

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.

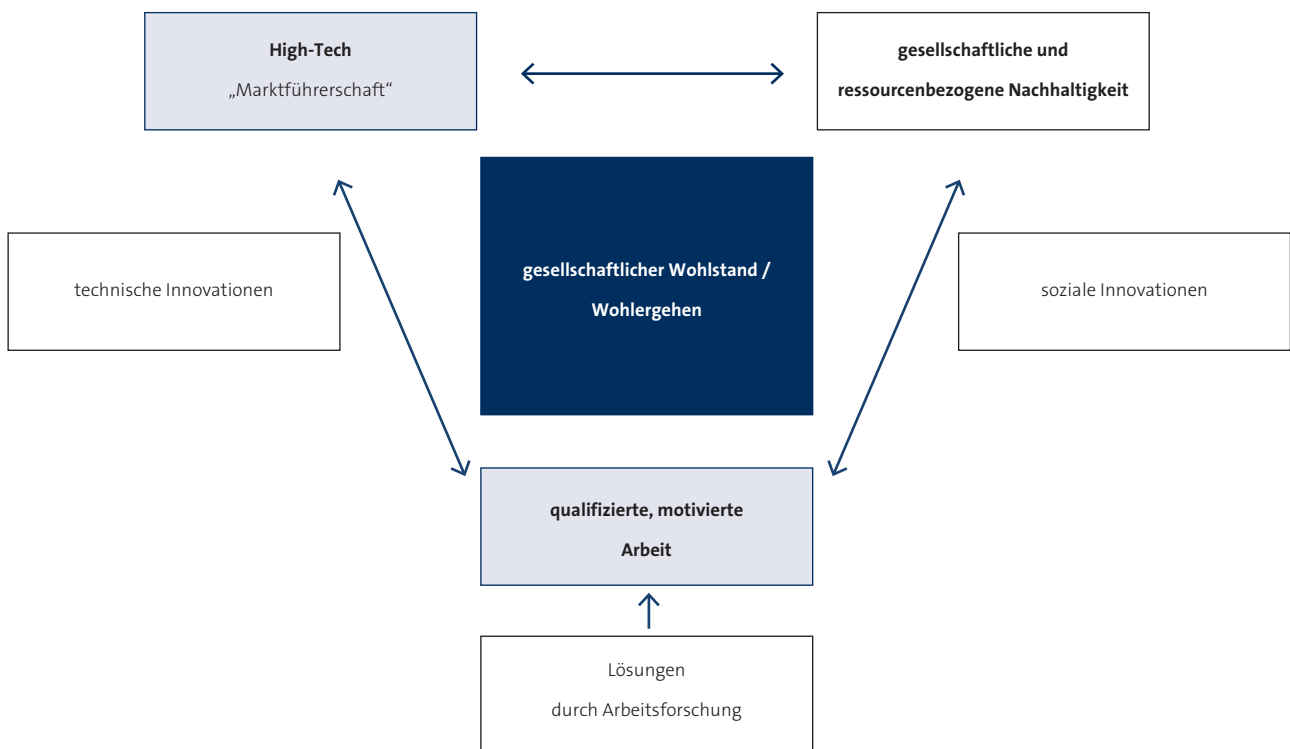
Diese Stärken sind durch verschiedene Trends gefährdet. In der Entwicklung von Arbeit tauchen unerwartete Problemlagen auf und unbekannt **Herausforderungen** werden sichtbar: qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit birgt Risiken der Selbstüberforderung; die tayloristische Rationalisierung entsteht 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

Wolfgang Anlauf	ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg
Prof. Dr. Conny Herbert Antoni	Universität Trier
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Arens-Fischer	Institut für Duale Studiengänge Hochschule Osnabrück
Univ.-Prof. Dr. Brigitte Aulenbacher	Johannes Kepler Universität Linz
Prof. Dr. Eva Bamberg	Universität Hamburg
Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. h.c. Mathias Bauer	RWTH Aachen University
Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO / Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart
PD Dr. Guido Becke	Universität Bremen
Dr. Karina Becker	Universität Trier
Prof. Dr. Jürgen Beyer	Universität Hamburg
Prof. Dr. Daniel Bieber	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) e.V., Saarbrücken
Dr. Hermann Biehler	IMU Institut München
Prof. Dr. Fritz Böhle	Universität Augsburg & Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
PD Dr. Andreas Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
Prof. Dr. Manfred Bornewasser	Universität Greifswald
Prof. Dr. Ricarda Bouncken	Universität Bayreuth
Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Brinkmann	Universität Trier
Dr. Tabea Bromberg	Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg Essen
Walter Brückner	Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V., Berlin
Prof. Dr. Ralph Bruder	Technische Universität Darmstadt
PD Dr. Angelika C. Bullinger-Hoffmann	Technische Universität Chemnitz
Dr. Christine Busch	Universität Hamburg
Oleg Cernavin	BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden
Kurt-Georg Ciesinger	gaus gmbh - medien bildung politikberatung, Dortmund
Volker David	ArbeitsInnovation, Altdorf b. Nürnberg
Prof. Dr.-Ing. Barbara Deml	Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Dr. Karin Denisow	Lumen - Organisationsentwicklung. Inspiration. Coaching. GmbH, Berlin
Jun.-Prof. Dr. Jan Dettmers	Universität Hamburg
Reinhard Dombre	stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn
Uwe Döring-Katerkamp	Institut für angewandtes Wissen e.V., Köln
Prof. Dr. Klaus Dörre	Universität Jena
Prof. Dr. Antje Ducki	Beuth Hochschule für Technik Berlin

Ingra Freigang-Bauer	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
Prof. Dr. Frerich Frerichs	Universität Vechta
Alexander Frevel	Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg
Prof. Dr. Werner Fricke	Institut für regionale Kooperation, Wieren
Dr.-Ing. Peter Friedrich	Hochschule RheinMain, Wiesbaden
Dr.-Ing. Paul Fuchs-Frohnhofen	MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen
Prof. Dr. Christiane Funken	Technische Universität Berlin
Prof. Dr. Heinrich Geissler	Universität Potsdam
Arno Georg	Sozialforschungsstelle sfs, Dortmund
Prof. Dr. Rainer Greca	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Prof. Dr. Gerd Grözinger	Universität Flensburg
PD Dr. Holle Grünert	Zentrum für Sozialforschung e.V., Halle
Gabriele Gusia	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
Sen.-Prof. Dr. Winfried Hacker	Technische Universität Dresden
Dr. Joachim Hafkesbrink	RIAS – Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation e.V. Duisburg
Dr. Frank Hees	IMA/ZLW & IfU, RWTH Aachen
Ewald Heinen	itb im DHI e.V., Karlsruhe
Martin Helfer	GITTA mbH, Berlin
Jörg Hentrich	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
Prof. Dr.-Ing. Thomas Herrmann	IAW Ruhr Universität Bochum
Dr. Stephan Hinrichs	Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg Essen
Dr. Andreas Hinz	RKW Kompetenzzentrum
Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen	Technische Universität Dortmund
Dr. Hajo Holst	Friedrich-Schiller-Universität Jena
Prof. Dr. Jürgen Howaldt	Sozialforschungsstelle sfs, Technische Universität Dortmund
Dr. Norbert Huchler	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Eckart Hüttemann	Swisttal
Prof. Dr. Heike Jacobsen	Brandenburgische Technische Universität, Cottbus
Prof. Dr. Monique Janneck	Fachhochschule Lübeck
Prof. Dr. Sabina Jeschke	IMA/ZLW & IfU, RWTH Aachen
Martina Josten	Institut für Mittelstandsökonomie
Dr. Friedhelm Keuken	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH - G.I.B., Bottrop
Prof. Dr. Ernst Kistler	INIFES – Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, Stadtbergen
Dr. Rüdiger Klatt	Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V.
Dr. Jürgen Klippert	Universität Kassel
Dr. Ralf Kopp	Sozialforschungsstelle Dortmund, Technische Universität Dortmund

Wolfgang Kötter	GITTA Berlin
Julia Kramer	Prospektiv GmbH, Dortmund
Dr. Nick Kratzer	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
Alexander Krauß	ISOB GmbH Regensburg
Prof. Dr. Bernd Kriegesmann	Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V., Bochum
Tilman Krogoll	GALA Gesellschaft Aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit e.V., Gerlingen
Prof. Dr. Ingrid Kurz-Scherf	Philipps-Universität Marburg
Dr. Edelgard Kutzner	Sozialforschungsstelle sfs, Technische Universität Dortmund
Prof. Dr. habil. Thomas Langhoff	Prospektiv GmbH, Dortmund
Dr. Erich Latniak	Institut Arbeit und Qualifikation IAQ, Universität Duisburg Essen
Thomas Lauenstein	Dortmund
Prof. Dr. Lothar Laux	Universität Bamberg
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister	Universität Kassel
Prof. Dr. Joachim Ludwig	Universität Potsdam
Prof. Dr. Wenzel Matiaske	Helmut-Schmidt-University Hamburg
Dr. Ingrid Matthäi	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso), Saarbrücken
Dr. Ingo Matuschek	Universität Jena
Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja	Universität Hamburg
Prof. Dr. Gisela Mohr	Universität Leipzig
Prof. Dr. Manfred Moldaschl	Technische Universität Chemnitz
Prof. Dr. Klaus Möller	Universität St. Gallen
Prof. Dr. Kathrin Möslein	Universität Erlangen-Nürnberg
Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger	Universität Rostock
Prof. em. Dr. Harmut Neuendorff	Technische Universität Dortmund
Prof. Dr.-Ing. Klaus North	Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain
Dr. Mandy Pastohr	RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
Prof. Dr. Ulrich Pekruhl	PMO - Institut für Personalmanagement und Organisation Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten
Dr. Klaus Peters	COGITO Institut für Autonomieforschung, Berlin
Prof. Dr. Holger Pfaff	Universität zu Köln
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer	Hochschule München
Prof. Dr. Hans J. Pongratz	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald	HHL Leipzig Graduate School of Management
Prof. Dr. Bernd Ruping	Hochschule Osnabrück
Rainer Salm	IMU Institut Stuttgart
Prof. Dr. Dieter Sauer	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München

Burkhard Schallock	Fraunhofer IPK, Berlin
Prof. Dr. Frank Schirmer	Technische Universität Dresden
Alexander Schletz	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Christopher Schlick	RWTH Aachen University
Dr.-Ing. Sonja Schmicker	Universität Magdeburg
Prof. Dr. Wolfgang Scholl	Humboldt-Universität zu Berlin
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart
Prof. Dr. Martin Schweer	Universität Vechta
Petra Schütt	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF, München
Prof. Dr. Astrid Schütz	Universität Bamberg
Dr.-Ing. Jens Schütze	Technische Universität Chemnitz
Bettina Seibold	IMU Institut Stuttgart
Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch	Universität Bremen
Dr.-Ing. Rainer Skrotzki	IAW Ruhr-Universität Bochum
Dr. Oliver Som	Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe
Dr. Hans Joachim Sperling	Berlin
Prof. Dr. Georg Spöttl M.A.	Institut Technik und Bildung (ITB)
Dr. Henning Staar	Universität Hamburg
Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel	Jacobs University Bremen
Gerhard Stark	Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e.V., Regensburg
Prof. Dr. Wolfgang Stark	Universität Duisburg-Essen
Ralf Stock	Berufsbildungswerk (bfw) Ruhr/Rheinland
Prof. Dr. Rüdiger Trimpop	Friedrich-Schiller Universität Jena
Prof. Dr. Rainer Trinczek	Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg
Prof. Dr. Ivars Udris	ETH Zürich
Dr.-Ing. Michael Uhlmann	ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH, Chemnitz
Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich	Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, Zürich
Dr. Hans Uske	Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen
Wulf-Bodo Wahl	Freies Institut für Arbeitspsychologie
Bettina Wiener	Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
Dr. Mascha Will-Zocholl	Technische Universität Darmstadt
Prof. Dr. Uta Wilkens	Ruhr-Universität Bochum
Bernd Wolf	Eichenbaum - Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH, Gotha
Dr. Christoph Zanker	Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

Impressum

Herausgeber:

Jörg Hentrich, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn

August 2013