomie

Die Frage, welchen Einfluss ökonomische Präferenzen für den Lebensweg und Erfolg von Menschen haben, hat sich zu einem Schwerpunkt der verhaltensökonomischen Forschung entwickelt. Eine neue Arbeitsgruppe am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn hat sich auf dieses Forschungsfeld spezialisiert und präsentiert beim Max-Planck-Forum Fallstudien und aktuelle Forschungsergebnisse. Prof. Dr. Matthias Sutter, Max-Planck-Institut Bonn, führt in das Thema ein.

20. November, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn  
[www.mpg.de/12222618/faktoren\\_erfolg\\_leben](http://www.mpg.de/12222618/faktoren_erfolg_leben)

## Science

## No Publication Paywalls

In September a group of 11 European research funding organisations launched "cOAlition S", a collective declaration of commitment whereby, after 1 January 2020, result from research funded by public grants provided by participating funders, must be published in compliant Open Access journals or on compliant Open Access platforms. It is built on Plan S, which was announced at EuroScience Open Forum in Toulouse in July 2018. Participating funders have agreed to implement the principles together with the European Commission and the European Research Council.

<http://scieur.org/coalition-s>

## Fun Fact

## Karl Marx

Acht Semester, von 1836–1841, war Karl Marx Student der Rechtswissenschaften an der Berliner Humboldt-Universität. Auch wenn ihn nach eigenem Bekunden Philosophie und Geschichte mehr interessierten, hat er ein Abschlusszeugnis erhalten. Das kehrte nach 66 Jahren nun wieder an die Humboldt-Universität zurück. Zuvor war das Zeugnis 1952 in Archive der DDR-Regierungspartei SED überführt worden, später wurde es im Bundesarchiv in Koblenz aufbewahrt.

## Ausstellung

## Das Kopftuch

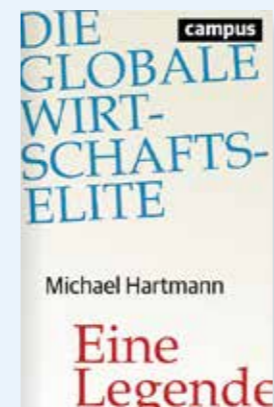
Die hitzige Debatte um das Kopftuch unterschlägt meist, dass das Gebot für Frauen, sich das Haupt zu verhüllen, seit Jahrhunderten auch Bestandteil der europäischen Kultur ist. Seit den 1950er Jahren steht das bedruckte Kopftuch, jenseits religiöser Symbolik, als Modeaccessoire für Luxus, Eleganz und Emanzipation. Das Weltmuseum Wien zeigt 17 Positionen zum Thema.

Weltmuseum Wien,  
„Verhüllt, enthüllt! Das Kopftuch“,  
bis 26. Februar 2019  
[www.weltmuseumwien.at](http://www.weltmuseumwien.at)



Fotos: Michael Howe-Ely, (CC BY 2.0); Plakatsujet der Ausstellung © KHM-Museumsverband

# Bücher



## Elitenlegende

Nach Analyse der 1.000 größten Unternehmen der Welt und der 1.000 reichsten Personen über einen Zeitraum von 20 Jahren kommt Elitenforscher Michael Hartmann zum Schluss: Die internationale Superelite, die die Fäden zieht und von den Großkonzernen aus die Welt regiert, gibt es nicht. Wirtschaftseliten rekrutieren sich eher national, der globale Markt für Topmanager ist eine Legende, die Realität stattdessen eine zunehmend multipolare Welt. So ist China in puncto Internationalität das Schlusslicht, die Schweiz ein Vorreiter.

Die globale Wirtschaftselite: Eine Legende  
Michael Hartmann  
Campus, 2016



## Gescheitert

Scheitern, einmal aus soziologischer Perspektive betrachtet: Reserviert man den Begriff des Scheiterns lediglich für die nicht gelingende Herstellung oder Aufrechterhaltung sozialer Ordnung, dann vergibt die Soziologie ihr Potenzial an differenzierter Analysefähigkeit. An diesem Schwachpunkt setzt der vorliegende Sammelband an und konzentriert sich daher auf Formen, Funktionen und Folgen des Scheiterns sowie auf ihre Bearbeitung. Dabei fällt auf: „Das Soziale“ scheint extrem flexibel und widerstandsfähig. Offensichtlich scheitert das Scheitern immer wieder am Sozialen.

Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen  
Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof, Gabriele Wagner (Hrsg.)  
Springer, 2013



## Ängstlich

Burnout und Depression sind inzwischen weit verbreitete Phänomene in der Arbeitswelt. Doch meist geht ihnen eine lange Geschichte der Angst voraus. Rainer Gross analysiert die verschiedenen Formen der Angst in der Arbeitswelt und hilft Betroffenen, die Fähigkeit zur Selbstreflexion zu stärken. Was sind innere Muster, die diesen Ängsten zugrunde liegen, was hat es zum Beispiel mit dem Zwang zum Erfolg auf sich? Warum können sich manche Menschen gegen Überforderung besser wehren als andere, und welche Rolle spielt dabei die Resilienz? Fallbeispiele und ein Praxisteil bieten Betroffenen Hilfestellung.

Angst bei der Arbeit – Angst um die Arbeit: Psychische Belastungen im Berufsleben  
Rainer Gross  
Huber, 2015

## Master-Thesen

### Bedeutung des Atems

Die Rolle des Atems in der Integrativen Tanztherapie erforscht die rezente Master-These. Tanztherapeutinnen und -therapeuten wurden dazu per Interviews nach ihren Erfahrungen befragt. Das Ergebnis ist eine präzise Aufzeichnung der Wechselwirkungen von Atem- und Tanztherapie und eine Standortbestimmung der integrativen Tanztherapie.

Atem – Tanz – Therapie  
Ulrike Sievers  
Donau-Universität Krems  
2018

### Metaanalyse

Die Master-These untersucht den Effekt psychologischer Interventionen wie Psychotherapie, Bauchhypnose, Entspannungstraining oder psychoedukativer Maßnahmen bei chronisch entzündlichen Darmerkrankungen auf die Lebensqualität.

Effektivität psychologischer Interventionen auf die Lebensqualität von PatientInnen mit einer chronisch entzündlichen Darmerkrankung: Eine Metaanalyse.  
Dr. med. univ. Sabrina Billeth-Prischink  
Donau-Universität Krems  
2018

## Impressum

**upgrade:**

Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems (ISSN 1862-4154)

**Herausgeber:**

Rektorat der Donau-Universität Krems

**Medieninhaber:**

Donau-Universität Krems,  
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems

**Chefredakteur:**

Stefan Sagl, Donau-Universität Krems  
E-Mail: stefan.sagl@donau-uni.ac.at

**Verantwortlicher Redakteur:**

Roman Tronner  
E-Mail: roman.tronner@donau-uni.ac.at

**Autorinnen & Autoren dieser Ausgabe:**

Valentine Auer, Sonja Bettel, Lisa Breit, Sabine Fisch, Gerhard Gensch, Ilse Königstetter, Astrid Kuffner, Cathren Landsgesell, Andrea Lehky, Franz Josef Radermacher, Christian Scherl, Eva Maria Stöckler

**Layoutkonzept:** ki 36, Sabine Krohberger**Grafik:** buero8, Thomas Kussin**Schlusslektorat:** Josef Weilguni**Fotostrecke:** Idee und Konzept DLE Kommunikation und Wissenschaftsredaktion**Leser- und Abonnementservice:**

Renate Hametner  
Telefon: +43 (0)2732 893-2246

E-Mail: upgrade@donau-uni.ac.at

**Herstellung:** sandlerprint&more

Johann Sandler GesmbH & Co KG, A-3671 Marbach

**Auflage:** 16.500**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

Ausgabe 4.18 erscheint zum Jahreswechsel

Gender-Hinweis: Im Sinne einer besseren Lesbarkeit unserer Artikel verwenden wir die maskuline oder feminine Sprachform.

Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

Disclaimer: Für die Richtigkeit der wiedergegebenen Inhalte und Standpunkte wird keine Gewähr übernommen.

# Vorschau <sup>4.18</sup>

**Schwerpunkt: Wissen & Evidenz**

## Was wir wirklich wissen

Gegen „alternative Fakten“ und die Etablierung einer „post-faktischen Ära“ entstand 2017 der erste March for Science, der in mehr als 600 Städten weltweit stattfand. Wissen steht unter Druck. Die Skepsis gegenüber der Wissenschaft wächst. Trotz aller Belege stellt eine wachsende Bevölkerungsgruppe evidente Fakten, etwa den Klimawandel, in Frage. Zugegeben: Es ist nicht leicht festzustellen, welche der unendlich vielen Informationen in Medien, allen voran im Internet, stimmen. Vieles ist bloße Behauptung, getrieben von wirtschaftlichen oder anderen Interessen. Auch Wissenschaft kann irren. Klar ist aber: Ob Erkenntnisse evident sind oder nicht, lässt sich darstellen. Wie, das zeichnet die nächste Ausgabe von **upgrade** nach. Sie zeigt weiters, wie Evidence-based Decision Making möglich ist und wie wir gewonnenes Wissen organisieren können.

ANZEIGE

# FEST/SPIEL/HAUS/ ST/POELTEN/ TANZ/MUSIK

[www.festspielhaus.at](http://www.festspielhaus.at)

**-50%  
FÜR ALLE  
UNTER 26**



**31 JAN 2019  
HOFESH SHECHTER: GRAND FINALE**



**15 FEB 2019  
FATOUMATA DIAWARA**



**03 MAI 2019  
[dunkelbunt]**

VOM KULTURBEZIRK BIS ZUR INNENSTADT [WWW.FREUNDEDERKULTUR-STP.AT](http://WWW.FREUNDEDERKULTUR-STP.AT)

KULTUR  
NIEDERÖSTERREICH



THE  
NEW FACE  
OF  
SECURITY



Securitas – weltweite Kompetenz in Sicherheit. Als Innovations- und Qualitätsführer hat sich Securitas auf die Entwicklung von maßgeschneiderten Sicherheitslösungen spezialisiert, die personelle Dienstleistung und High-End-Sicherheitstechnik zu individuellen Angeboten verbinden.