

## Neue, diversere Rollen in technischen Entwicklungsberufen?

Stefan SAUER, Amelie TIHLARIK

*Nuremberg Campus of Technology,  
FAU Erlangen-Nürnberg  
Fürther Straße 246c, D-90429 Nürnberg*

**Kurzfassung:** Der Beitrag geht – ausgehend von der Diagnose neuer Leitbilder in der technischen Entwicklung – den Fragen nach, ob diese zu einer stärkeren Diversität dieses stark maskulin\* dominierten Bereichs führt oder Gender-Stereotype in neuer Form reproduziert. Hierfür werden ein fünfstufiges Analysemodell vorgeschlagen und die Rollen von Feel-Good-Management und Scrum-Prozessverantwortlichen empirisch beleuchtet.

**Schlüsselwörter:** Diversität, Arbeit und Gender, Forschung und Entwicklung, Projektmanagement

### 1. Ausgangspunkt: ‚maskuline\* technische Entwicklung‘ – im Wandel?

Die (kommerzielle) technische Entwicklung kann als strukturell wie kulturell maskulin\* konnotiert verstanden werden. Strukturell ist bspw. die Informatik in Deutschland stark männlich\* dominiert, nach Erhebungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) betrug der Frauenanteil in sog. IT-Kernberufen gerade mal 18,4% und sank im Vergleich zu 1999 sogar um 2,5%, wobei der Rückgang vor allem bei den jüngeren Beschäftigten zwischen 25 und 35 Jahren besonders deutlich ausfiel (IAB 2018). Nach Prognosen der Arbeitsagentur dürfte sich hieran zukünftig wenig ändern, betrachtet man z.B. den Frauenanteil der Studierenden im Fachbereich Informatik aus dem Jahr 2018 (Bundesagentur für Arbeit 2018; kritisch hierzu auch Krüger 2003).

Mit der Dominanz von Männern\* gingen im technischen Entwicklungsbereich lange Zeit auch kulturelle Prägungen einher, die sich bspw. durch einseitig technizistische Verständnisse von Prozessen und ‚Steuerungsfantasien‘ ausdrückten und zu hierarchischen und (voraus-)planungsorientierten Organisationsstrukturen führten. Sinnbildlich hierfür stehen Projektplanungen nach Wasserfall- und V-Modell, die eine vollständige ex-ante-Planbarkeit auch großer und langlebiger Projekte suggerieren – und in der Vergangenheit frappierend oft gescheitert sind – sowohl in Bezug auf Kosten, als auch hinsichtlich der Produktqualität (Feyl&Feyl 1996; alfabet 2013).

Die Probleme werden dabei vor allem im Bereich Management und (fehlender bzw. zu spät und problemzentriert erfolgreicher) Kommunikation (Feyhl & Feyhl 1996) sowie in verschiedenen ‚Planungssichten‘ gesehen (alfabet 2013). Die Vermutung liegt nahe, dass die Gründe für ein solches Management zum einen in immer neuen Versuchen der Kostenreduktion bzw. dem (kapitalistischen General-)Verdacht (zu) wenig effizienten Arbeitens, zum anderen in einer ganz spezifischen, eben ‚ingenieurmäßigen‘ Vorstellung von Management zu finden sind: alles kann im Voraus geplant und dann direktiv kommuniziert werden – und wenn das doch nicht funktioniert, so muss nur die Dosis vom immer gleichen Gift erhöht werden. Diese Plan- wie Machbarkeitsmythen, die (einseitige) Betonung von (formaler bzw. formalisierter) Expertise und die Orientierung an streng festgelegtem, hierarchischem Vorgehen kann als androzentrisch kon-

notiert verstanden werden (Acker 1990; Cockburn 1983, 1988). Das Erstellen, abarbeiten und kontrollieren von Plänen ist dabei zentraler Bezugspunkt, Kommunikation erfolgt wenn lediglich problemzentriert. Aus dem Blick geraten somit flexibles (re-)agieren auf Veränderungen, Planabweichungen und Unwägbarkeiten, implizites (Erfahrung-)Wissen und der Einbezug aller Stakeholder in die Planungsprozesse.

Im Zuge des 2001 veröffentlichten und mittlerweile in über 60 Sprachen übersetzten Agilen Manifests ([agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)) werden – ‚aus der Softwareentwicklung für die Softwareentwicklung‘ – mittels vier zentraler Prinzipien neue Wege im Managen von (Softwareentwicklungs-)Projekten vorgeschlagen. Im Einzelnen sollen Kommunikation im Team und mit Kund\*innen, die eigentliche Entwicklungsarbeit und die hierfür notwendige Kooperationen eine größere Rolle zu Ungunsten von (ausufernden) Dokumentationen, vorgefertigten Plänen und vordefinierten Prozessen spielen. Im Duktus dieses Aufsatzes formuliert, findet eine Abkehr von bürokratischen, ‚männlichen‘\* Planungs- und Machbarkeitsfiktionen zu Gunsten von Kooperation und flexiblem wechselseitigem (Re-)Agieren auf Grundlage konkreter Arbeitsprozesse statt. Umgesetzt wird das Manifest bspw. im Zuge des aktuell bereits weit über den IT-Sektor hinaus reüssierenden agilen Projektmanagements, vor allem mittels des Frameworks Scrum (Komus 2019). Mit dieser Bewegung einher gehen neue Rollenzuschreibungen an das Management mit stärkerem Fokus auf Kooperation und deren Voraussetzungen, die sich auch in neuen Managementtiteln (und ggf. auch neuartigen Rollen(-zuschreibungen)) wie dem des Feel-Good-Managements (Lange 2019) ausdrücken. Unsere Forschungsfragen lauten, ausgehend vom Befund einer als bürokratisch, hierarchisch sowie als planungs- und kontrollfixiert zu kennzeichnenden ‚alten‘ Logik der technischen Entwicklung und Tendenzen, die in einer stärker kooperativ und flexibel orientierte Richtung tendieren: Geht die maskuline\* Konnotation von hierarchischem, technizistischem Vorgehen in der technischen Entwicklung mit einer Konnotation der kooperativeren und flexibleren Ansätze als feminin\* einher und – wenn ja – können Frauen im Sinne verstärkter Diversität in der technischen Entwicklung hiervon profitieren oder treten alte Gender-Stereotype in diesem Kontext erneut auf? Zur Beantwortung der skizzierten Forschungsfragen sind Konzepte aus der Arbeitssoziologie und den Gender Studies heranzuziehen (Kapitel 2), unsere empirischen Ergebnisse skizziert werden (Kapitel 3) und ein erstes (Zwischen-)Fazit gezogen wird (Kapitel 4).

## **2. Diversifizierte Entwicklung oder diverse(re) Anforderungen?**

Aus der skizzierten personellen wie strukturellen Situation in der technischen Entwicklung können für unser Vorhaben zwei Teilfragebereiche abgeleitet werden: Werden die neuen Rollenanforderungen in der technischen Entwicklung als tendenziell weiblich\* konnotiert verstanden? Sind solche Stellen für Frauen\* attraktiv und werden sie auf weibliches\* Arbeitsvermögen (Becker-Schmidt 1983; Frey 2004) bzw. als feminin\* konnotierte Kompetenzen bezogen? Und ist (bzw. wäre) dies für Frauen\* attraktiv, eröffnet es ihnen hochqualifizierte Beschäftigungschancen und trägt damit zur Diversifizierung der technischen Entwicklung bei oder werden alte Geschlechterstereotype reproduziert?

In der Arbeitssoziologie wird der janusköpfige Charakter sich wandelnder Arbeitsanforderungen seit den 1980er Jahren in den Debatten um die Subjektivierung der Arbeit statt. Diese wird verstanden als ‚normative Subjektivierung‘, als Forderung der Beschäftigten nach sinnerfüllter und kreativer Arbeit (Baethge 1991; Boltansky/Chia-

pello 2003), und als Anforderungen von Betrieben, die vormals ignorierte, negierte oder als störend empfundene Subjektpotenziale wie Selbstorganisationsfähigkeit, Kreativität, Empathie, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Flexibilität usw. zur Gewinnmaximierung nutzen möchten (Kleemann 2012; Lohr/Nickel 2005). Bei aller Heterogenität grenzen sich die arbeitssoziologischen Konzeptionen von (zu) einseitigem Fokus auf die Chancen von Subjektivierungsprozessen, wie sie bspw. im Rahmen der Debatten um ‚New Work‘ (Bergmann 2004, 2005) oder in der positiven Psychologie (kritisch: Cabanas & Illouz 2016) zu finden sind, ab. Stattdessen werden Entwicklungschancen, die der Fokus auf den ‚ganzen Menschen‘ und Aspekte der Unternehmens-/Betriebs-/Teamkulturen bieten mit den drohenden Gefahren abgewogen und analysiert. So ist eine einseitige Vernutzung von immer mehr Subjektpotenzialen ebenso zu beobachten wie widersprüchliche Arbeitsanforderungen, in denen Beschäftigten bspw. Verantwortung für Prozesse auferlegt wird, ohne dass sie entsprechende Befugnisse haben (Pfeiffer et al. 2015).

In der technischen Entwicklung können im Zuge der Subjektivierung von Arbeit insbesondere eine zunehmend projekt- und teambasierte Organisationsweise (Salas et al. 2005), erhöhte Anforderungen an Innovation und Flexibilität der Beschäftigten, verstärkte Kundeneinbindung und zunehmende Selbstorganisation (Sauer 2017) sowie die organisationskulturellen Voraussetzungen dieser Prozesse konstatiert werden (s.o.). Für Beschäftigte ergeben sich hieraus Chancen auf verstärkt selbstorganisierte, gut abgestimmte und vernetzte Arbeit, die einen ‚Blick auf das Gesamtprodukt‘ ermöglicht. Zugleich entstehen die Gefahren, für Prozesse und Produkte die Verantwortung übertragen zu bekommen, ohne über die hierfür notwendigen Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse zu verfügen (Barke et al. 2015; Sauer & Pfeiffer 2013). Für neue Managementfunktionen wie die von Scrum Master\*innen und Feel Good Management gilt dies im Besonderen, da ihre Rollen verschiedene Kompetenzen, Ressourcen und Befugnisse benötigen. Neben organisationalen Funktionen treten so vor allem Care-Kompetenzen (Aulenbacher&Dammayer 2014), organisationale und individuelle Anforderungen müssen dabei ausbalanciert und ggf. muss zwischen ihnen vermittelt werden.

Aus einer arbeits- wie geschlechtersoziologischen Perspektive ist in diesem Kontext auf die Attraktivität der jeweiligen Stellen wie konkreten Tätigkeiten und ggf. ihre geschlechtlichen Konnotationen zu achten. Hier schlagen wir ein fünfstufiges Analysekonzept vor: geschlechtsbezogene\* Zusammensetzung, Funktions-/Positionsbezeichnungen, fachliche Anbindung an den jeweiligen Kontext, organisationale Aufhängung und Ausgestaltung der konkreten Tätigkeit. Wie am Beispiel der Informatik bereits skizziert (s.o.) ist die *geschlechtsbezogene\* Zusammensetzung* in den Berufsfeldern der technischen Entwicklung nach wie durch ein Übergewicht an Männern\* zu skizzieren und fügt sich damit in die ‚erstaunlich stabile‘ Geschlechtssegregation des deutschen Arbeitsmarktes ein (Busch 2013). Für die Möglichkeit einer stärkeren Diversität technischer Entwicklung durch neue Tätigkeitsprofile scheint somit die Frage der *fachlichen Anbindung*, ob die Beschäftigten hierfür aus technischen oder aus nicht-technischen Berufen rekrutiert werden, zumindest mittelfristig zentral zu sein – und dies gleich zweifach: umso mehr Beschäftigte aus nicht-technischen Bereichen rekrutiert werden, umso höher die Chance auf das Aufheben der männlichen\* Dominanz auf statistischer Ebene und umso größer gleichzeitig potenziell auch die Gefahr von diskriminierender Reduktion der neuen Stellen auf (weiter) abgewertete Care-Funktionen. Daher ist nicht zuletzt auch auf das Wording zu achten: Spätestens seit dem sog. ‚linguistic turn‘ ist soziologische Forschung sensibel für die wirkmächtige Funktion von

Begriffen und *Bezeichnungen*. In Bezug auf die neuen Funktionen im Bereich der technischen Entwicklung ist relevant, wie die neuen Rollen in Betrieben bezeichnet und – nicht zuletzt auch informell – skizziert werden und ob es abweichende Titel und Beschreibungen für in diesen Rollen tätige Frauen\* und Männer\* gibt (Bielby & Baron 1986). Entscheidend für ein Mehr an Diversität wird mutmaßlich sein, ob die Bezeichnungen die Kompetenzen geschlechtlich\* konnotieren, ob feminine\* Konnotationen dabei (wieder) ab-, neutral oder aufwertend gebraucht werden und ob es geschlechtlich gebundene Bezeichnungen gibt. Entscheidend ist schließlich auch die Verortung in der jeweiligen Organisation. Dies impliziert die Vertragssituation ebenso wie die Stellung innerhalb/außerhalb der jeweiligen organisationalen Einheit. Relevant ist dieses Kriterium wegen der je nach organisationaler Aufhängung unterschiedlichen Wirkmächtigkeit. Eingerahmt in strukturelle wie kulturelle Aspekte ist schließlich die konkrete Ausgestaltung und Ausgestaltbarkeit der jeweiligen Tätigkeit von Interesse, da auch auf der Ebene des Arbeitshandelns Genderstereotype reproduziert oder gelockert werden können (Legault & Chasserio 2010). Wenn Gender-Stereotype auftreten, ist die Frage, ob diese emanzipativ oder hierarchisierend wirken, in Bezug auf die fokussierten Positionen wären bspw. eine Abwertung im Sinne des ‚Kümmerns‘, dass oftmals nicht als stark qualifizierte fachliche Tätigkeit fokussiert wird (Aulenbacher&Dammayer 2014; Günthner & Gerstenmaier 2005; Schwarz 2019, S.263), oder eine Aufwertung im Sinne eines kooperativen, netzwerkenden, coachenden und feminin\* konnotierten Führungsstils (Wachs Book 2000) denkbar.

### 3. Die Praxis von Feel-Good-Management und Scrum-Master\*innen

Das Sample speist sich aus elf leitfadenzentrierten Expert\*inneninterviews (Bogner et al. 2014) mit Feel-Good-Manager\*innen und Scrum Master\*innen. Zusätzlich wurden 35 Interviews aus dem BMBF- und ESF-geförderten Forschungsprojekt ‚diGAP – Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt‘ sekundär ausgewertet. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2015), die Ergebnisse werden im Folgenden cursorisch mittels unseres fünfstufigen Modells (s.o.) dargestellt.

Während die Tätigkeit von Scrum Master\*innen (SM) hauptsächlich von Männern\* ausgeführt wird, sind deutlich mehr Frauen im FeelGood Management (FGM) tätig. Dies zeigt sich bzgl. unserer Interviewees ebenso wie in Hinblick auf deren Einschätzung über die geschlechtsbezogene\* Zusammensetzung ihrer Tätigkeit. Auf Nachfrage hin wird Geschlecht\* regelmäßig als nicht entscheidend für die Ausübung der Tätigkeiten als FGM oder SM genannt, jedoch werden skizzierte Care-Funktionen durchweg weiblich konnotiert. Auch Unterscheidungen zwischen männlichem und weiblichem Arbeitsvermögen werden geäußert. Zudem ist die Akzeptanz im jeweiligen Arbeitskontext auch ein Thema, welches offensichtlich vom Geschlecht beeinflusst werden kann. So lässt sich die These aufstellen, es handelt sich bei FGM möglicherweise um eine Weiterentwicklung der früheren Sekretariatsrolle hin zur ‚Sekretärin 2.0 (oder 4.0)‘ unter einer anderen Bezeichnung. Auffällig ist hierbei, dass es viele andere, auch diffamierende Bezeichnungen für die Position des FGM wie bspw. „Obstkorbhinstellerin“ gibt, während der SM keine anderen Betitelungen erhält. Die Begrifflichkeit Feel-Good wird als „zu weich“, „nicht greifbar“, nicht konkret charakterisiert, verkörpert aber gleichzeitig den Nukleus dieser Position. Obwohl sich die Funktionen des FGM und SM stark ähneln, gibt es in Bezug auf die Rolle des SM einen tendenziell gegenläufigen Befund: SM wird nicht selten als Projektleitungsfunktion verhandelt. Hierzu trägt bei, dass alle interviewten SM war früher selbst Entwickler waren, hinsichtlich

ihrer *fachlichen Anbindung* somit ‚Stallgeruch‘ aufweisen. Zudem sind SM hinsichtlich ihrer *organisationalen Aufhängung* feste Bestandteile des Scrum Teams und in dieses integriert. Alle befragten SM sind in Unternehmen unbefristet angestellt tätig und auch fachlich hinsichtlich dem Tagesgeschäft des Unternehmens qualifiziert. FGM dagegen sind meist extern engagierte Berater\*innen, zumeist ohne konkreten eigenen Bezug zur technischen Entwicklung. Die Beratung des Unternehmens erfolgt zudem auch mit einem Blick von außen, eine Integration in Teams findet nicht statt. SM sind demnach dreifach (organisational, sozial, fachlich) integriert – im Gegensatz zu FGM. Hinzu kommt, dass FGM zumeist zwar in der technischen Entwicklung eingesetzt werden, sie jedoch dem Human-Ressource-Management zugerechnet werden – was ihren Stand noch einmal erschwert.

Hinsichtlich ihrer *konkreten Tätigkeit* haben beide Rollen eine coachende sowie unterstützende Funktion. Themen wie Kommunikation, die Förderung von teambezogener Kooperation sowie die Identifizierung und Beseitigung von Konflikt- und Problemkonstellationen bilden das Zentrum der Arbeit von SM und FGM. Die Beschäftigten werden von ihnen dabei unterstützt, Probleme selbst zu lösen. Klappt das nicht schreitet der SM/FGM ein. Der FGM wird allerdings bei bereits existierenden Problemen wie bspw. einer gestörten Kommunikation zwischen Kolleg\*innen hinzugezogen, während der SM viel früher intervenieren kann, da in diese Rolle auch die Prozessverantwortung für das betreute Team fällt. Prekär für beide Tätigkeiten sind die häufig divergierenden Interessen. Während SM jedoch auf die Prozessverantwortung und damit einhergehende Verpflichtungen verweisen können, sind FGM schnell dem Vorwurf ausgesetzt, ihrer Rolle nicht gerecht zu werden – schließlich ist das ‚Wohlfühlen‘ der Beschäftigten in dieser vermeintlich Programm.

#### 4. Fazit

Die skizzierten neuen Managementfunktionen unterstützen Wandlungsprozesse hin zu kooperativer, vernetzter und tendenziell diverserer Arbeit, weisen allerdings große Differenzen hinsichtlich der Akzeptanz der jeweiligen Rolle (SM oder FGM) quer durch die Analysekategorien konkrete Tätigkeit, organisationale Aufhängung und fachliche Anbindung sowie Funktions-/Positionsbeschreibung auf. Die starke geschlechtsbezogene\* Polarität der beiden Rollen (häufig weibliche\* FGM, häufig männliche\* SM) deutet eher auf eine Reproduktion geschlechtsspezifischer Stereotype in den beiden Rollen hin. Bezogen auf individuelle Karrieren scheint insbesondere für die zumeist weiblichen\* FGM der Weg in die technische Entwicklung verbaut und in das weiterführende Management fraglich.

#### 5. Literatur

- Acker J (1990) Hierarchies. Jobs. Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4(2):139-158.
- Agilemanifesto.org (2001) Das agile Manifest. Accessed Dez 09, 2019. <http://agilemanifesto.org>.
- Alfabet AG (2013) Accessed Dez 09, 2019. <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/alfabet-ag/Studie-belegt-In-70-der-Unternehmen-scheitern-IT-Projekte-wegen-unterschiedlicher-Planungssichten/boxid/596894>.
- Aulenbacher B, Dammayer M (2014) Für sich und andere sorgen - Krise und Zukunft von Care in der modernen Gesellschaft. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Baethge M (1991) Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt* 42(1):6-20.

- Barke H, Siegeris J, Freiheit J, Krefting D (2015) *Gender und IT-Projekte: Neue Wege zu digitaler Teilhabe*. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Becker-Schmidt R (1983) *Entfremdete Aneignung, gestörte Anerkennung, Lernprozesse: Über die Bedeutung von Erwerbsarbeit für Frauen*. In: Matthes J (Ed) *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des Deutschen Soziologentags in Bamberg 1982*. Frankfurt/New York: Campus, 412-425.
- Bergmann F (2005) *Die Freiheit leben*. Freiburg: Arbor.
- Bergmann F (2004) *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiburg: Arbor.
- Bielby W, Baron JN (1986) *Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination*. *American Journal of Sociology* 91(4):759-799.
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014) *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Boltanski L, Chiapello E (2003) *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Bundesagentur für Arbeit (2018) *IT-Fachleute - Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*. Accessed Aug 20, 2019. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Broschuere-Informatik.pdf>.
- Busch A (2013) *Die berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland – Ursachen, Reproduktion, Folgen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Cabanas E, Illouz E (2016) *The Making of a "Happy Worker" – Pugh AJ (Ed) Beyond the cubicle – Job insecurity, intimacy and the flexible self*. Oxford: University Press, 25-50.
- Cockburn C (1983) *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto Press.
- Cockburn C (1988) *Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how*. Hamburg: VSA.
- Feyhl AW, Feyhl E (1996) *Management und Controlling von Softwareprojekten – Software wirtschaftlich entwickeln, einsetzen und nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Frey M (2004) *Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? Subjektivierete Erwerbsorientierungen von Frauen in Prozessen betrieblicher Diskontinuität*. *Arbeit* 13(4):61-77.
- Günther S, Gerstenmaier J (2005) *Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn*. Univ. München: Institut für Pädagogische Psychologie, Department Psychologie, Forschungsbericht Nr. 175.
- IAB, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018) *Beschäftigten- und Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Berufe im Spiegel der Statistik*. Accessed Aug 20, 2019. <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=AB0&qualifikation=2>.
- Kleemann F (2012) *Subjektivierung von Arbeit - Eine Reflexion zum Stand des Diskurses*. *Arbeits- und industriesoziologische Studien* 5(2):6-20.
- Komus A (2019) *Status Quo Agile 2019 - Ergebnisbericht*. Accessed Dec 09, 2019. [www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de).
- Krüger H (2003) *Berufliche Bildung. Der deutsche Sonderweg und die Geschlechterfrage*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lange J (2019) *Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete. Praxishandbuch mit Fallbeispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Legault MJ, Chasserio S (2010) *Discretionary power of project managers in knowledge-intensive firms and gender issues*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 27:236-248.
- Lohr, Katrin; Nickel, Maria (2005): *Subjektivierung von Arbeit – riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Mayring, Philip (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Junfermann, Beltz.
- Pfeiffer S, Ritter T, Sauer S (2015) *Belastungsmanagement mit agilen Methoden? Eine arbeitssoziologische Perspektive*. Ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit (Ed) *Gute Arbeit und Digitalisierung Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt*. Berlin, 80-89.
- Salas E, Sims DE, Burke CS (2005) *Is there a "Big Five" in Teamwork?* *Small Group Research* 36(5):555–599.
- Sauer S (2017) *Wertschätzend selbst organisieren - Arbeitsvermögens- und anerkennungs-basierte Selbstorganisation bei Projektarbeit*. Wiesbaden: VS Springer.
- Sauer S, Pfeiffer S (2012) *(Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver-)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden*. In: Koch G, Warneken J (Ed) *Wissensarbeit und Arbeitswissen*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 195-210.
- Schwarz G (2019) *Die heilige Ordnung der Männer: Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Ordnung der Geschlechter*. Wiesbaden: Springer.
- Wachs Book E (2000) *Why the best man for the job is a woman - The unique quality of female leadership*. New York: Harper Business.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin  
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin  
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020**

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme**  
**HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2020  
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation 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 Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband 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)