

# Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung

## **Welche Bedeutung hat die Arbeitsforschung für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft?**

Es gibt starke Anzeichen dafür, dass ihre Bedeutung in der Wahrnehmung der Politik in den letzten Jahren geringer geworden ist. Die Forschungsförderung konzentriert sich zunehmend auf Technologieforschung, deren Verwertungsmöglichkeiten höher eingeschätzt werden. Brauchen wir also nur noch eine rudimentäre Arbeitsforschung, die sich in ihrer Agenda an tagespolitischen Themen orientiert und an die großen technologischen Trends anlehnt? Oder ist gerade jetzt eine eigenständige Agenda der Arbeitsforschung erforderlich? Wie müsste sie aussehen und – vor allem – wie ist ihre Notwendigkeit zu vermitteln?

Mit diesen Fragen hat sich ein bundesweiter Kreis von Arbeitsforscherinnen und -forschern aus renommierten wissenschaftlichen Instituten und Universitäten bei mehreren Treffen im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn intensiv befasst.

Aus anfänglich detaillierten, umfassenden Arbeitspapieren und Studien wurden im Rahmen des Diskurses die hier vorliegenden Thesen herausdestilliert, die einen breiten Konsens unter den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern darstellen. Sie werden hiermit der wissenschaftlichen und arbeits- und wirtschaftspolitischen Öffentlichkeit zur Diskussion gestellt.

*Jörg Hentrich,*  
RKW Kompetenzzentrum, Eschborn

## Arbeitsforschung als Treiber sozialer und technischer Innovationen

### I. Ausgangslage

Es besteht ein breiter politischer und gesellschaftlicher Konsens, dass die Orientierung an einem **nachhaltigen Wirtschaften** erforderlich ist, um die Zukunftsfähigkeit Deutschlands unter sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu sichern. Dies beinhaltet die Sicherung des sozialen Zusammenhalts und der Entwicklungschancen der Menschen, einen effizienten und schonenden Umgang mit Rohstoffen und Energie wie auch wirtschaftlichen Erfolg.

Dabei gibt es eine breite Zustimmung von Politik, Wirtschaft, Sozialpartnern und der Wissenschaft, dass **qualifizierte, leistungsfähige und motivierte Beschäftigte** eine notwendige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg sind. Letztlich können bei weltweiter Verfügbarkeit vergleichbarer technologischer Ausstattung die Produktivitäts- und Innovationsvorteile nur über den Erhalt und die Nutzung der Kreativität und der Kompetenz der Beschäftigten in der Arbeit dauerhaft erhalten werden.

Die Pflege und Entwicklung dieser aufgeführten Faktoren hat in der Vergangenheit zu gesellschaftlichem Wohlstand und wirtschaftlichem Erfolg beigetragen. Forschungsprogramme wie das Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ haben mit ihren Ergebnissen seit den 1970er Jahren wichtige Impulse für die Entwicklung der **Qualität der Arbeit und Wirtschaftlichkeit der Unternehmen** gesetzt.

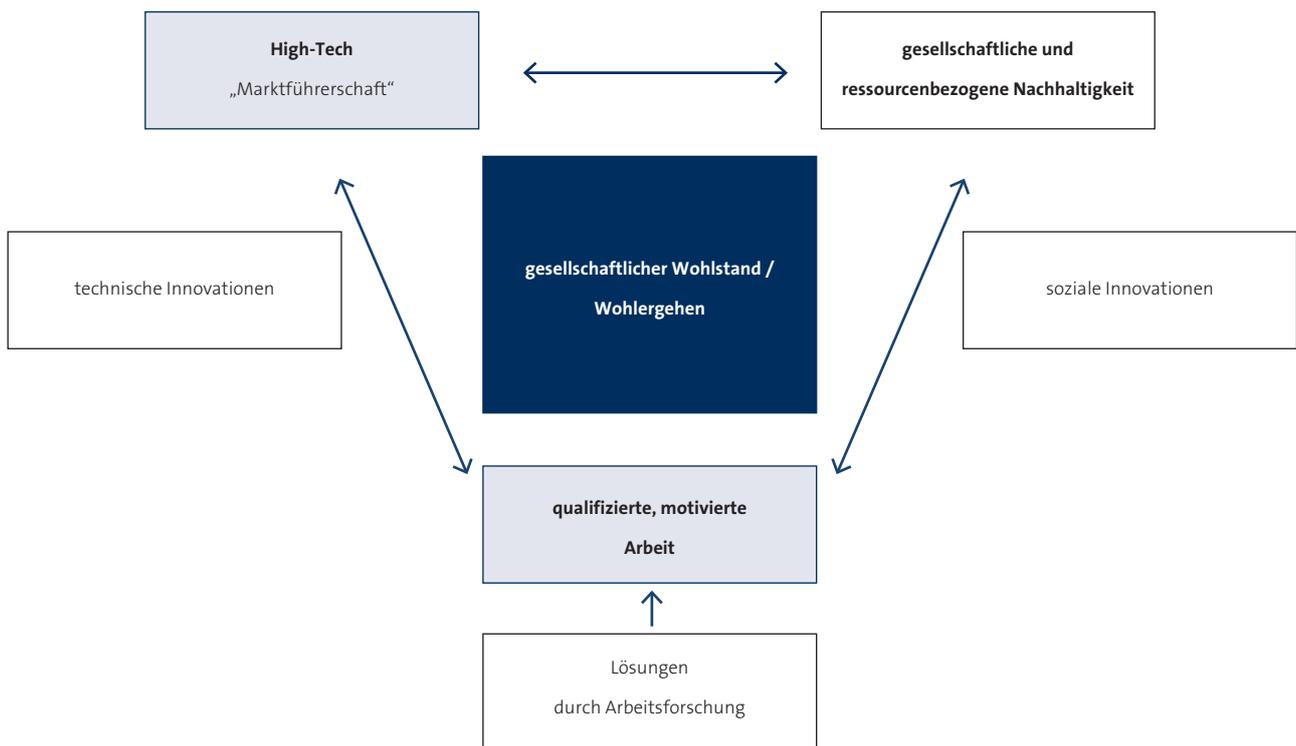
Diese Stärken sind durch verschiedene Trends gefährdet. In der Entwicklung von Arbeit tauchen unerwartete Problemlagen auf und unbekannte **Herausforderungen** werden sichtbar: qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit birgt Risiken der Selbstüberforderung; die tayloristische Rationalisierung entsteht in neuer Weise in Arbeitsbereichen, die in der Vergangenheit von kurzfristig orientierter Ökonomisierung weitgehend ausgespart blieben, beispielsweise im Gesundheitssektor.

Die Folgen dieser Entwicklungen sind an vielen Punkten beobachtbar: Die Zunahme von arbeitsbedingten psychischen Belastungen, ein Ansteigen von psychischen Störungen bei den Beschäftigten, Demotivation oder Einschränkungen der Leistungsfähigkeit sind Schlagworte, die diese Entwicklungen kennzeichnen. Mittel- und langfristig wird damit auch die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen gefährdet. Angesichts des verschärften internationalen Wettbewerbs und des beschleunigten technologischen Wandels ist wirtschaftlicher Erfolg nur mit kompetenten, gesunden und motivierten Beschäftigten möglich.

Damit gehen auch neue Herausforderungen und Probleme bei der Gestaltung von Arbeit einher. Insbesondere ist dabei dem Tatbestand Rechnung zu tragen, dass sich Dienstleistungsarbeit von Produktionsarbeit unterscheidet und **neue Konzepte der Arbeitsgestaltung** erfordert.

Hier setzt Arbeitsforschung an: Sie analysiert die Problemstellungen, entwickelt Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung und unterstützt Unternehmen bei der praktischen Umsetzung. Sie integriert dabei Technik-, Organisations- und Personalentwicklung und ist damit ein **wesentlicher Treiber technischer und sozialer Innovationen**. Dabei ist die Arbeitsforschung in ihrer praktischen Wirksamkeit immer in übergreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessenkonstellationen eingebunden und kann nur in diesem Rahmen praktisch wirksam werden.

## Der Beitrag der Arbeitsforschung



### II. Neue Entwicklungen und Herausforderungen für die Arbeitsforschung

Es gibt eine Reihe von Entwicklungen, aus denen sich Herausforderungen für die Arbeitsforschung ergeben. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind hier zu nennen:

#### Selbstverantwortliche Arbeit und Risiken der Selbstüberforderung und Entgrenzung

Arbeitsformen wie Projektarbeit und dezentrale Entscheidungen bergen die Gefahr einer Entgrenzung und Überforderung bis hin zur Zunahme psychischer Erkrankungen. Zu fragen ist nach den Ursachen der Paradoxien moderner Arbeit und den Möglichkeiten ihrer Bewältigung.

#### Neue Arbeitstypen und ungeklärte Fragen ihrer Organisation

Der Wandel von Arbeit ist gekennzeichnet durch das Auftreten neuer Arbeitstypen: Interaktionsarbeit, Wissensarbeit oder Innovationsarbeit. Es fehlen Beurteilungsmaßstäbe für diese neuen Arbeitstypen und für ihre menschengerechte Gestaltung: Was ist ein ganzheitlicher Arbeitsinhalt? Wie wird die Qualität des Arbeitsergebnisses definiert und welche Maßstäbe werden an Effektivität und Effizienz gesetzt? Alle diese Fragestellungen sind für den klassischen Bereich der Produktionsarbeit seit Jahrzehnten geklärt, doch für die neuen Arbeitstypen stehen noch nicht einmal grundsätzliche Lösungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zur Verfügung.

### **Demografische Entwicklung und Fachkräfte**

Seit über 30 Jahren beschäftigt sich die Arbeitsforschung mit der Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer. Die Arbeitsforschung hat nicht nur die Entwicklung altersgerechter, sondern ebenso auch die von altersgerechter Arbeit in den Blick gerückt und die Gestaltung altersgemischter Belegschaften vorangetrieben. Die demografische Entwicklung beinhaltet darüber hinaus, dass sich um die wenigen Nachwuchskräfte mehr Institutionen bemühen. Zukünftig sind das sich wandelnde Selbstverständnis und die Erwartungen heterogener Beschäftigtengruppen zu berücksichtigen. Ältere werden möglicherweise neue Beschäftigungs- und Tätigkeitsformen einfordern, die im heutigen Beschäftigungssystem noch nicht vorkommen und vorgesehen sind.

### **Andere Lebensphasenmodelle, Arbeits- und Beschäftigungsformen**

Die industrielle Gesellschaft kannte im Prinzip ein Drei-Lebensphasenmodell. In der neuen Entwicklung werden die Phasen nicht nur ausgeweitet und differenziert, sondern sie verlaufen auch nicht mehr nur sequentiell: Die Erwerbsarbeit wird durch temporäre Ausstiegsphasen für Kindererziehung, Bildung und die Pflege von Angehörigen unterbrochen. Die Arbeitswelt ist darauf nicht ausreichend vorbereitet und Beschäftigungsverhältnisse müssen neu gestaltet werden.

### **Personelle Vielfalt und die Gestaltung der Arbeit**

Gesellschaft und Belegschaften werden heterogener (Geschlecht, Nationalität und Alter). Nach wie vor haben nicht alle gesellschaftlichen Gruppen die gleichen Chancen am Arbeitsmarkt und in der Arbeit. Hier sind innovative Arbeitskonzepte gefordert. Zudem erfordern heterogene Belegschaftsstrukturen von Unternehmen und ihren Beschäftigten intensive Anstrengungen im Bereich der Führung, Integration in Arbeitsorganisation, betrieblicher Qualifizierung und der Entwicklung der Unternehmenskultur. Hier ist die Unterstützung durch die Arbeitsforschung notwendig.

### **Zunehmende Erwerbsarbeit von Frauen und Wandel der Geschlechterverhältnisse**

Ausgrenzung und Benachteiligung von Frauen ist nach wie vor zu beobachten – sei es bei Frauen in Führungspositionen oder in Fragen gleicher Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Notwendig ist eine geschlechterdifferenzierte Arbeitsforschung. Bei zunehmender Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern stellt sich zukünftig auch die Frage, wie „Care-Arbeit“ (z.B. die Versorgung pflegebedürftiger Menschen, die Erziehung von Kindern) gesellschaftlich organisiert wird.

### **„Autonome“ Technisierung, Informatisierung und die Rolle des Menschen**

Mit Entwicklungen wie der „Industrie 4.0“ entstehen neue Visionen vollautomatisierter Produktionssysteme. Die in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrungen zu den Unwägbarkeiten komplexer technischer Systeme und der unverzichtbaren Rolle menschlicher Arbeit werden gerade hier brisant und verlangen nach neuen integrierten Konzepten von Technikentwicklung und Gestaltung der Arbeitsorganisation.

### **Die zunehmende Bedeutung des Informellen**

In flexiblen und dynamischen Organisationen werden informelle Prozesse und implizites Wissen immer wichtiger. Es entsteht eine Verschiebung von der Organisation zum Organisieren auf allen Ebenen. Es gibt hier allerdings noch kaum Konzepte, wie Arbeit in diesen Kontexten „organisiert“ wird. Flexible und dynamische Organisationen stellen die innerbetrieblichen Arbeits- und Kooperationsbeziehungen vor neue Herausforderungen.

### **Lebenslanges Lernen und Lernen im Prozess der Arbeit**

Der Forderung eines lebenslangen Lernens ist nur zu verwirklichen, wenn neben institutionalisierter (Weiter-)Bildung ein erfahrungs- und handlungsorientiertes Lernen in der Praxis und hier speziell im Arbeitsprozess möglich ist. Qualifizierte Arbeit allein ist hierzu förderlich, aber keineswegs ausreichend. Hoher Leistungsdruck und geringe Fehlerakzeptanz stehen einem Lernen im Betrieb entgegen. Es sind daher gezielt neue Strategien lernförderlicher Arbeitsgestaltung zu entwickeln.

### **Pluralisierung und Heterogenisierung von Arbeit, die Rolle von „bad jobs“**

Die Arbeitsbedingungen differenzieren sich weiter aus. Neben einem Trend zu qualifizierterer Arbeit gibt es nach wie vor Arbeiten, die „einfach“ sind, die kaum Qualifikationsanforderungen stellen und oft im Rahmen prekärer Beschäftigungsverhältnisse geleistet werden müssen. Damit stellen sich Aufgaben der Arbeitsforschung jenseits der etablierten Humanisierungsziele, die es zukünftig verstärkt in den Blick zu nehmen gilt.

### **Prekäre Beschäftigung und neue Beschäftigungsmodelle**

Seit den 1980er Jahren sind verstärkt Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit, Solo-Selbständige und befristete Beschäftigungsverhältnisse entstanden. Dazu trat in den letzten 15 Jahren die Niedriglohnbeschäftigung. Inzwischen muss

fast ein Viertel der Beschäftigungsverhältnisse als prekär bezeichnet werden. Bisher ist es noch nicht oder nur in Ansätzen gelungen, diese Beschäftigungsformen an Beschäftigungsmodelle rückzubinden, die unterschiedliche Lebensphasen übergreifen. Eine Neuausrichtung des Normalarbeitsverhältnisses steht aus.

### **Internationalisierung und transnationale Arbeitsgestaltung**

Eine global vernetzte Ökonomie braucht Arbeitsgestaltung und gemeinsame Standards von Arbeitsaufgaben, Organisation und Qualifizierung. Unter dem Gesichtspunkt eines gemeinsamen europäischen Lebens- und Wirtschaftsraumes mit seinen transregionalen Netzwerken werden auch neue transregionale und -nationale Formen der Arbeit entwickelt werden müssen.

Arbeitsforschung trägt zur Bewältigung dieser Herausforderungen bei. Sie braucht sich über Mangel an neuen Aufgaben nicht zu beklagen. Sie dient der Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung der Innovations- und Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen und der Stärkung des Lebens- und Wirtschaftsraums Deutschland.

### III. Forschungsbedarfe und Gestaltungsfelder

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen ergibt sich ein Forschungs- und Gestaltungsbedarf

1. zur humanen Arbeitsgestaltung bei neuen Typen und Formen von Arbeit und Beschäftigung,
2. zum beständigen Wandel von Organisation und der Rolle von Arbeit,
3. zu „autonomen“ technischen und informatisierten Systemen und der Rolle des Menschen,
4. zu den Folgen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt und
5. zu transnationaler Arbeits- und Organisationsgestaltung.

In allen fünf Forschungs- und Gestaltungsfeldern ist zu beachten, dass mit Produktions- und Dienstleistungsarbeit strukturell unterschiedliche Anforderungen an Arbeit und Arbeitsgestaltung verbunden sind. Insofern besteht zu den genannten Themen Forschungs- und Entwicklungsbedarf für beide Arbeitsbereiche.

### IV. Handlungsempfehlungen

**Deutschland braucht ein auf soziale und technische Innovationen ausgerichtetes Forschungs- und Aktionsprogramm „Arbeit der Zukunft“.**

Dieses Forschungs- und Aktionsprogramm muss durch eine intelligente programmatische und administrative Gestaltung begleitet werden. Forschung und Praxis, Wissenschaft und Wirtschaft, Beschäftigte und Arbeitgeber, Unternehmen, Beschäftigte und Kunden müssen so eingebunden sein, dass die **vielfältigen Interessen** sich im Gesamtprogramm widerspiegeln, ohne einander zu hemmen. Dies ist keine unmögliche Aufgabe, sondern sie findet ihre Vorbilder im damaligen Forschungs- und Aktionsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ sowie in den nationalen Initiativen der neueren Zeit.

Das nationale Forschungs- und Aktionsprogramm sollte **forschungs-, wissenschafts-, bildungs-, sozial- und wirtschaftspolitische Facetten** umfassen. Die für die entsprechenden Felder zuständigen Organisationen werden auf eine enge Zusammenarbeit verpflichtet. Federführend sollte das für Forschung verantwortliche Ressort mit seiner für das Arbeitsforschungsprogramm verantwortlichen Organisation sein.

Kernelement einer zukunftsfähigen **Arbeitsforschung** ist die Forschungskomponente dieses Programms. Das eigenständige Arbeitsforschungsprogramm mit einer entsprechenden nachhaltigen finanziellen Ausstattung steht im Mittelpunkt. Es wird von einer Organisation begleitet und administriert, deren Auftrag, Aufbau und Ausstattung den übergreifenden Zielen gerecht werden.

Auf **Ebene der Länder** und der regionalen Forschungseinrichtungen wird der Ausbau der Wissenschaftsinfrastruktur – unabhängig von der Projektförderung des Bundes – sichergestellt.

**Bildungspolitik** muss die Verbindung zwischen der Arbeitsforschung und den Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung sicherstellen.

Aufgabe der **Sozial- und Wirtschaftspolitik** wird innerhalb des Forschungs- und Aktionsprogramms die Sicherstellung der Umsetzung und des Transfers sein. Dazu gehören die Stärkung der entsprechenden Organisationen, aber auch die Entwicklung der Umsetzungswege durch Anreize für die betroffenen Organisationen (einschließlich der öffentlichen Dienste) und durch Maßnahmen der Gesetzgebung. Damit können auch die entsprechenden Rahmenbedingungen für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz geschaffen werden.

Die Aktivitäten der verknüpften Politikfelder sind in einen **breiten gesellschaftlichen Diskurs** einzubetten, der Unternehmen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, Innovatoren und Politik zusammenführt.

## Liste der Unterzeichner

<b>Wolfgang Anlauff</b>	ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg
<b>Prof. Dr. Conny Herbert Antoni</b>	Universität Trier
<b>Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Arens-Fischer</b>	Institut für Duale Studiengänge Hochschule Osnabrück
<b>Univ.-Prof. Dr. Brigitte Aulenbacher</b>	Johannes Kepler Universität Linz
<b>Dr. Ursula Bach</b>	RWTH Aachen University
<b>Prof. Dr. Martin Baethge</b>	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
<b>Prof. Dr. Eva Bamberg</b>	Universität Hamburg
<b>Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. h.c. Mathias Bauer</b>	RWTH Aachen University
<b>Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer</b>	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO / Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart
<b>PD Dr. Guido Becke</b>	Universität Bremen
<b>Dr. Karina Becker</b>	Universität Trier
<b>Prof. Dr. Bärbel Bergmann</b>	Technische Universität Dresden
<b>Prof. Dr. Jürgen Beyer</b>	Universität Hamburg
<b>Prof. Dr. Daniel Bieber</b>	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) e. V., Saarbrücken
<b>Dr. Hermann Biehler</b>	IMU Institut München
<b>Prof. Dr. Fritz Böhle</b>	Universität Augsburg & Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
<b>PD Dr. Andreas Boes</b>	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
<b>Prof. Dr. Manfred Bornewasser</b>	Universität Greifswald
<b>Prof. Dr. Gerhard Bosch</b>	Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen
<b>Prof. Dr. Ricarda Bouncken</b>	Universität Bayreuth
<b>Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Brinkmann</b>	Universität Trier
<b>Dr. Tabea Bromberg</b>	Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg Essen
<b>Walter Brückner</b>	Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e. V., Berlin
<b>Prof. Dr. Ralph Bruder</b>	Technische Universität Darmstadt
<b>PD Dr. Angelika C. Bullinger-Hoffmann</b>	Technische Universität Chemnitz
<b>Dr. Christine Busch</b>	Universität Hamburg
<b>Oleg Cernavin</b>	BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden
<b>Kurt-Georg Ciesinger</b>	gaus gmbh - medien bildung politikberatung, Dortmund
<b>Volker David</b>	ArbeitsInnovation, Altdorf b. Nürnberg
<b>Prof. Dr.-Ing. Barbara Deml</b>	Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (ifab)

<b>Prof. Dr. Michael Dick</b>	Otto-von-Guericke Universität Magdeburg
<b>Dr. Karin Denisow</b>	Lumen - Organisationsentwicklung. Inspiration. Coaching. GmbH, Berlin
<b>Jun.-Prof. Dr. Jan Dettmers</b>	Universität Hamburg
<b>Reinhard Dombre</b>	stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn
<b>Uwe Döring-Katerkamp</b>	Institut für angewandtes Wissen e. V., Köln
<b>Prof. Dr. Klaus Dörre</b>	Universität Jena
<b>Prof. Dr. Antje Ducki</b>	Beuth Hochschule für Technik Berlin
<b>Ingra Freigang-Bauer</b>	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
<b>apl. Prof. Dr. Martin Frenz</b>	RWTH Aachen University
<b>Prof. Dr. Frerich Frerichs</b>	Universität Vechta
<b>Alexander Frevel</b>	Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg
<b>Prof. Dr. Werner Fricke</b>	Institut für regionale Kooperation, Wieren
<b>Dr.-Ing. Peter Friedrich</b>	Hochschule RheinMain, Wiesbaden
<b>Prof. Dr. Ekkehart Frieling</b>	Utting
<b>Dr.-Ing. Paul Fuchs-Frohnhofen</b>	MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen
<b>Prof. Dr. Christiane Funken</b>	Technische Universität Berlin
<b>Prof. Dr. Heinrich Geissler</b>	Universität Potsdam
<b>Arno Georg</b>	Sozialforschungsstelle sfs, Dortmund
<b>Prof. Dr. Rainer Greca</b>	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
<b>Prof. Dr. Gerd Grözinger</b>	Universität Flensburg
<b>PD Dr. Holle Grünert</b>	Zentrum für Sozialforschung e.V., Halle
<b>Gabriele Gusia</b>	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
<b>Sen.-Prof. Dr. Winfried Hacker</b>	Technische Universität Dresden
<b>Dr. Joachim Hafkesbrink</b>	RIAS – Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation e.V. Duisburg
<b>Prof. Dr. Anton Hahne</b>	Hochschule Wismar
<b>Tamara Hammer</b>	Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit e. V. (Basi), Sankt Augustin
<b>Prof. Dr. Axel Haunschild</b>	Leibniz Universität Hannover
<b>Dr. Frank Hees</b>	IMA/ZLW & IfU, RWTH Aachen
<b>Ewald Heinen</b>	itb im DHI e.V., Karlsruhe
<b>Martin Helfer</b>	GITTA mbH, Berlin
<b>Jörg Hentrich</b>	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
<b>Prof. Dr.-Ing. Thomas Herrmann</b>	IAW Ruhr Universität Bochum
<b>Prof. Dr. Guido Hertel</b>	University of Münster
<b>Dr. Stephan Hinrichs</b>	Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg Essen

<b>Dr. Andreas Hinz</b>	RKW Kompetenzzentrum
<b>Prof. Dr. Christiane Hipp</b>	Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
<b>Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen</b>	Technische Universität Dortmund
<b>Jörg Hofmann</b>	Zweiter Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt
<b>Dr. Hajo Holst</b>	Friedrich-Schiller-Universität Jena
<b>Volker Homburg</b>	ZIP Zeitarbeit + Personalentwicklung GmbH, Bremen
<b>Prof. Dr. Jürgen Howaldt</b>	Sozialforschungsstelle sfs, Technische Universität Dortmund
<b>Dr. Norbert Huchler</b>	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München
<b>Eckart Hüttemann</b>	Swisttal
<b>Dr. Peter Ittermann</b>	Technische Universität Dortmund
<b>Prof. Dr. Heike Jacobsen</b>	Brandenburgische Technische Universität, Cottbus
<b>Prof. Dr. Monique Janneck</b>	Fachhochschule Lübeck
<b>Prof. Dr. Sabina Jeschke</b>	IMA/ZLW & IfU, RWTH Aachen
<b>Martina Josten</b>	Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e. V.
<b>Prof. Dr. Carola Jungwirth</b>	Universität Passau
<b>Prof. Dr. Kerstin Jürgens</b>	Universität Kassel
<b>Prof. Dr. Jürgen Kädtler</b>	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
<b>Matthias Kemmer, MSc, MBA</b>	KEMMER & HEIN OHG, Speyer   Mitglied des RKW Fachbeirats Mensch und Arbeit
<b>Dr. Friedhelm Keuken</b>	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH - G.I.B., Bottrop
<b>Udo Kiel</b>	H-Faktor GmbH, Dortmund
<b>Prof. Dr. Ernst Kistler</b>	INIFES – Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, Stadtbergen
<b>Dr. Rüdiger Klatt</b>	Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e. V.
<b>Dr. Jürgen Klippert</b>	Universität Kassel
<b>Prof. Dr. Wolfhard Kohte</b>	Martin-Luther-Universität Halle
<b>Dr. Ralf Kopp</b>	Sozialforschungsstelle Dortmund, Technische Universität Dortmund
<b>Wolfgang Kötter</b>	GITTA mbH, Berlin
<b>Julia Kramer</b>	Prospektiv GmbH, Dortmund
<b>Dr. Nick Kratzer</b>	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
<b>Prof. Dr. Rafaela Kraus</b>	Universität der Bundeswehr München
<b>Alexander Krauß</b>	ISOB GmbH, Regensburg
<b>Prof. Dr. Bernd Kriesemann</b>	Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e. V., Bochum
<b>Tilmann Krogoll</b>	GALA Gesellschaft Aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit e.V., Gerlingen
<b>Dr. Martin Kuhlmann</b>	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)
<b>Prof. Dr. habil. Christel Kumbruck</b>	Hochschule Osnabrück
<b>Prof. Dr. Ingrid Kurz-Scherf</b>	Philipps-Universität Marburg
<b>Dr. Edelgard Kutzner</b>	Sozialforschungsstelle sfs, Technische Universität Dortmund

<b>Prof. Dr. habil. Thomas Langhoff</b>	Prospektiv GmbH, Dortmund
<b>Univ.-Prof. i.R. Dr. Stephan Laske</b>	Universität Innsbruck
<b>Dr. Erich Latniak</b>	Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg Essen
<b>Thomas Lauenstein</b>	Dortmund
<b>Prof. Dr. Lothar Laux</b>	Universität Bamberg
<b>Prof. Dr. Kirsten Lehmkuhl</b>	Technische Universität Berlin
<b>Prof. Dr. Jan Marco Leimeister</b>	Universität Kassel
<b>Prof. Dr. Joachim Ludwig</b>	Universität Potsdam
<b>Prof. Dr. Wenzel Matiaske</b>	Helmut-Schmidt-University Hamburg
<b>Dr. Ingrid Matthäi</b>	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso), Saarbrücken
<b>Dr. Ingo Matuschek</b>	Universität Jena
<b>Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja</b>	Universität Hamburg
<b>Prof. Dr. Ulrich Mergner</b>	Fachhochschule Köln
<b>Prof. Dr. Gisela Mohr</b>	Universität Leipzig
<b>Prof. Dr. Manfred Moldaschl</b>	Technische Universität Chemnitz
<b>Prof. Dr. Klaus Möller</b>	Universität St. Gallen
<b>Prof. Dr. Kathrin Möslein</b>	Universität Erlangen-Nürnberg
<b>Gernot Mühge</b>	helex institut, Bochum
<b>Prof. Dr. Friedrich Müller</b>	Leuphana Universität Lüneburg
<b>Prof. Dr. Friedhelm Nachreiner</b>	GAWO e. V., Oldenburg
<b>Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger</b>	Universität Rostock
<b>Prof. em. Dr. Harmut Neuendorff</b>	Technische Universität Dortmund
<b>Claudia Niewerth</b>	helex institut, Bochum
<b>Prof. Dr.-Ing. Klaus North</b>	Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain
<b>Dr. Paul Oehlke</b>	Köln
<b>Prof. Dr. Lutz Packebusch</b>	Hochschule Niederrhein, Krefeld
<b>Dr. Mandy Pastohr</b>	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
<b>Prof. Dr. Ulrich Pekruhl</b>	PMO - Institut für Personalmanagement und Organisation Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten
<b>Dr. Klaus Peters</b>	COGITO Institut für Autonomieforschung, Berlin
<b>Prof. Dr. Holger Pfaff</b>	Universität zu Köln
<b>Prof. Dr. Sabine Pfeiffer</b>	Hochschule München
<b>Prof. Dr. Frank T. Piller</b>	RWTH Aachen University
<b>Prof. Dr. Hans J. Pongratz</b>	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
<b>Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald</b>	HHL Leipzig Graduate School of Management
<b>Dr. Uta Renken</b>	Universität Nürnberg-Erlangen

<b>Prof. Dr. Bernd Ruping</b>	Hochschule Osnabrück
<b>Prof. Dr. Pierre Sachse</b>	Leopold-Franzens Universität Innsbruck
<b>Rainer Salm</b>	IMU Institut Stuttgart
<b>Prof. Dr. Dieter Sauer</b>	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
<b>Burkhard Schallock</b>	Fraunhofer IPK, Berlin
<b>Dr. Alexandra Scheele</b>	Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
<b>Prof. Dr. Frank Schirmer</b>	Technische Universität Dresden
<b>Alexander Schletz</b>	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart
<b>Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Christopher Schlick</b>	RWTH Aachen University
<b>Dr.-Ing. Sonja Schmicker</b>	Universität Magdeburg
<b>Prof. Dr. Wolfgang Scholl</b>	Humboldt-Universität zu Berlin
<b>Lothar Schröder</b>	Mitglied im Bundesvorstand der vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
<b>Wolfgang Schröter</b>	Past President & Management Board Member EANPC, European Association of National Productivity Centres; Fellow WAPS, World Academy of Productivity Science
<b>Dr. Hans-Joachim Schulz</b>	ver.di Bundesverwaltung, Bereichsleiter Innovation und Gute Arbeit, Berlin
<b>Petra Schütt</b>	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
<b>Prof. Dr. Astrid Schütz</b>	Universität Bamberg
<b>Dr.-Ing. Jens Schütze</b>	Technische Universität Chemnitz
<b>Dr. Martin Schwarz-Kocher</b>	IMU Institut Stuttgart
<b>Prof. Dr. Martin Schweer</b>	Universität Vechta
<b>Prof. Manfred Schweres</b>	Leibniz Universität Hannover
<b>Bettina Seibold</b>	IMU Institut Stuttgart
<b>Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch</b>	Universität Bremen
<b>Dr.-Ing. Rainer Skrotzki</b>	IAW Ruhr-Universität Bochum
<b>Dr. Oliver Som</b>	Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe
<b>Dr. Hans Joachim Sperling</b>	Berlin
<b>Prof. Dr. Georg Spöttl M.A.</b>	Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen
<b>Dr. Henning Staar</b>	Universität Hamburg
<b>Prof. Dr. Christian Stamoß-Roßnagel</b>	Jacobs University Bremen
<b>Gerhard Stark</b>	Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e. V., Regensburg
<b>Prof. Dr. Wolfgang Stark</b>	Universität Duisburg-Essen
<b>Ralf Stock</b>	Berufsbildungswerk (bfw) Ruhr/Rheinland
<b>Wilhelm Termath</b>	Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V. BIT, Bochum

<b>Prof. Dr. Rüdiger Trimpop</b>	Friedrich-Schiller Universität Jena
<b>Prof. Dr. Rainer Trinczek</b>	Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg
<b>Prof. Dr. Ivars Udris</b>	ETH Zürich
<b>Dr.-Ing. Michael Uhlmann</b>	ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH, Chemnitz
<b>Prof. Dr. Daniela Ulber</b>	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW)
<b>Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich</b>	Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, Zürich
<b>Dr. Hans-Jürgen Urban</b>	Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, Frankfurt
<b>Dr. Hans Uske</b>	Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen
<b>Prof. Dr. G. Günter Voß</b>	Technische Universität Chemnitz
<b>Wulf-Bodo Wahl</b>	Freies Institut für Arbeitspsychologie und Gesundheitsforschung, Oldenswort
<b>Prof. Dr. phil. Theo Wehner</b>	ETH Zürich
<b>Dr. Elisabeth Wienemann</b>	Leibniz Universität Hannover
<b>Bettina Wiener</b>	Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.
<b>Dr. Mascha Will-Zocholl</b>	Technische Universität Darmstadt
<b>Prof. Dr. Uta Wilkens</b>	Ruhr-Universität Bochum
<b>Bernd Wolf</b>	Eichenbaum - Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH, Gotha
<b>Dr. Christoph Zanker</b>	Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe
<b>Bruno Zwingmann</b>	Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit e. V. (Basi), Sankt Augustin

## **Impressum**

Herausgeber:

*Jörg Hentrich*, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn

Mai 2014