

## **Zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung – Förderung von Resilienz und Neugier in der digitalen Arbeitswelt**

Werner STORK, Jakob BÜRKNER, Maximilian GRUND

*Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNWU)  
Hochschule Darmstadt, Haardtring 100, D-64295 Darmstadt*

**Kurzfassung:** Dieser Beitrag befasst sich mit den Zukunftskompetenzen Resilienz und Neugier, und stellt erste Maßnahmen zu deren Förderung auf der individuellen und organisationalen Ebene zur Diskussion. In dem Beitrag werden Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Resilienz und Neugier herausgearbeitet und vorgestellt. Die Autoren greifen dazu auf Studien zur Resilienzförderung im Rahmen der Hochschullehre zurück. Darüber hinaus werden erste Erkenntnisse aus Projekten zur Förderung von Resilienz und Neugier im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Experimentierraums „ALLE im digitalen Wandel“ skizziert.

**Schlüsselwörter:** Digitale Transformation, Arbeitsgestaltung, Lebenslanges Lernen, Zukunftskompetenzen, Resilienz, Neugier

### **1. Digitaler Wandel und die VUCA-Welt**

Durch die digitale Transformation und die VUCA-Welt ist Veränderung zu einem permanenten Prozess geworden. Der Begriff der VUCA-Welt steht für die mit der digitalen Transformation verbundenen Volatilitäten, Unsicherheiten, Komplexitäten und Ambiguitäten (Roderick 1998; Yarger 2006). Die VUCA-Welt stellt neue und strukturell andere Anforderungen an Mitarbeiter, Teams, Führungskräfte und Organisationen. Die Wirtschaft und Gesellschaft muss sich dementsprechend auf disruptive Innovationen und Umbrüche einstellen (Deloitte GmbH 2015).

Die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Arbeitswelt lassen sich durch vier unterschiedliche Tendenzen beschreiben: Neben der Verdrängung von Arbeitsplätzen, werden Arbeitsplätze verändert oder transformiert. Darüber hinaus werden auch gänzlich neue Arbeitsplätze entstehen (Wittpahl 2017; Jacobs et al. 2017).

Die Bedingungen für eine erfolgreiche digitale Transformation sind neue, intelligente Organisationsansätze, Anpassungen der innerbetrieblichen Kultur und ein vertrauensvolles, fähigkeitsorientiertes Einbinden der Führungskräfte und Mitarbeiter in die Gestaltung dieser Veränderungen (Jacobs et al. 2017; Kagermann & Wahlster 2013; Becker 2015). Diese deutlichen Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu neuen Aufgaben- und Anforderungsprofilen. Hierbei wird sich die Führung hinzu mehr Selbststeuerung und Teamautonomie entwickeln. Die dafür benötigten Kompetenzen sollten möglichst frühzeitig identifiziert werden (Krabel 2017).

Auf individueller Ebene bedeutet ein technologisiertes und wissensintensives Umfeld, auch eine Zunahme an Arbeitsstress. Entgegen des eigentlichen Charakters von Automatisierung, hat die Arbeitsmenge eines Mitarbeiters mit dem Zeitverlauf nicht abgenommen. Im Gegenteil: Eine Zunahme der Arbeitsmenge sowie Erledigung einer größeren Anzahl an simultanen Arbeitsvorgängen führt bei Beschäftigten zu einer Zu-

nahme an Arbeitsstress (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2016). Psychische Belastungen gelten als das größte Problem im Bereich der betrieblichen Gesundheit und des Arbeitsschutzes. Die Auswirkungen im betrieblichen Kontext werden durch verschiedene Erhebungen deutlich: 80 % aller Angestellten klagen zeitweilig oder dauerhaft über Stress (TK 2013); die krankheitsbedingten Fehltage sind in den letzten Jahren um mehr als 97 % gestiegen (Psyga 2015). Die direkten Ausfallkosten aufgrund von Arbeitsunfähigkeit stellen dabei den geringeren Anteil dar. Betriebswirtschaftlich relevant und besorgniserregend sind vor allem die Kosten, die vor dem Eintreten des Krankheitsfalles anfallen. Diese Kosten sind auf eine geringere Performance der Mitarbeiter zurückzuführen, die sich durch mangelhafte Arbeit aufgrund eines geringeren Leistungsniveaus ergibt. Verschiedene Studien beziffern das Verhältnis direkter zu indirekter Krankheitskosten mit 1/3 zu 2/3. Ganz offensichtlich verfügen Menschen und Organisationen in den klassischen Organisations- und Arbeitskonzepten nicht über ausreichende psychische, mentale Ressourcen, um den Anforderungen des modernen Arbeitslebens gerecht zu werden. (Stork 2015; Rose et al 2016).

## **2. Resilienz und Neugier als Zukunftskompetenzen und deren Auswirkungen auf Organisationen**

Die tiefgreifenden Veränderungen der digitalen Transformation erfordern veränderte Kompetenzen bei Mitarbeitern und Management (Acatech 2016). Zusammenfassend können Kompetenzen als „*Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen)*“ verstanden werden (Erpenbeck & Rosenstiel 2007). Somit beinhalten Kompetenzen neben Wissen auch Verhalten, Einstellungen, Emotionen und Werte (Klieme & Hartig 2007). Insbesondere im Hinblick auf die digitale Transformation treten Situationen häufiger auf, in denen diese Selbstorganisationsdispositionen angewandt werden müssen. Diese an Bedeutung zunehmenden Kompetenzen werden auch als Zukunftskompetenzen, 21st century skills oder Future skills bezeichnet (Bellanca & Brandt 2010; Kirchherr et al. 2018). Hierunter werden u.a. Kreativität, Kritisches Denken, Problemlösung, Entscheidungsfähigkeit, Lernen lernen, Kommunikation und Informationskompetenz verstanden (Binkley et al 2012). Deutlich wird, dass neben Digitalkompetenzen, soziale und persönliche Kompetenzen überwiegen und Problem-relevantes Wissen gegenüber dem Faktenwissen bedeutender werden wird (Dewe 2010; Kirchherr et al. 2018). Zu beachten ist außerdem, dass Kompetenzen grundsätzlich nicht vermittelt werden können, sondern durch den Lerner selbst organisiert erworben werden können (Hartig & Klieme 2006).

Die systemisch-evolutionäre Managementschule (siehe bspw. Malik 2015, 2019; Kruse 2004, 2020; Laloux 2014) bietet neue praktikable und weiterführende Konzepte zur Bewältigung der Herausforderungen und zur Nutzung der Chancen einer globalisierten, vernetzten VUCA-Welt. Bezogen auf den wirtschaftlichen Kontext bedeutet das, dass die klassischen Begriffe und Konzepte von Märkten, Produzenten und Konsumenten durch die Vorstellung von (Öko-)Systemen mit vielfältigen lebendigen Organisationen und den unterschiedlichsten Akteure in verschiedenen Rollen ersetzt werden müssen (Laloux 2014). In der Folge werden Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Neugier, Resilienz, Problemlösungsfähigkeit, kritisches Denken und Kreativität sowie Vernetzungskompetenz für die Mitglieder dieser Systeme und Organismen immer wichtiger.

Der Begriff Resilienz kann als Widerstandsfähigkeit und Robustheit, die mit einer hohen Flexibilität und Wendigkeit (Agilität) kombiniert ist, beschrieben werden. Resilienz ist eine Qualität, die sich darin zeigt, dass Menschen in der Lage sind, sich akut und schnell auf bestimmte Themen und Situationen einzulassen und sich dort voll und ganz ein zu bringen. Resilienz ermöglicht es, durch den flexiblen Einsatz der persönlichen Ressourcen, Krisen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Individuen (oder auch Teams, Organisationen bzw. allgemein Systeme), die resilient sind, können auf äußeren Druck und Stress reagieren, in dem sie diesem standhalten resp. abwehren, sie können Teile adaptieren und verarbeiten oder aber sie reagieren über mehr oder weniger umfängliche Lern- und Veränderungsprozesse (Stork et al. 2019). Resilienz kann jedoch nicht als Allzweckmittel in bedrohlichen Situationen wirken, ist aber als Konzept von Flexibilität, Anpassung und Improvisieren vor allem in den Situationen notwendig, die durch Änderungen, Wandel, Unsicherheit oder Krise geprägt sind (Wieland 2011; Flüter-Hoffmann et al. 2018). In einer VUCA-Welt lassen sich Probleme oder Krisen nicht mit einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen lösen.

Die grundlegende Auseinandersetzung mit Resilienz auf organisationaler Ebene erfordert eine systematische Betrachtung. In Anlehnung an Heller (2019) kann dies anhand der Mitarbeiter-, Team-, Führungs-, sowie Organisations- und Kulturebene erfolgen. Organisationen stehen bei starken Entwicklungen und Veränderungen vor einem Dilemma: Bestehende Hierarchien und Prozesse in Unternehmen sind oftmals zu starr und langsam, um bei starken Veränderungen nachhaltig reagieren zu können. Andererseits sind Netzwerkstrukturen für den laufenden Betrieb oft zu unbeständig und unzuverlässig. Hybride Organisationsformen sowie eine permanente Organisationsentwicklung führen zu einer höheren Resilienz in Zeiten starker Veränderung. (Klimek & Stork 2018) Denn: In Krisenzeiten gibt es kein vorgefertigtes Schema, das jeden Schock erfasst und neutralisiert; vielmehr muss in einer Organisation der „Prozess der Entscheidungsfindung“ unterstützt werden (Heller 2019).

Neugier ist ein bedeutendes Element, um die Innovationskraft und Produktivität in Organisationen zu fördern. Wissenschaftliche Studien legen nahe, dass Neugier zu einer ausgeprägteren Ideengenerierung führen kann. Elemente, die zu Neugier führen sind Wissbegierde, Kreativität bei der Problemlösung, Offenheit für Ideen und Stresstoleranz (Naughton et al. 2018). Die Stresstoleranz als notwendige Voraussetzung für Neugier und Resilienz stellt die Verknüpfung zwischen diesen beiden Kompetenzen her. Des Weiteren gilt Neugier als eine der fördernden Faktoren für Lebenslanges Lernen, die möglichst früh geweckt werden sollte (Merck KGaA o.J.).

Um die Neugier im Unternehmenskontext zu fördern, ist eine generelle Anpassung der Personalentwicklung notwendig. Mitarbeiter müssen in ihrer Selbststeuerungsfunktion unterstützt werden, um sich durch fähigkeitserweiternde Aufgaben, die benötigten Kompetenzen selbst aneignen zu können. Hierfür sollten erweiterte Arbeitsumgebungen angeboten werden, in denen experimentiert werden kann und ein straffreies Scheitern erwünscht ist (Böhler 2019).

Eine Methode, um die Neugier in diesem Kontext konkret zu fördern, ist beispielsweise die Question Formulation Technique, bei der Fragen zu einem spezifischen Problem gesammelt werden - ohne eine mögliche Lösung direkt in den Vordergrund zu stellen. Studien zeigen, dass dadurch die Wissbegierde der Mitarbeiter wächst, der Austausch von Informationen wird vereinfacht und das oftmals vorherrschende Silodenken wird verhindert (Naughton et al. 2018).

### 3. Fallbeispiele und Studienergebnisse

Die durchschnittliche Stressbelastung der Studierenden an Hochschulen ist aktuellen Studien zu Folge deutlich zu hoch, es kommt zu gesundheitlichen Beschwerden, Erkrankungen sowie zu negativen Effekten im Hinblick auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit (Grützmaker et al 2017). Die mentalen Ressourcen und die Resilienz der Studierenden bilden hier einen Schlüsselfaktor im Umgang mit dem gestiegenen Leistungsdruck und höheren Belastungen.

Ziel einer an der Hochschule Darmstadt durchgeführten Pilotstudie war es, die Wirksamkeit von achtsamkeitsbasierten Kursen und Trainings, die ansonsten in medizinisch-therapeutischen Bereich sowie im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Umsetzung kommen, in ihrer Wirksamkeit im Kontext des Studiums zu evaluieren (Stork et al. 2019). Die Pilotstudie war dabei in das seit 2013 an der Hochschule Darmstadt bestehende Forschungs- und Projektprogramm RODA – Resiliente Organisation der Digitalen Arbeit eingebettet.

Auf Basis der Auswertungen von Interviews, der Analyse von Studienleistungen sowie der begleitenden Beobachtungen konnte festgestellt werden, dass die Teilnahme an speziellen Resilienzkursen auf nicht-freiwilliger Basis für Studierende sinnvoll und wirksam ist. Es war eine eindeutig positive Veränderung des Stressempfindens und Stressmanagements bei den Teilnehmern festzustellen. Die Teilnehmer zeigten einen deutlich verbesserten Umgang mit potentiellen Stressoren in stressbelasteten Situationen. Neben dem fachlichen Input zum Stressmanagement und den achtsamkeits- und resilienzorientierten Übungen und Trainings, spielte dabei auch die durch den Kurs angestoßene Verbesserung der individuell gesteuerten Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle. (Stork et al. 2019) Seit Erhebung der Pilotstudie wurden Inhalte zur Förderung von Resilienz fest als Pflichtmodul in das Curriculum integriert.

Im Kompetenzbereich Neugier untersucht die Hochschule Darmstadt derzeit im Rahmen des BMAS-Projektes „ALLE im digitalen Wandel“ neben anderen Themenschwerpunkten die Relevanz von Neugier, Resilienz und Problemlösungskompetenzen im betrieblichen Kontext. Dieses Projekt ist eines von 17 bundesweiten Projekten aus der Experimentierraumprojektreihe, die durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert werden.

Um die Neugier und Problemlösungsfähigkeit bei Auszubildenden und Dualen Studierenden zu fördern, werden von den Teilnehmenden in Form des projekt- bzw. problemorientierten Lernens über einem Zeitraum von neun Monaten in Kleingruppen verschiedene zukunftsorientierte Themen selbständig erarbeitet. Getreu dem Motto „Experimentieren, neugierig sein, Lösungen für bestehende Probleme finden, reflektieren und dokumentieren“ sollen sich die Teilnehmer in agiler Vorgehensweise selbständig der Bearbeitung ihrer ausgewählten Fragestellungen widmen.

Während der Projektlaufzeit erhalten die Teilnehmenden unterstützende Lerninhalte über eine digitale Lern-, Kommunikations- und Austauschplattform. Dies sind bspw. unterstützende Materialien für die Themenbearbeitung, Teamzusammenarbeit und Präsentationserstellung. Des Weiteren füllt jede Gruppe während der Projektbearbeitung ein Lerntagebuch aus, um den Projektfortschritt zu reflektieren.

#### 4. Ausblick

Resilienz und Neugier sind zwei grundlegende Kompetenzen, die in der bisherigen Diskussion rund um das Thema Zukunftskompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt bislang zu wenig Beachtung finden. Grundsätzlich bedingen sich Neugier und Resilienz gegenseitig; Neugier setzt eine gewisse, persönliche Resilienz (Stresstoleranz) voraus.

Innovationen sind gerade in Zeiten der Digitalisierung ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Innovationen erfordern eine neugierige und resiliente Unternehmenskultur. Der stark gestiegene Arbeitsstress steht einer solchen Entwicklung entgegen. Im Rahmen der Diskussionen von New Work wird oftmals der Arbeitsschutz und die Bedürfnisse der Mitarbeiter vernachlässigt. Das wirkt sich negativ auf die Resilienz aus. Eine Organisation sollte sowohl die Neugier als auch die Resilienz fördern, für die es verschiedene Möglichkeiten gibt. Hybride Organisationsformen und der Weg zu einer lernenden Organisation sind erste Ansatzpunkte, um den Rahmen für eine derartige Förderung zu schaffen. Hybride Organisationsformen kombinieren die Vorteile einer hierarchischen Organisation (Effizienz und Zuverlässigkeit) mit den Vorzügen einer Netzwerkorganisation (Agil und Innovativ).

Die Betrachtung von Neugier und Resilienz sollte dabei ganzheitlich erfolgen. Das heißt sowohl auf der Mitarbeiter- als auch auf der Führungs-, Kultur- und Organisationsebene. Achtsamkeitskurse für Mitarbeiter und Führungskräfte bilden die Grundlage für eine Auseinandersetzung und Reflexion mit der Thematik und sind Voraussetzung für ein gutes Stressmanagement. Eine kompetenzorientierte und auf die digitalisierte Arbeitswelt fokussierte Personalentwicklung sollte die Mitarbeiter unterstützen, die notwendigen Zukunftskompetenzen zu erlangen. Durch die Förderung von problem- und projektbasierten Arbeiten sowie die Einrichtung von Experimentierräumen in der Organisation, wird das neugierige Arbeiten unterstützt. Eine positive Fehlerkultur bildet den Rahmen für neugierige Mitarbeiter, da eine solche Kultur die Neugier nicht unterdrückt, sondern vielmehr fördert.

#### 5. Literatur

- Acatech (2016), Kompetenzen für Industrie 4.0. Qualifizierungsbedarfe und Lösungsansätze (acatech POSITION), München. Herbert Utz Verlag.
- Becker, K.-D. (2015), Arbeit in der Industrie 4.0 – Erwartungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. In: Botthof, A./Hartmann, E. A. (Hrsg.), Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Berlin, Heidelberg, S. 23–29.
- Bellanca, J. & Brandt, R. (2010), 21st Century Skills: Rethinking How Students Learn. Bloomington.
- Binkley, M./Erstad, O./Herman, J./Raizen, S./Ripley, M./Miller-Ricci, M./Rumble, M. (2012), Defining Twenty-First Century Skills. In: Griffin, P./McGaw, B./Care, E. (Hrsg.), Assessment and Teaching of 21st Century Skills, Dordrecht, S. 17–66.
- Böhler, C. (2019): Disrupt HR! Das Ende der bekannten Personalentwicklung. In: managerseminare, Heft 260, S.83-89.
- Deloitte GmbH (2015), Überlebensstrategie "Digital Leadership". In: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership\\_final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf), abgerufen am 17. 10. 2019.
- Dewe, B. (2010), Begriffskonjunkturen und der Wandel vom Qualifikations- zum Kompetenzjargon. In: Kurtz, T./Pfadenhauer, M. (Hrsg.), Soziologie der Kompetenz, Wiesbaden, S. 107–118.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2007), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Aufl., Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2013), So werden wir lernen!, Berlin, Heidelberg.

- Flüter-Hoffmann, C./Hammermann, A./Stettes, O. (2018), IW-Analysen 127. Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes.
- Grützmaker, J. (2017), Gesundheit Studierender in Deutschland 2017.
- Hartig, J./Klieme, E. (2006), Kompetenz und Kompetenzdiagnostik. In: Schweizer, K. (Hrsg.), Leistung und Leistungsdiagnostik. Mit 18 Tabellen, Heidelberg.
- Heller, J. (2019), Resilienz für die VUCA-Welt Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Institut DGB (2016), DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Berlin.
- Jacobs, J. C./Kagermann, H./Spath, D. (Hrsg.): (2017), Arbeit in der digitalen Transformation – Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit
- Kagermann, Henning, Wahlster, Wolfgang (2013), Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0.
- Kirchherr, J., Klier, J., Lehmann-Brauns, C., & Winde, M. (2018), Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, Essen.
- Klieme E./Hartig J. (2007), Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs, Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Heft 8, S. 11–29.
- Klimek, A. & Stork, W. (2018), Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen. In: Wegener, R./ Hänsele, M./ Deplazes, S./ Künzli, H./ Neumann, S./ Ryter, A. / Widulle, W. (Hg) 2018: Wirkung im Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krabel, S. (2017), Arbeitsmarkt und Digitalisierung – Wie man benötigte digitale Fähigkeiten am Arbeitsmarkt messen kann. In: Wittpahl, V. (Hrsg.), Digitalisierung, Berlin, Heidelberg.
- Kruse, P. (2004/2020), next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, Gabal.
- Laloux, F. (2014), Reinventing Organizations, Nelson Parker.
- Malik, F. (2015), Navigieren in Zeiten des Umbruchs – die Welt neu denken und gestalten, campus.
- Malik, F. (2019), Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt, campus.
- Merck KGaA (o.J.), Status der Neugier. In: <https://www.merckgroup.com/content/dam/web/corporate/non-%20images/company/curiosity/status-curiosity-report-de.pdf>, abgerufen am 03.11. 2019.
- Naughton, C./de Paoli, I. /Kashdan, T. (2018), Der Neugier auf der Spur, Harvard Business manager, April, Sonderdruck aus der Ausgabe April 2018
- PsyGA Initiative Neue Qualität der Arbeit (2015), Daten und Fakten, Zahlen rund um das Thema psychische Gesundheit.
- Roderick, R. M. (1998), Strategic leadership primer.
- Rose, U./ Müller, G./ Burr, H./ Schulz, A./ Freude, G. (2016), Arbeit und Mentale Gesundheit. Ergebnisse aus einer Repräsentativerhebung der Erwerbstätigen in Deutschland. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2250-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2250-2.pdf?__blob=publicationFile&v=7) ,abgerufen am 14. 01. 2020.
- Stork, W. (2015), Die wirtschaftliche Bedeutung von Stress. In: Haurand, C. / Ullrich, H. / Weniger, M. (Hrsg) (2015) Stressmedizin. Beratung - Vorbeugung - Behandlung. Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin
- Stork, W./ Grund, M./ Pilz, I. (2019), Die Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium. In: [https://znwu.de/wp-content/uploads/2019/09/ZNWU\\_DP2\\_final.pdf](https://znwu.de/wp-content/uploads/2019/09/ZNWU_DP2_final.pdf), abgerufen am 03.02.2020.
- TK-Techniker Krankenkasse (2013), Bleib locker Deutschland, TK Studie zur Stresslage der Nation.
- Wieland, N. (2011), Resilienz und Resilienzförderung - eine begriffliche Systematisierung. In: Zander, M. (Hrsg.), Handbuch Resilienzförderung, Wiesbaden, S. 180–207.
- Wittpahl, V. (Hrsg.) (2017), Digitalisierung. Berlin, Heidelberg.
- Yarger, H. R. (2006), Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy



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)