

## Digitale Transformation – Segen oder Fluch für Beschäftigte und Unternehmen?

Ulrike AMON-GLASSL<sup>1</sup>, Andrea BIRBAUMER<sup>2</sup>

<sup>1</sup>VERMÖGEN-MENSCH/INDIVIDUAL COACHING GmbH, Wien  
Martinstraße 24, A-1180 Wien

<sup>2</sup>selbständige Gesundheits- und A&O-Psychologin, Gesellschaft kritischer  
Psychologen und Psychologinnen (GkPP), Margaretenstr. 72/3, A-1050 Wien

**Kurzfassung:** Die weltweite digitale Transformation beeinflusst beinahe alle Branchen, die „digitale Fitness“ entscheidet über Unternehmenserfolge. Wie aber wirkt sich das rasante Veränderungstempo auf den arbeitenden und lernenden Menschen aus? Was gibt es dabei zu beachten? Eine arbeitspsychologische Perspektive unter Einbeziehung neuester Studienergebnisse. Zu beachten ist dabei, dass diese sich größtenteils auf Befragungen vor der Corona-Krise beziehen. Aktuelle Tendenzen sind jedoch ablesbar. Besondere Herausforderungen bilden die Gesunderhaltung der arbeitenden Menschen und die Förderung adäquater Lernmöglichkeiten im Unternehmen.

**Schlüsselwörter:** Digitalisierung, digitale Transformation, Arbeitspsychologie, Prävention, Gesundheitsförderung, lebenslanges Lernen

### 1. Einleitung

Neue Technologien, agile Arbeitsformen, mobil-flexible Arbeitsplätze und andere Entwicklungen beeinflussen, wie und wo wir in Zukunft arbeiten werden. Der digitale Wandel vollzieht sich weltweit, nicht nur in Industriestaaten. Wie Studien zeigen, erwarten sich Unternehmen dadurch Vorteile, wie jährliche Kosteneinsparungen von 3,6 Prozent und Umsatzsteigerungen von durchschnittlich 2,9 Prozent (PWC Global Industry 4.0 Survey 2016). Auch neue Geschäftsfelder und Märkte sollen sich ergeben sowie eine zunehmende Automatisierung der Geschäftsprozesse, u.a. durch Robotic Process Automation (RPA) und datenbasierte Analysen (Kolarik 2020) Als vielversprechendste Technologie gilt die Entwicklung im Bereich künstliche Intelligenz (KI) mit vielseitigen Einsatzmöglichkeiten – z.B. Spracherkennung und -verarbeitung sowie automatisierte Entscheidungsunterstützung. Auch der Wegfall von Markteintrittsbarrieren zählt zu den Vorteilen. Schwierigkeiten zeigen sich dabei nicht nur im Finden der dazu nötigen Spezialistinnen und Spezialisten in ausreichender Zahl (PWC Global Industry 4.0 Survey 2016). Auch die konsequente Nutzung von Data Analytics ist in den Unternehmen noch nicht gegeben.

Lernen und dabei vor allem das Konzept des lebenslangen Lernens und die sorgfältige Auswahl und Implementierung psychologisch fundierter Lernkonzepte erlangt dabei eine neue Bedeutung. Darauf und auf das Erleben von Veränderungen durch die Digitalisierung soll eingegangen werden. Denn Profit ist letztendlich nicht alles: Was zählt ist der Mensch!

## 2. Definitionen & Facts

Passig und Scholz (Passig & Scholz 2015) plädieren dafür, dass der Begriff der Digitalisierung bei seiner Verwendung zunächst genauer definiert werden soll, da er diffus verwendet wird:

**Digitale Transformation** ist Problemlösen mit den bestmöglichen technischen Mitteln (Technikum Wien Academy 2020; More than Digital 2020). Zur differenzierten Betrachtung von Problemen braucht es Arbeitsweisen wie Design Thinking oder Brainstorming. Sobald ein Verständnis für diese Themen vorliegt, kann man neue Technologien nutzen und technische Lösungen finden. Beispielsweise wird überlegt, ob man einen Prozess noch braucht oder ob dieser nicht mit Hilfe einer neuen Technologie vereinfacht werden kann. Wichtig ist dabei, dass der Start der digitalen Transformation immer die kundenzentrierte Lösung ist, NICHT die Technologie selbst!

Es existieren folgende Stufen:

**Stufe 1 - Digitale Transformation:** Darunter ist der Wandel der Unternehmenswelt durch neue Internettechnologien zu verstehen, welcher Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft nach sich zieht: Von der Produktion bzw. Dienstleistung über den Kunden bis hin zum Lieferanten. Zur Performancesteigerung kommen dafür digitale Informations- und Kommunikationstechnologien zum Einsatz, um Unternehmensprozesse, Kundenerlebnisse und Geschäftsmodelle zu transformieren bzw. weiter zu entwickeln (ebd.)

**Stufe 2 – Digitale Nutzung:** Hier geht es um die Anwendung der digitalen Tools.

**Stufe 3 – Digitale Kompetenz:** Diese beschreibt den Umgang mit neuen Technologien.

**Digitalisierung** an sich ist der Prozess um analoge Medien in Formen von 0 und 1 (z. B. Bits und Bytes) zu verwandeln (More than Digital 2020). Beispiele für die Digitalisierung sind Bilder, Filme, Musik etc., wobei analoge Informationen wie Bild oder Ton in digitale Einheiten abgespeichert werden. In Unternehmen werden nach demselben Prinzip Inhalte (Briefe, Notizen, ...) Prozesse oder Informationen digitalisiert, d.h. es erfolgt ein Abbilden mit Hilfe digitaler Mittel. Dabei laufen oft Digitalisierung und Automatisierung Hand in Hand, wie z. B. ein automatischer Rechnungsversand nach einer Bestellung oder automatische Lohnabrechnung anhand der eingegebenen Stunden.

Eine Studie mit Verantwortlichen von über 2.000 Unternehmen in 26 Ländern zeugt vom hohen Stellenwert des Themas Digitalisierung (PWC Global Industry 4.0 Survey 2016):

- Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad soll binnen fünf Jahren von 33 auf 72 Prozent steigen
- Ca. fünf Prozent des Umsatzes sollen jährlich dafür investiert werden

Im europäischen Vergleich liegt Österreich in der Digitalisierung nur im Mittelfeld: Im aktuellen DESI-Index (Digital Economy and Society Index) im Jahr 2019 auf Rang 10 von 28 mit dem Verlust von einem Platz im Vergleich zum Vorjahr (Kolarik 2020).

### 3. Herausforderungen

Zahlreiche Unternehmen versuchen, ausschließlich bestehende Prozesse und Geschäftsbereiche mit digitalen Tools und Prozessen abzubilden, um das **Durchführungstempo** zu **steigern**. Dabei werden häufig neue Chancen, Herausforderungen sowie auch Möglichkeiten vergessen. Aus arbeitspsychologischer Sicht entstehen hier für die Beschäftigten **gesundheitsgefährdender bzw. leistungsmindernder Stress und Druck**: Jeder vierte Erwerbstätige hat Stress am Arbeitsplatz bzw. ist erschöpft (Gesundheitsförderung Schweiz 2016), wobei junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger Stress und Erschöpfung zeigen, Führungskräfte sind weniger gestresst als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. In aktuellen österreichischen Studien bewerten Menschen ihren eigenen Gesundheitszustand zunehmend als schlecht, Stress und Burnoutgefährdung werden als mögliche Ursachen genannt. Als psychisch besonders belastend werden immer wieder Mobbing, Leistungsdruck, Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, aber auch finanzieller Druck und Angst vor Jobverlust ins Treffen geführt. Auswirkungen dieser Belastungen sind häufig körperliche und seelische Gesundheitsprobleme (Birbaumer 2020). In Hinblick auf die neuesten, durch die Corona-Pandemie evozierten Veränderungen im Bereich der Erwerbsarbeit ist eine wesentlich höhere Belastung der Führungskräfte durch die Online-Führung erwartbar. Die aktuelle Anzahl der Stressfaktoren in der digitalen Welt ist kaum abschätzbar. Digitalisierung bewirkt einen Wandel der Berufsbilder, beschleunigt Prozesse, wirkt sich auf die Jobsicherheit aus, bewirkt eine zunehmende räumliche und zeitliche Entgrenzung, die den Druck steigern kann. Dazu gesellen sich weitere Stressfaktoren am Arbeitsplatz wie Ökonomisierung, Individualisierung und Globalisierung (Hunziger 2015).

Dies wird jedoch unterschiedlich erlebt (IAP-Studie 2017). Jüngere bewerten das zunehmende Arbeitstempo positiver als Ältere. Bezüglich des Geschlechts bestehen hier keine nennenswerten Unterschiede. Bei den durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen empfinden ca. 80 Prozent der Befragten, dass die Digitalisierung

- ihre **Arbeitsanforderungen vielfältiger** gemacht habe
- ca. 70 Prozent, dass sie jetzt **autonom** seien
- ca. 60 Prozent, dass die **Arbeit** durch die Digitalisierung **erleichtert** wurde.

Was aber vermisst wird, sind **Rückmeldungen zur Arbeit, das Gefühl von Glück und die Wichtigkeit von Aufgaben**. Zunehmend wird bei Beschäftigten und Unternehmen der Begriff des ‚Wohlbefindens am Arbeitsplatz‘ wichtiger. Hier können arbeitspsychologische Konzepte zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben, -abläufen und -prozessen, aber auch Führungsthemen regulierend eingreifen. Eine wesentliche Aufgabe für die Zukunft wird es sein, in Prävention zu investieren (Birbaumer 2020).

Drei Viertel der Befragten erleben **zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten** als positiv. Das häufigst genannte Angebot ist Homeoffice, gefolgt von Gleitarbeitszeit und Jahresarbeitszeit. Knapp 50 Prozent können innerhalb ihrer Organisation mobiler Arbeit nachgehen, knapp ein Viertel kann Co-Working-Spaces (Büroräumlichkeiten, die weder Homeoffice noch Büro am Organisationssitz sind) nutzen. Je größer das Unternehmen, desto eher besteht die Chance auf mobile Arbeit.

Das mittlerweile populäre **Desk-Sharing-Konzept** wird von unterschiedlichen Persönlichkeitstypen anders erlebt: Es wird vermutet, dass das Aufheben von festen Arbeitsplätzen eher extravertierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenkommt und ein gewisser Anteil an Beschäftigten mit dem Verlust ihrer klaren räumlichen „Heimat“ im Unternehmen hadert (Steck 2017). Z. B. können laut Forschung Menschen in Großraumbüros mit Desksharing, wo Beschäftigte keinen eigenen fixen und damit gestaltbaren Arbeitsplatz mehr haben, laut Forschung das Gefühl erhalten, (leicht) austauschbar zu sein (Vollmer 2002; Amon-Glassl 2018). Dieses Gefühl von Austauschbarkeit bewirkt einen Anstieg von durchschnittlich 12 Health-Events (Tage mit Krankheit bzw. verminderter Leistungsfähigkeit) auf 15 Health-Events pro Jahr. Dadurch erhöhen sich sowohl Präsentismus als auch Absentismus (Gerlich 2014). Hier wirkt unterstützend, Abteilungen bzw. Arbeitsgruppen ein jeweiliges eigenes Territorium zur Verfügung zu stellen.

Rund ein Fünftel der Beschäftigten verfügt über keinen **fixen Arbeitsplatz** mehr, wobei sich eine von zehn Personen nicht richtig der Organisation zugehörig fühlt (IAP-Studie 2017). 80 Prozent verfügen derzeit noch über einen eigenen Arbeitsplatz, aber fast 60 Prozent davon gehen davon aus, dass dies in fünf Jahren nicht mehr der Fall sein wird. Das befinden wiederum 40 Prozent als eher positiv, die Mehrheit sieht darin jedoch sowohl Vor- wie auch Nachteile. Gerade diese Einschätzungen müssen im Lichte des monatelang erzwungenen Homeoffice für viele Beschäftigte vermutlich neu bewertet werden.

Die **Informationsweitergabe und Kommunikation** hat sich unter der Digitalisierung ebenfalls verändert (ebd.). Vier Fünftel der Befragten einer Studie fühlen sich in der Teamkommunikation dank digitaler Medien besser informiert. Dennoch gibt die Mehrheit an, nicht effizienter zu arbeiten. Auch das Gefühl der Teamzugehörigkeit wird nicht gesteigert. Hier sind vermehrte Anforderungen an Führungskräfte zu orten, welchen dafür arbeitspsychologisch fundierte Trainings bezüglich der Besonderheiten von digitaler Führung zuteilwerden sollten. Zu den Inhalten zählen höhersequentielle, aber dafür in kürzeren Zeitspannen abgehaltene Meetings, häufigere Wiederholungen und Abstimmungen von Inhalten, Fragetechniken, Schaffung von Strukturen für digitale Kommunikation u.v.m.

Zur Erhaltung der Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Produktivität sind zudem klare Vereinbarungen zur **digitalen Erreichbarkeit** notwendig (Amon-Glassl & Birbaumer 2020). Fast die Hälfte der Beschäftigten ist auch außerhalb der Arbeitszeit digital erreichbar, und drei Viertel sind während der Arbeitszeit privat online (IAP-Studie 2017). Bei rund 50 Prozent der Befragten verschlechtert die permanente digitale Erreichbarkeit Gesundheit und Schlaf. Deshalb braucht es zur Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit wie auch der Produktivität klar definierte Zeiten der Erreichbarkeit und eine sorgfältige Pausengestaltung (Amon-Glassl & Birbaumer 2020).

Die digitale Erreichbarkeit wird umso weniger als störend erlebt, je selbst-bestimmter sie gestaltet werden kann (Leung 2011). Die Zahlen der IAP Studie zeigen, dass die Mehrheit der befragten Fach- und Führungskräfte die eigene Erreichbarkeit als mehrheitlich oder sogar ausschließlich selbstbestimmt erlebt (IAP-Studie 2017). Wünschenswert ist dennoch für mehr als 50 Prozent eine klarere Regelung der Erreichbarkeitserwartungen außerhalb der Arbeitszeit.

#### **4. Voraussetzungen & Ziele der digitalen Transformation**

Zu den Voraussetzungen (More than Digital 2020) für eine erfolgreiche digitale Transformation zählt u. a. ein agiles Managementkonzept, welches Digitalisierung als kontinuierlichen Prozess und nicht als Projekt versteht. Eine offene Innovationskultur ist für die Weiterentwicklung von Produkten und des Unternehmens selbst unabdingbar. Eine Bereitschaft für kontinuierliches Lernen muss als Basis vorhanden sein mit einer Akzeptanz von Trial & Error, d. h. das Scheitern gehört zur Unternehmenskultur, um daraus regelmäßig Lerneffekte generieren zu können.

Dabei wird auch das Prinzip der „horizontalen Evolution“ hochgehalten: Eine Vernetzung mit zielaffinen Unternehmen wird angestrebt, um die synergetischen Effekte zu steigern. Die „vertikale Evolution“ sieht zusätzlich die Vernetzung mit zielaffinen Abteilungen bzw. Ressorts innerhalb des Unternehmens vor. Essenziell dabei ist die Transparenz, die man durch die maximale Einbindung aller Abteilungen/Ressorts erreicht.

Studien (IAP-Studie 2017) belegen, dass rund die Hälfte der Beschäftigten meint, das digitale Zeitalter bringe in erster Linie mehr Selbstführung und mehr Führung auf räumliche Distanz mit sich. Die Führungskräfte selbst gerieten durch die Digitalisierung stärker unter Druck. Ebenfalls gibt ein beträchtlicher Anteil der Befragten an, dass die Führung über Identifikation und Ziele zugenommen habe, und ein Drittel geht davon aus, dass heute mehr partizipative Führung stattfindet. 30 Prozent der Befragten meinen, dass Führung vermehrt über digitale Kanäle stattfindet und die Hierarchien flacher geworden sind. Andererseits habe die Digitalisierung statt zu mehr Leadership zu mehr Management, Kontrolle und Überwachung geführt. Dies widerspricht aber jenen Befunden, die belegen, dass genau diejenigen Beschäftigten, die FREIWILLIG zu Hause arbeiten, nachweislich mehr Output, sowohl im Homeoffice wie auch in der Präsenzarbeitszeit, produzieren und höher motiviert sind (Birbaumer & Kompast 1999). Deshalb sind gerade hier Kontrolle und Druck fehl am Platz! Stattdessen spielt für die Leistungsfähigkeit von Teams Vertrauen eine große Rolle, wie Prof. Dr. Uta Wilkens von der Universität Bochum betont (Wilkens 2020). Vertrauen lässt sich u. a. mit den Führungsinstrumenten Mitarbeitergespräch, Wertschätzung, konstruktives Feedback und Schaffung von Gelegenheiten zum sozialen Austausch gut aufbauen.

Zudem ist es sehr wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens in den Prozess der Digitalisierung aktiv miteinzubeziehen und deren individuelle digitale Fähigkeiten weiter zu entwickeln (Kolarik 2020).

#### **5. Lifelong Learning**

Problemlösungsstrategien, Anpassungsfähigkeit und Kreativität stellen im digitalen Zeitalter zunehmende wichtige Kompetenzen dar (Autor 2015). Um den Neuerungen im IT-Bereich gerecht zu werden, müsste in Unternehmen zur besseren Mitarbeiterqualifizierung täglich eine Stunde gelernt werden, um up to date zu bleiben (Datenreport 2016). Tatsächlich aber werden in der Altersgruppe von 33 bis 44 Jahren durchschnittlich täglich nur 9 Minuten in Unternehmen gelernt, um die Qualifikation zu verbessern. Das sind lediglich 20,6 Tage in 5 Jahren. In der Altersgruppe der 45 bis 65jährigen sind es sogar nur 4 Minuten tägliche Lernzeit, also 9,17 Tage innerhalb von 5 Jahren. Demnach scheint es derzeit unmöglich, mit dem technologischen Fortschritt

in Unternehmen adäquat Schritt halten zu können. Deshalb ist es unabdingbar, lebenslanges Lernen als Grundkonzept zu forcieren und psychologisch fundierte Lernmethoden in den Fokus zu rücken beziehungsweise näher zu beleuchten: Bonin (Bonin et al. 2015) schätzte in einer Studie die Automatisierungswahrscheinlichkeiten anhand der Tätigkeitsstrukturen am Arbeitsplatz und kommt auf 12 Prozent der Arbeitsplätze. Dabei ist davon auszugehen, dass die Automatisierungswahrscheinlichkeit für Geringqualifizierte und Geringverdiener relativ hoch ausfallen werde. Die volkswirtschaftliche Gesamtbeschäftigung sei davon jedoch nicht zwangsläufig gefährdet, insbesondere, wenn die Bereiche Weiterbildung, betriebliche Fortbildung und Qualifikation, Umschulung und lebenslanges Lernen gezielt gefördert werden.

Studien (IAP-Studie 2017) zeigen, dass mehr als die Hälfte der Befragten und vor allem ältere Fach- und Führungskräfte erwarten, von ihrem Arbeitgeber in digitaler Kompetenz gefördert zu werden, wobei gerade jüngere Beschäftigte eher bezahlte Weiterbildung verlangen. Ein lernförderliches Klima für digitale Kompetenzen ist dabei notwendig. Neue Trainingsformen wie Online-Trainings und Video-Tutorials haben sich bereits in der Weiterbildung etabliert. Die Mehrheit der Befragten gibt an, damit positive Erfahrungen gemacht zu haben. Männer und Frauen erleben dabei Online-Trainings gleich positiv.

Dennoch wählen jene zwei Drittel der Befragten, die sich künftig berufsbegleitend weiterbilden möchten, auch im digitalen Zeitalter eher klassische Wege als reine Online-Kurse. Blended-Learning, eine Mischung aus Präsenz- und Online-Unterricht ist die gewünschte Form von Weiterbildung, und nur sechs Prozent wählen reine Online-Kurse als Weiterbildungsformat. Mehr als die Hälfte möchte sich mit persönlich zugeschnittenen Wahlmodulen weiterbilden. Somit betreffen die Flexibilisierungstendenzen auch den Weiterbildungsmarkt (ebd.)

Insgesamt gilt es, im Rahmen der digitalen Transformation sorgfältig auf die Balance zwischen den Vor- und Nachteilen für die Unternehmen selbst wie auch für ihre Beschäftigten, Kunden und Kundinnen, Lieferanten etc. zu achten. Dies gelingt am besten im Rahmen der Prävention, indem man nach arbeitswissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Konzepten zur Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie zum Lernen vorgeht. Dabei stellen Problemlösungsstrategien, Anpassungsfähigkeit, Selbststeuerung und Kreativität zunehmend wichtige Kompetenzen im digitalen Zeitalter dar, für deren Entwicklung geeignete Lernstrukturen geschaffen werden müssen.

## 6. Literatur

- Autor D. H. (2015) Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>  
Zugriff am 19.8.2020
- Amon-Glassl U. (2018) Nix ist fix – Flexibilität und Mobilität als Vorteil oder Trugschluss? In *Sichere Arbeit*, Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt. Wien. Ausgabe 3/2018, S. 31-35.
- Amon-Glassl U. & Birbaumer A. (2020). Homeoffice – allen geht's gut? In *Sichere Arbeit*, Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt. Wien. Ausgabe 4/2020, S. 8-13.

- Birbaumer A. & Kompast M. (1999) Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung. Forschungsarbeiten der Abteilung für CSCW am Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung der TU Wien, Nr. 12, Wien.
- Birbaumer A. (2020) Warum ist die Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz so wichtig? Unveröffentlichtes Manuskript, im Erscheinen
- Bonin, H., Gregory, T., & Zierahn, U. (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (No. Kurzexpertise Nr. 57). Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise\\_BMAS\\_ZEW2015.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf) Zugriff am 19.8.2020
- Datenreport (2016) Lifelong Learning is essential. Sozialbericht der Bundesanstalt für politische Bildung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Gerlich J. (2014) Foliensatz zur Weiterbildungsveranstaltung "Absentismus und Präsentismus – Überblick zum Stand der Forschung" am 14.3.2014. JKU – Institut für Soziologie: [https://www.jku.at/soz/content/e94921/e95831/e256920/e256985/vortrag\\_gerichPrasentismus\\_g\\_er.pdf](https://www.jku.at/soz/content/e94921/e95831/e256920/e256985/vortrag_gerichPrasentismus_g_er.pdf) Zugriff am 28.7.2020
- Gesundheitsförderung Schweiz (2016) Job-Stress-Index 2016: Ein Viertel der Erwerbstätigen ist erschöpft und gestresst. <https://gesundheitsfoerderung.ch/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/artikel/job-stress-index-2016-ein-viertel-der-erwerbstaetigen-ist-erschoepft-und-gestresst.html> Zugriff am 28.7.2020
- Hunziker R. (2015) Depressionen: «Nicht nur die Freiheit, auch die Erwartung ist gewachsen». NZZ am Sonntag. <https://www.nzz.ch/nzzas/nzz-am-sonntag/nicht-nur-die-freiheit-auch-die-erwartung-ist-gewachsen-1.18512018> Zugriff am 20.8.2020
- IAP-Studie (2017) Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Kolarik W (2020) <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/strategy-operations/articles/digitale-transformation.html> Zugriff am 2.8.2020
- Leung L. (2011) Effects Of Ict Connectedness, Permeability, Flexibility And Negative Spillovers On Burnout And Job And Family Satisfaction. Human Technology 7(3). <https://doi.org/10.17011/ht/urn.2011112211714> Zugriff am 30.7.2020
- PWC Global Industry 4.0 Survey (2016) <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> Zugriff am 28.7.2020
- Steck A. (2017) Kampf um den Bürotisch. Neue Zürcher Zeitung.
- Vollmer A. (2002). Heimatlos oder überall zu Hause? Desksharing aus arbeitspsychologischer Sicht. In L. Ley (Hrsg.). Mobile Arbeit in der Schweiz. (S. 69-75). Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation (Hrsg. E. Ulich). Band 28. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Wilkens U (2020), Ruhr-Universität Bochum 1. Ideenlabor digital: Home Office und digitale Führung. Nachlese – persönliche Korrespondenz 20.5.2020



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

# Stellenwert menschlicher Arbeit im Zeitalter der digitalen Transformation

Herbstkonferenz der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)

17. und 18. September 2020, Wien

---

## GfA-Press

---

### **Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. am 17. und 18. September 2020, Wien**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2020  
ISBN 978-3-936804-28-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Konferenzband

Als Manuskript zusammengestellt. Dieser Konferenzband ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)