

## **FACT-SHEET – „Gender Aspekte“ im IKT-Bereich**

Switch2006.at – gesund in die new economy<sup>1</sup> ist ein Pilotprojekt im Auftrag des Fonds Gesundes Österreich und wird von ppm forschung+beratung durchgeführt. Das Projekt startete im Herbst 2002 und läuft noch bis Mitte 2006. Ziel des Projektes war, die Entwicklung und Erprobung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen bis max. 100 MitarbeiterInnen aus dem IKT-Bereich (Information-Kommunikation- und Technologiesektor).

Ein **Teilziel** des Projektes war die Berücksichtigung von Gender Aspekten im IKT-Bereich. Einerseits gibt es die Vermutung, dass die Rahmenbedingungen im IKT-Sektor z.B. Enthierarchisierung, Flexibilisierung, Team- und Projektarbeit vor allem Frauen nutzen und ihnen bei der Vereinbarkeit sehr entgegenkommen. Weiteres gibt es die Hoffnung, dass durch die Enthierarchisierung der betrieblichen Strukturen Frauen einen Durchbruch in qualifizierte Jobs und gehobene Positionen gelingt und dies zu einen Abbau von Benachteiligung führt. Andererseits gibt es die Einschätzung, dass auch im IKT-Bereich die Gefahr einer geschlechtsspezifischen Segmentierung entsteht welche zu Lasten der Frauen geht.<sup>2</sup>

### **1. Frauenanteil in den Pilotbetrieben**

Die Ergebnisse aus den Betriebsdaten wie auch andere Untersuchungen zeigen, dass im IKT-Sektor eine geschlechtsspezifische Segmentierung horizontal und vertikal besteht.<sup>3</sup> Der Frauenanteil ist dort höher, wo sogenannte „soft-skills“ (kommunikative Kompetenzen, Kreativität, Teamfähigkeit etc.) benötigt werden. Vor allem wo es um Kunden und Kundinnenbetreuung, Schulungen geht, werden die kommunikativen Kompetenzen von Frauen hervorgehoben und verstärkt eingesetzt. Auch werden im administrative Tätigkeiten (Sekretariats, Empfangs- und Zuarbeiten) in IKT-Unternehmen überwiegend von Frauen ausgeübt. Der Frauenanteil betrug in den Bereichen Administration, Buchhaltung (Gebäude-)verwaltung 83%, in den Bereichen BWL, Marketing und Verkauf 38% und in Bereichen Technik, Entwicklung Consulting 13%. Es gibt auch den Zusammenhang, dass die kommunikativen, kreativen Arbeitsfelder in denen mehrheitlich Frauen arbeiten meist untergeordnete Arbeitsplätze sind und die technischen Arbeitsfelder der Männer häufig eine höhere Position implizieren. Ebenso ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Branche sehr gering. In den Pilotbetrieben waren im oberen Management von insgesamt 21 Führungspositionen nur zwei weiblich.

### **2. Rahmenbedingungen und berufliche Anforderungen in der Branche**

#### **- Junge dynamische Branche**

Die IKT-Branche ist eine **junge dynamische Branche**, geprägt durch Unsicherheit, prekäre Arbeitsverhältnisse, Scheinselbstständigkeit und einem geringen Grad an gewerkschaftlicher Orientierung<sup>4</sup>. Ebenso ist das **Alter der Belegschaft** in allen Pilotbetrieben sehr niedrig, viele sind jünger als 25Jahre und kaum jemand älter als 40 Jahre. Der Anteil der über 40 jährigen betrug insgesamt 15% (62 Personen von insgesamt 462).

<sup>1</sup> Im Rahmen des Projektes wurden in 13 IKT-Betrieben Gesundheitsförderungsprojekte durchgeführt.

<sup>2</sup> Wixforth, J.: (2004) Neue Medien-alte Muster? Diskriminierung nach Alter und Geschlecht in der Hamburger Multimedia-Branche. In: Zeitschrift für Frauen&Geschlechterforschung. Heft4. S.110-124.

<sup>3</sup> Statistik Austria, 2002

<sup>4</sup> Weiss, B.: (2004) Arbeits- und Lebenszusammenhänge in der Netzgesellschaft: Rahmenbedingungen für Frauen in der IKT-Branche. S.22 in Hanappi-Egger (Hg.) woman@work.

- **Hohes Arbeitstempo / Hohe Innovationskraft**

Die Innovation in dem Sektor sowohl im Bereich der Hardware als auch bei der Software verläuft rasant. Durch die zeitliche und örtliche Flexibilisierung werden einerseits Freiräume eingeräumt welche den Beschäftigten Autonomie bringen und hohe Akzeptanz finden. Zugleich steigen jedoch Leistungsdruck und Qualifikationsanforderungen.

- **Team-Projektarbeit / flache Hierarchien / hohes Maß an Selbstständigkeit und Selbstorganisation**

Ein Großteil der Beschäftigten arbeitet in Gruppen- und meist gleichzeitig an mehreren Projekten. Kleinere Betriebe sind meist flach organisiert. Durch Zusammenarbeit mit FreiberuflerInnen, Scheinselbstständigen usw. verschwinden die herkömmlichen Grenzen des Unternehmens. In diesem Zusammenhang werden Strukturen, Aufgaben und Grenzen eines Unternehmens undurchschaubarer und durchlässiger.

- **Qualifikation / Weiterbildung**

Steigende Qualifikationsanforderungen, Innovation und die rasante Entwicklung der Produkte bringen mit sich, dass die Beschäftigten in der Branche gefordert sind ständig auf dem laufenden zu bleiben. Vor dem Hintergrund der kurzen Halbwertszeit der Produkte erfordert der Erwerb neuen Wissens viel Zeit, Energie und Selbstorganisation. Neue Technologien entwerfen auch vorhandenes Wissen rasant.

- **Arbeitszeit**

Einer vereinbarten Arbeitszeit von 35h bis 42,5h/Woche steht häufig eine reale Arbeitszeit von 46h bis 56h/Woche gegenüber. Überstunden werden in vielen Fällen nicht aufgezeichnet. Häufig werden Überstundenpauschalen vereinbart.

- **Unternehmenskultur / Wertesystem**

Die Verbindung jung, dynamisch, zeitliche Flexibilität, örtliche Mobilität, ständig auf dem „laufenden sein“ zu müssen lässt den Schluss zu, dass junge, dynamische aufstrebende MitarbeiterInnen gesucht werden, die nicht durch familiäre und/oder soziale Verpflichtungen beeinträchtigt sind. Die Arbeitskultur ist auch geprägt durch eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit und einer hohen Motivation zur Mitgestaltung des Unternehmens und des Erfolges. Das Arbeitsklima ist häufig durch Offenheit und Freundschaft geprägt.

### 3. Gesundheitsrisiken in der Branche

➤ **Entgrenzung der Arbeit**

Die Rahmenbedingungen und beruflichen Anforderungen welche die IKT-Branche prägen können einerseits sehr reizvoll sein z.B. Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, hoher Gestaltungsspielraum, die technischen Möglichkeiten brächten auch die Chance zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben etc. andererseits birgt sich dahinter die Gefahr zur „Selbstaussbeutung“. Die flachen Hierarchien, das junge Durchschnittsalter der Belegschaft, ein Arbeitsklima das durch Offenheit und Freundschaft geprägt ist, viele Arbeitskollegen entstammen dem ursprünglichen Freundeskreis oder werden in diesen integriert können dazu führen, dass die Grenzen verschwimmen und das Private sich nur mehr schwer von anderen Sphären trennen lässt.

Die Organisations- und Arbeitsbedingungen beeinflussen auch die Lebensverhältnisse der Betroffenen. Die Notwendigkeit, die Arbeit im Betrieb und insgesamt die Koordination von Berufstätigkeit und anderen Lebensbereichen gezielter als bisher organisieren zu müssen, hat die paradoxe Folge, dass ein Zugewinn an Gestaltbarkeit von Arbeit und Privatleben keineswegs pauschal zu einem autonomeren „eigenen Leben“ führt, sondern auch zum

belastenden Gestaltungszwang werden kann.<sup>5</sup> Mit wachsender Flexibilität, Diskontinuität und berufsbiografischer Unsicherheit nimmt zugleich die Vorhersehbarkeit und Planungssicherheit im Privatleben ab. Um der Vermischung von Arbeit und Leben und einer Entgrenzung entgegenzusteuern bedarf es sehr viel Kontrolle bzw. Selbstkontrolle sowie einer ständigen Reflexion des Einzelnen. In diesem Zusammenhang wird auch immer häufiger das Burnout-Syndrom thematisiert.

#### ➤ **Burnout-Syndrom**

Eine wesentliche Rolle für die Entstehung von Burnout spielt Stress. Wenn die Balance zwischen den Kraftreserven des Betroffenen und den Arbeitsanforderungen nicht mehr aufrecht erhalten werden kann, kommt es zu einer Stressreaktion. Häufig waren die Betroffenen einmal „Feuer und Flamme“ für ihren Beruf und zeigten überdurchschnittliches Engagement. Die hohe Identifikation mit dem Job führt zu einer ungesunden, ständigen Verausgabung und zu Dauerstress.

Wesentliche Ursachen für die Entstehung von Burnout sind:

- Fehler in der Arbeitsorganisation,
- ständiger Zeitdruck kombiniert mit zahlreichen Überstunden über einen längeren Zeitraum hinweg bei chronischer Arbeitsüberlastung,
- wenig oder keine Rückmeldung über das Ergebnis der Arbeit
- fehlende (auch gesellschaftliche) Anerkennung der Arbeit
- Emotionale Belastungen z.B. aufgrund von Kommunikationsproblemen
- Starke persönliche Identifikation mit den Jobinhalten
- Hohes Verantwortungsgefühl
- Hohe Erwartungen an sich selbst
- mangelnde Unterstützung durch KollegInnen, mangelnder Rückhalt durch Vorgesetzte,
- Tendenz sich selbst zu viel zuzumuten
- Einzelkämpfertum, schlechtes Teamwork, starke Konkurrenz
- Fehlende Möglichkeit zur Veränderung und Kontrolle

Die Folgen von chronischem Stress sind eine Schwächung des Immunsystems und in diesem Zusammenhang steigt auch die Anfälligkeit für Virus- und Infektionskrankheiten. Betroffene werden nicht nur schneller krank, sie benötigen auch länger Zeit zur Gesundung. In diesem Zusammenhang erscheint es umso schlimmer, dass Betroffene teilweise trotzdem arbeiten gehen, bzw. arbeiten gehen lange bevor sie gesund sind.

Im fortgeschrittenen Stadium leiden die Betroffenen häufig unter Depressionen. Ein besonderes Risiko im Zusammenhang mit Burnout ist, dass die Betroffenen viel zu spät bemerken, dass sie sich bereits in der Burnout-Spirale befinden. Je länger man sich in diesem Prozess befindet, desto schwieriger wird die Rückkehr zur Gesundheit und ins produktive Arbeitsleben.

#### **4. Gesundheitsrisiken für Frauen in der Branche**

Neben den Rahmenbedingungen und beruflichen Anforderungen welche die Branche prägen existieren für Frauen noch andere Konfliktkonstellationen, die eine Burnout Entwicklung fördern. Insbesondere der Zeitstress, überlange Arbeitszeiten, das ständige auf dem laufenden

---

<sup>5</sup> Jurczyk, K.; Voß, G.; Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers.

sein zu müssen und die Unvereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben betreffen Frauen und Männer unterschiedlich.

### ➤ **Mehrfachbelastungen**

Für viele Frauen sind Mehrfachbelastungen durch die Koordination beruflicher und privater Verpflichtungen ein „Normalzustand“. Die beiden Lebensbereiche unter einen Hut zu bringen erfordert einen hohen Planungs- und Organisationsaufwand und ist mit Zeitdruck und Stress verbunden. Die eigenen gesundheitlichen Bedürfnisse (nach ausreichendem Schlaf, nach Ruhe, Entspannung und selbstbestimmter Zeit) werden häufig zurückgestellt. Häufig ist etwas anderes wichtiger- die Kinder, der Job, der Partner etc.<sup>6</sup>

Aus diesem Grund ist der Anteil von Frauen bei Teilzeitbeschäftigung höher. Der Frauenanteil an allen Vollzeitbeschäftigten betrug 14%, der Anteil an allen Teilzeitbeschäftigten 56%. Von allen in den Pilotbetrieben beschäftigten Frauen, arbeiten 30% Teilzeit. Von allen in den Pilotbetrieben beschäftigten Männern arbeiten 6% Teilzeit.<sup>7</sup> Teilzeit ermöglicht einerseits berufstätigen Frauen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, gleichzeitig wirkt sie sich im gesamten Lebensverlauf von Frauen benachteiligend aus (schlechtere Aufstiegschancen, weniger Weiterbildungsmöglichkeiten, weniger Sozialleistungen, mehr Arbeitsdichte, kürzere Pausen etc.) Häufig geht Teilzeit auch mit einer Anstellung an der unteren Hierarchieebene einher.

### ➤ **Belastungen aus Chancenungleichheit und Benachteiligung**

Innerhalb des IKT-Sektors gibt es eine geschlechtsspezifische Segmentierung welche zu Lasten von Frauen geht. Vor allem Frauen werden häufig in Form von Teilzeitarbeit, geringfügiger Beschäftigung oder freiberuflich in Scheinselbstständigkeit nicht existenzsichernd beschäftigt. Der Frauenanteil bei den fix angestellten betrug 20% und bei den freien MitarbeiterInnen 47%.

Es gibt den Zusammenhang, dass die kommunikativen, kreativen Arbeitsfelder in denen mehrheitlich Frauen arbeiten meist untergeordnete Arbeitsplätze sind, die technischen Arbeitsfelder der Männer implizieren häufig eine höhere Position.

Im technischen Bereich wird Frauen häufig die Technische Kompetenz abgesprochen und Frauen sind damit konfrontiert sich ständig beweisen zu müssen. Dabei geht es sowohl um die beruflichen Anforderungen als auch um die eigenen Ansprüche an die Leistung „wie perfekt ist perfekt genug- wann bin ich selbst mit meiner Leistung zufrieden?“ Sich ständig beweisen zu müssen führt zu Zusatzbelastungen. Der Druck sich ständig beweisen zu müssen, kann auch dazu führen, dass Frauen mit einer Überanpassung an die männliche Arbeitskultur reagieren und selbst erlebte Diskriminierung bagatellisieren.

Ebenso sind die Aufstiegchancen für Frauen in der Branche sehr begrenzt.

Führungspositionen orientieren sich nach wie vor an männlichen Normalbiografien und sind mit Vollzeitbeschäftigung verbunden. Die Tatsache dass Frauen nach wie vor die Hauptverantwortlichen für Versorgungspflichten sind, impliziert eine Ausschließung von

---

<sup>6</sup> Pirolt, E. Schauer, G.: (2002) Projekt Spagat-innovative Gesundheitsförderung berufstätiger Frauen. Erfahrungen, Ergebnisse und Reflexionen eines Gesundheitsförderungsprojektes.

<sup>7</sup> Basis neun Betriebe

Frauen aus Führungspositionen. Es wird nach wie vor angenommen dass Frauen aus familiären Gründen ein Unternehmen eher verlassen als ein vergleichbarer Mann.<sup>8</sup>

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise<sup>9</sup> bietet eine Erklärung für Belastungen die aus Chancenungleichheit und Benachteiligung entstehen.

Das Modell geht davon aus, dass es zu Stress kommt bzw. Burnout fördert, wenn Anstrengungen und Gratifikationen nicht in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Im Zentrum steht dabei das Ausbleiben von Belohnungen nach erfolgten Investitionen. Es geht nicht nur darum wie belastend eine Situation für eine Person ist, sondern ob eine in Kauf genommene Belastung sich „lohnt“, weil ihr die entsprechende Gratifikation gegenübersteht. Gratifikationen (Belohnungen) können sowohl materiell als auch nicht materiell sein z.B. Bezahlung, berufliche Statuskontrolle, Wertschätzung, Aufstiegschancen, Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit etc.

➤ **Belastungen aus stereotypen Zuschreibungen und Vorurteilen**

Weiters ist die Branche geprägt durch starke geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Stereotype. Nach wie vor sind Frauen und Männer damit konfrontiert, dass ihnen stereotype Eigenschaften und Qualifikationen zu- bzw. abgesprochen werden. Im Technischen Bereich wird Frauen häufig die technische Kompetenz abgesprochen, im Gegensatz dazu werden ihnen weibliche Eigenschaften zugeschrieben die sie von „Natur aus“ mitbringen und sie für entsprechende Tätigkeiten besonders qualifizieren. Beispielsweise wird im beruflichen Alltag von Frauen (nach wie vor) erwartet, dass sie sich ihrer (Frauen)Rolle entsprechend verhalten, z.B. nett, freundlich, hübsch bzw. fürsorglich, teamfähig, kommunikativ etc. Wenn Frauen im Arbeitsleben Selbstbewusst, durchsetzungsfähig und risikobereit auftreten (Eigenschaften) die stereotyp Männern zugeschrieben werden) gelten sie als karrieresüchtig, dominant usw. Die Gratwanderung zwischen den unterschiedlichen Rollen, und Erwartungen ist anstrengend, kostet Energie und Einsatz und lässt wenig Raum für die eigenen Bedürfnisse und Unsicherheiten. Manchmal führt dies auch zu einer Überidentifikation mit der herrschenden Arbeitskultur und den Arbeitsbedingungen.

Die Ergebnisse des Projektes machten deutlich, dass es zu kurz greift, Förderprogramme für Frauen in die Technik zu initiieren, ohne dabei die Rahmenbedingungen und beruflichen Anforderungen der IKT-Branche einer kritischen Reflexion zu unterziehen.

## 5. Maßnahmen und Empfehlungen

➤ **Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer**

Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass in Koordination und Kombination verschiedener Lebensbereiche gesundheitliche Ressourcen liegen, die unter bestimmten Bedingungen positiv auf die Gesundheit wirken. Das Wechseln zwischen den unterschiedlichen Lebensbereichen kann eine größere Variationsvielfalt, mehr Spielräume, Ausweich- und

<sup>8</sup> Unger, B.: (2004) Geschlechtsspezifische Barrieren für den beruflichen Aufstieg von Frauen in der IKT-Branche, in Hanappi-Egger, E.(Hg.<sup>in</sup>) [woman@work,Informations-und Kommunikationstechnologien als Beschäftigungsfeld aus Sicht der Frauen](#). S. 32ff.

<sup>9</sup> Venus, M.: Burnout für alle – Risiko für den Wirtschaftsstandort? In Sichere Arbeit Heft3/2005, S.28



Kompensationsmöglichkeiten sowie Möglichkeiten der Sinnggebung und Identitätsbildung bieten.<sup>10</sup>

Die Schwierigkeit Familie- und Arbeitsleben auf eine befriedigende Weise zu vereinen stellte sich bislang meistens Frauen. Vor allem jüngere Frauen und Frauen in höheren Positionen stellte sich häufig die Frage Kind und Teilzeitjob oder kein Kind und Karriere.

Die Veränderung der traditionellen Rollenbilder führt jedoch dazu, dass immer mehr Männer – vor allem jüngere – eine aktive Rolle im Leben ihrer Kinder einnehmen wollen. Häufig sind die Partnerinnen selbst gut qualifiziert und fordern die Beteiligung vom Partner ein, um sich so selbst Raum zu schaffen für die eigenen Berufs- und Lebensgestaltungswünsche.

In diesem Zusammenhang und vor dem Hintergrund des jungen Durchschnittsalters der Belegschaft wird sich die Branche in Zukunft verstärkt mit Fragen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (z.B. Karenz, Elternteilzeit, flexible Teilzeitmodelle,...) auseinandersetzen müssen.

In diesem Zusammenhang geht es vor allem darum, dass Unternehmen in der Computerbranche sogenannte „Männerbastionen“ ihre Haltung bezüglich Vaterkarenz oder Elternteilzeit ändern und sich einer zeitgemäßen Gestaltung der Karenz- bzw. der Elternteilzeit stellen müssen. Karenz- oder Elternteilzeit in Anspruch zu nehmen darf keine negativen Konsequenzen zur Folge haben oder gar das Ende der Berufslaufbahn sein. Unternehmen die eine Elternteilzeit oder Karenzzeit ihrer MitarbeiterInnen ablehnend gegenüberstehen übersehen meist auch die längerfristig positiven Effekte, die eine Elternzeit mit sich bringen. Übersehen wird meist, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur eine Belastung aller Betroffenen darstellt, sondern auch mit vielen wertvollen Kompetenzen verbunden ist welche für Unternehmen sehr wertvoll sind.

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der Grat zwischen Herausforderung und Überforderung schmal. Es lohnt sich aber für Frauen und Männer diese Balance zu suchen.

Beispiele für Maßnahmen im Betrieb wären:

- Flexible Arbeitszeitmodelle,
- Teilzeitkarenz,
- Möglichkeit auch für Führungskräfte bzw. in höheren Positionen Teilzeit zu arbeiten.
- Weiterbildungsmaßnahmen in der Karenzzeit die den Wiedereinstieg in die Branche ermöglichen.
- Maßnahmen zur Chancengleichheit „Management Diversity“ – es muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass Unternehmen von verschiedenen Leistungspotenzialen (Männer, Frauen, Ältere, Jüngere...) profitieren können.

➤ **Maßnahmen die einer Entgrenzung der Arbeit und dem Burnout Risiko entgegenwirken**

Wichtige Ansatzpunkte in der Gesundheitsförderung liegen im Abbau der Belastungen und Ausweitung der Ressourcen. Ressourcen stellen wichtige Ansatzpunkte dar, die es erlauben,

---

<sup>10</sup> Deutscher Frauengesundheitsbericht (Hg) Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin 2001, S.40.

gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen von Stressoren abzumildern bzw. abzapuffern.<sup>11</sup> Häufig entscheiden jedoch die betrieblichen Rahmenbedingungen ob eine Ressource tatsächlich positiv wirksam werden kann.

Beispiele für Maßnahmen im Betrieb wären:

- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen welcher einer Überforderung entgegenwirken (z.B. ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen, realistische Zielabklärung, Anpassung der organisatorischen Strukturen an wechselnde Aufgaben, etc.)
- Transparente betriebliche Arbeitszeitregelungen (z.B. Einführung von Zeitaufzeichnungen, keine Überstundenpauschalen, keine Anhäufung von Überstunden, Gewährung von längeren arbeitsfreien Zeiten – Sabbatical echt.)
- Entwicklung einer Kommunikationskultur und -struktur,
- Transparente unternehmensinterne Abläufe,
- Entwicklung einer Anerkennungs- und Feedbackkultur,
- Ausbau von Ressourcen z.B. gutes Arbeitsklima, Pausenkultur, etc.
- Stärkung der Selbstkompetenz der MitarbeiterInnen (Grenzen setzen, „Nein-sagen“ lernen, Persönlichkeitsbildung etc.)
- Angemessene Unterstützung und Führung der MitarbeiterInnen

Die Rahmenbedingungen und die Anforderungen welche die IKT-Branche prägen erfordern auch erweiterte und neue Anforderungen an Fach- und Führungskräfte in der Branche. Es geht dabei um ein hochentwickeltes Commitment des Vorgesetzten für die Arbeit seiner Untergebenen, welches nicht selbstverständlich und auch nicht einfach zu praktizieren ist. Es geht darum, den Beschäftigten aktiv zu helfen, ihre eigenen Interessen überhaupt wahrzunehmen und ihnen zu helfen, sich nicht zu überfordern, um den Job auch noch übermorgen machen zu können, sie also vor sich selber zu schützen. Das heißt auch, MitarbeiterInnen bei der immer schwieriger werdenden Aufgabe einer „work-life-balance“ zu unterstützen kann eine Aufgabe der Führung sein.<sup>12</sup>

### ➤ **Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen**

Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen der MitarbeiterInnen müssen mehr als bisher über fachliche Qualifikationen hinausgehen. Die in der Branche geforderten Anforderungen erfordern, dass MitarbeiterInnen über sogenannte Schlüsselqualifikationen<sup>13</sup> verfügen z.B.

- die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstkontrolle oder zum „Selbstmanagement“,
- die Fähigkeit der gezielten Herstellung und Weiterentwicklung von Qualifikationen und deren Vermarktung im Betrieb als auch am Arbeitsmarkt,
- die Fähigkeit der gezielten Organisation des gesamten eigenen Alltags und des gesamten Lebensverlaufs.

<sup>11</sup> Kriegsmann, B., Kottmann, M., Masurek, L., Nowak, U.: Kompetenzen für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, Fb 1038 Schriftenreihe der BAUA, 2005

<sup>12</sup> Voß, G. Egbringhof, J.: Der Arbeitskraftunternehmer – Ein neuer Basistyp von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung in Zeitschrift Supervision 3/2004

<sup>13</sup> vgl.: ebenda