

Kompetenzmanagement in Organisationen

Simone Kauffeld, Inga Truschkat, Ralf Knackstedt *Hrsg.*

Monique Janneck

Annekatriin Hoppe *Hrsg.*

Gestaltungs- kompetenzen für gesundes Arbeiten

Arbeitsgestaltung im Zeitalter
der Digitalisierung

 Springer

Kompetenzmanagement in Organisationen

Serienherausgeber

Simone Kauffeld, Institut für Psychologie, Technische Universität
Braunschweig, Braunschweig, Deutschland

Inga Truschkat, Inst. f. Soz.- u. Organisationspädagogik, Stiftung
Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Ralf Knackstedt, Institut für BW u. Wirtschaftsinformatik,
Stiftung Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland

Monique Janneck
Annekatriin Hoppe
Hrsg.

Gestaltungskompe- tenzen für gesundes Arbeiten

Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung

Mit 15 Abbildungen

Herausgeber

Monique Janneck
Fachbereich Elektrotechnik und
Informatik
Fachhochschule Lübeck
Lübeck
Deutschland

Annekatriin Hoppe
Institut für Psychologie
Humboldt-Universität zu Berlin
Berlin
Deutschland

Kompetenzmanagement in Organisationen
ISBN 978-3-662-54949-0 ISBN 978-3-662-54950-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54950-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort der Reihenherausgeber/-innen

Der demografische Wandel führt zu einer Veränderung der Altersstruktur in Deutschland. Die erwerbsfähige Bevölkerung wird abnehmen, die Belegschaften werden älter und heterogener (z. B. hinsichtlich ihres Qualifizierungshintergrunds und demografischer Merkmale). Eine über die Berufsausbildung hinausgehende, kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualifizierung von Beschäftigten wird zur zentralen Aufgabe für Unternehmen, Gesundheitseinrichtungen, öffentliche Institutionen, soziale Dienste, Handwerksbetriebe und Soloselbstständige, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Neben dem demografischen Wandel führen technologische Veränderungen sowie die zunehmende Digitalisierung zu veränderten Aufgabenfeldern. Fachkräfte werden z. B. zunehmend mit komplexen Produktionssystemen konfrontiert, deren Entwicklung, Instandhaltung und Wartung Wissen aus mehreren Disziplinen benötigen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen durch individuellere Kundenbedürfnisse und kürzere Produktionszyklen. Fachkräfte werden stärker gefordert, in komplexen und instabilen Umwelten kreativ zu handeln. Dabei stehen individualisierte und flexible Arbeitsformen wie virtuelle, Tele-, mobile oder Projektarbeit im Fokus. Die Arbeitswelt ist für viele Beschäftigte geprägt durch mehr Flexibilität, Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Die Arbeitenden können und müssen eine aktivere Rolle bei der Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben, -orte und -prozesse übernehmen. Autonomie, Verantwortungsübernahme und die Strukturierung der eigenen Arbeit werden eingefordert.

Die Gestaltungskompetenzen, die hierfür nötig sind, und deren Förderung sind das Thema des Bandes *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung*. Arbeit gilt es so zu gestalten, dass sie besser zu den eigenen Zielen, Stärken und Leidenschaften passt und dabei dafür sorgt, gesund zu bleiben. Das aktive Gestalten der eigenen Arbeit (Job Crafting) ist ein Weg, eine größere Passung zwischen dem Einzelnen, der Arbeit und der Organisation herzustellen. Es geht darum, Arbeit so zuzuschneiden, dass sie für den Einzelnen zur persönlichen Zielerreichung beiträgt und gleichzeitig unternehmerischen Zielsetzungen gerecht wird. Im vorliegenden Band werden Konzepte und Perspektiven rund um die Gestaltungskompetenz aufgezeigt. Es werden Maßnahmen zur Förderung von Gestaltungskompetenzen vorgestellt, die niederschwellig und online gestützt auch von Soloselbstständigen genutzt werden können. Praktische Erfahrungen anhand der im BMBF-Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ bearbeiteten Projekte zur Gestaltungskompetenz werden aufgezeigt.

Damit passt der Band hervorragend in die vorliegende Buchreihe *Kompetenzmanagement in Organisationen*, die sich an aktuellen, praxisrelevanten Trends zur Kompetenz orientiert, und vermittelt einen fundierten Einblick in verschiedene Kompetenzforschungs- sowie Anwendungsfelder.

Simone Kauffeld, Inga Truschkat, und Ralf Knackstedt

Braunschweig und Hildesheim, im Februar 2017

Vorwort der Bandherausgeberinnen

Der Buchband *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung* fasst die Ergebnisse aus vier Verbundprojekten zusammen, die im Rahmen der Bekanntmachung „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ im Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ des BMBF gefördert wurden bzw. werden. Die Fördermaßnahme hat zum Ziel, vor dem Hintergrund der Veränderungen in der modernen Arbeitswelt und des demografischen Wandels neue Konzepte einer berufsbegleitenden, in den Arbeitsprozess integrierten und professionell unterstützten Kompetenzentwicklung zu erarbeiten. Beschäftigte sollen damit vom Einstieg ins Erwerbsleben bis zum Erreichen des Rentenalters gesund und leistungsfähig bleiben und Unternehmen vor den Herausforderungen des demografischen Wandels bestehen können.

Die vier Verbände arbeiten während der Projektlaufzeit im Rahmen einer sogenannten Fokusgruppe, die Austausch und Vernetzung zwischen den Projekten der Fördermaßnahme ermöglicht, zum gemeinsamen Thema „Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse“ zusammen. Den Verbänden ist gemein, dass sie das Thema der Gestaltungskompetenz für die moderne, digitalisierte Arbeitswelt in unterschiedlichen Branchen, aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Schwerpunkten thematisieren. Dabei ist übergreifend festzustellen, dass flexible Arbeitsformen, die Beschleunigung von Arbeit sowie ständige Veränderungen in den Arbeitsaufgaben und -mitteln für Beschäftigte altersübergreifend hohe Anforderungen darstellen. Um damit erfolgreich umzugehen, werden in den Arbeiten der Fokusgruppe innovative Ansätze zur Förderung von Gestaltungskompetenzen für Beschäftigte in Produktion, Dienstleistung und Handwerk entwickelt, erprobt und evaluiert. Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung einer großen Bandbreite arbeitsintegrierter Kompetenzangebote. Dies reicht von der Entwicklung technologiegestützter Diagnoseinstrumente für Interventionen über arbeitsprozessintegrierte Lernkonzepte für industrielle Fachkräfte bis zu Modellen kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung bei wissensintensiven Tätigkeiten.

Das Projekt „EngAGE – Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“, ein Verbund der Universität Hamburg, der Humboldt-Universität zu Berlin, der Fachhochschule Lübeck, der GITTA mbH sowie der GEPRO mbH, hat mit dem „EngAGE-Coach“ ein webbasiertes Instrument entwickelt und evaluiert, das Selbstständigen sowie Beschäftigten mit stark flexibilisierten und individuellen Arbeitstätigkeiten bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Erholung, persönlichen Ressourcen und sozialer Unterstützung Unterstützung bietet. Mithilfe des flexiblen Online-Coaching-Instruments werden Beschäftigte kompetente Gestalter/-innen ihrer eigenen Arbeit, indem sie Ressourcen aktivieren und Kompetenzen zur Arbeitsgestaltung und Erholung erlernen. Ergänzend wurden Konzepte und Maßnahmen entwickelt, diese individuellen Formen der Kompetenzentwicklung in ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu integrieren.

Das Projekt „Resilire – Altersübergreifendes Resilienz-Management“, ein Verbund der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, der Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit (GALA) e.V., der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG sowie der Volksbank Freiburg eG, entwickelt individuelle und organisationale Instru-

mente zur Erfassung und Förderung der psychischen Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitern/-innen – der sogenannten Resilienz – und erschließt diese als betriebliche Ressource. Resilienz umfasst individuelle Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Achtsamkeit und Optimismus, welche die erfolgreiche Bewältigung dieser arbeitsbezogenen Herausforderungen fördern und damit zur psychischen Gesundheit der Beschäftigten beitragen. Diese können sich dadurch länger am aktiven Erwerbsleben beteiligen und ihre Kompetenzen bleiben dem Unternehmen länger erhalten. Die Hauptziele des Projekts „Resilire“ sind vor diesem Hintergrund die Erfassung sowie die Förderung der Resilienz von Beschäftigten aller Altersstufen in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen.

Das Projekt „LerndA – Erfahrungsgeleitetes Lernen durch Arbeit – Lernförderliche Arbeitsgestaltung bei qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit“ ist ein Verbund des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH, der Audi AG sowie der Siemens AG. LerndA legt besonderen Wert auf das Lernen unmittelbar am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess. Dieses Lernen ist vor allem für den Erwerb von Erfahrungswissen über praktische Gegebenheiten unverzichtbar und verlangt nach Förderung und Gestaltung. Ingenieurinnen und Ingenieuren fehlt oft der unmittelbare Kontakt mit der Produktion und somit mit der praktischen Realisierung und Anwendung technischer Planungen und Entwicklungen. In „LerndA“ werden solche Hemmnisse für das Lernen durch Arbeit identifiziert und modellhaft lernförderliche Arbeitsstrukturen entwickelt und in der Praxis begleitet. Daraus ergeben sich neue Impulse sowohl für lebenslanges Lernen als auch für das Bildungssystem insgesamt.

Das Projekt „PM-Kompare – Für das Prozessmanagement Kompetenzen arbeitsprozessintegriert entwickeln“, ein Verbund der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen, der Christiani GmbH & Co. KG, der Stahl- und Metallbau Ihnen GmbH sowie des Überbetrieblichen Bildungszentrums in Ostbayern GmbH, hat die Entwicklung von Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zum Ziel, um ein professionelles betriebliches Kompetenzmanagement speziell für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) in der industriellen Produktion zu etablieren. Im Projekt werden das betriebliche Kompetenzmanagement in der Produktionsorganisation in Zusammenarbeit von produzierenden Unternehmen, Weiterbildungsanbietern und intermediären Organisationen verbessert und praxistaugliche Möglichkeiten der Zertifizierung und Anerkennung informeller Kompetenzen erprobt.

Dieser Band ist das sichtbare Ergebnis der Zusammenarbeit der Verbünde in der Fokusgruppe „Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse“. Die Autorinnen und Autoren stellen konzeptionelle Grundlagen, Instrumente zur Analyse und erprobte Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenzen in unterschiedlichen Arbeitskontexten vor und richten sich damit an Wissenschaftler/-innen, die sich mit dem Konzept der Gestaltungskompetenz auseinandersetzen, ebenso wie an Praktiker/-innen, die entsprechende Programme betrieblich implementieren möchten.

Unser Dank gilt den engagierten Autorinnen und Autoren ebenso wie den vielen weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den vier Verbundprojekten. Ein besonderer Dank gebührt dabei Jonathan Talamo für seine Unterstützung im Hinblick auf formale Korrekturen an den Kapiteln.

Ebenso danken wir insbesondere den Herausgebern/-innen der Buchreihe *Kompetenzmanagement in Organisationen*, Frau Prof. Dr. Simone Kauffeld, Frau Prof. Dr. Inga Truschkat und

Herrn Prof. Dr. Ralf Knackstedt, für ihre fachliche sowie organisatorische Unterstützung bei der Erstellung des Bandes.

Weiterhin danken wir dem Springer Verlag für die unkomplizierte und zuvorkommende Unterstützung in der Drucklegung dieses Buchs.

Monique Janneck und Annetrin Hoppe

Lübeck und Berlin, im Februar 2017

Die Autorinnen und Autoren



Prof. Dr. Fritz Böhle

ist Leiter der Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg und Vorstandsvorsitzender des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Entwicklungen von Arbeit und der Rolle von Erfahrungswissen, dem Umgang mit Ungewissheit und subjektivierendem Handeln.



Dr. Annegret Bolte

arbeitet als Wissenschaftlerin am ISF München. Ihre Forschungen zu Arbeit und Subjekt fokussieren sich auf die Themen Erfahrungswissen und erfahrungsgelitetes Arbeitshandeln, Kooperation und Kommunikation sowie Qualifikation und Kompetenzentwicklung.



Jost Buschmeyer

ist Soziologe M. A. und als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater bei der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB) München tätig. Dort beschäftigt er sich insbesondere mit der Entwicklung innovativer Ansätze der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung und betreibt Forschung zu lernförderlicher Arbeitsgestaltung, erfahrungsgelitetem Arbeiten und Lernen sowie zur Rolle von künstlerischen Ansätzen in der Arbeitswelt.



Elisa Clauß

ist Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Humboldt-Universität zu Berlin mit Schwerpunkt auf der Förderung von Arbeit und Gesundheit. Sie koordiniert verschiedene Projekte in Unternehmen und Organisationen, in denen sie Interventionen zu Gesundheit, Erholung und Resilienz entwickelt, implementiert und evaluiert. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Zusammenhängen von Erholung, positivem Denken und Ressourcenentwicklung sowie der Entwicklung geeigneter Online-Interventionsprogramme bei unterschiedlichen Berufsgruppen.



Prof. Dr. Jan Dettmers

ist Diplom-Psychologe und Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Medical School Hamburg (MSH). Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Arbeit und Gesundheit sowie entsprechenden arbeitspsychologischen Interventionen, insbesondere bei neuen, flexiblen Formen der Arbeit. Freiberuflich engagiert sich Jan Dettmers in der Entwicklung und Durchführung unternehmensspezifischer Vorgehensweisen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.



Katharina Gerschner

ist Diplom-Pädagogin und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung „Bildung für technische Berufe“ am Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung mit einer Leidenschaft für videobasiertes Lernen in der Weiterbildung und Wissensmanagement.



Elisa Hartmann

ist Diplom-Soziologin und als wissenschaftliche Mitarbeiterin, Trainerin und Beraterin tätig in der GAB München. Sie ist hier beteiligt an diversen Forschungs- und Entwicklungsprojekten zu Dienstleistungsarbeit, erfahrungsgelitetem Lernen in der Arbeit und Migrantenökonomie sowie als Beraterin aktiv im Bereich Strategieentwicklung zu Ausbildungsthemen und Qualitätsmanagement.



Dr. Eckhard Heidling

arbeitet als Wissenschaftler am ISF München. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen international verteilte Arbeit, Projektarbeit, Qualifikation und Kompetenzentwicklung, neue Formen kollektiver Interessenvertretung.



Martin Helfer

ist Diplom-Psychologe und war freier Mitarbeiter in Beratung und Forschung bei der GITTA mbH, Berlin. Seine Schwerpunkte liegen in der Arbeits- und Organisationspsychologie, insbesondere in der Prozessbegleitung bei der Entwicklung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen in Produktion, Dienstleistung und atypischen Beschäftigungsformen.

**Harald Höth**

Diplom-Ingenieur, Mitarbeiter der GEPRO seit Gründung 1976 (ab 1990 geschäftsführender Gesellschafter, ab 4/2016 Seniorpartner). Sein aktueller Arbeitsschwerpunkt liegt in der umsetzungsorientierten Beratung von Industrieunternehmen bei der Gestaltung und Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungsketten gemäß den Ansätzen des Lean Managements. Er liebt die Übernahme von Projektverantwortung und die zielorientierte Zusammenarbeit mit Menschen.

**Prof. Dr. Annetrin Hoppe (Hrsg.)**

ist Professorin für Occupational Health Psychology am Fachbereich Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Arbeit und Gesundheit mit den Schwerpunkten gesundheitsbezogene (Online-)Interventionen, neue Formen der Arbeit und Arbeitsmigration und Gesundheit.

**Prof. Dr. Monique Janneck (Hrsg.)**

ist Professorin für Mensch-Computer-Interaktion am Fachbereich Elektrotechnik und Informatik der Fachhochschule Lübeck. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Digitalisierung der Arbeit, computergestützte Kommunikation und Kooperation, Entwicklung und Usability von Online-Applikationen, virtuelle Organisationen und Social Web.

**Sophie Jent**

ist Informatikerin (M. Sc.) und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Lübeck. Sie forscht im Bereich der Mensch-Computer-Interaktion. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Themen Gebrauchstauglichkeit von Systemen, Motivationsaspekte (u. a. Gamification) und Ergonomie.

**Wolfgang Kötter**

arbeitet als Diplom-Ingenieur, Diplom-Psychologe und Senior Consultant bei der GITTA mbH, Berlin. Als Arbeitswissenschaftler und Organisationsberater berät er vor allem produzierende Unternehmen zu den Themen Strategieentwicklung, Prozessoptimierung, Gruppenarbeit und Projektmanagement sowie zur Umsetzung ihrer digitalen Agenda/Arbeit 4.0. Als Aktionsforscher hat er an Verbundvorhaben zur Entwicklung wirksamer Beteiligungsformen, zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen und zur Entwicklung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur mitgewirkt.



Tilmann Krogoll

ist Diplom-Psychologe (Arbeitspsychologie) mit wissenschaftlichen Stationen bei Prof. Volpert an der Technischen Universität (TU) Berlin und bei Prof. Bullinger im Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Er ist wissenschaftlicher Leiter der GALA e. V. Gerlingen und Unternehmensberater. Seine Schwerpunkte liegen in der Gestaltung persönlichkeitsförderlicher Arbeit sowie der Ausarbeitung von stringent handlungsorientierten Lernaufgabensystemen in Unternehmen.



Claudia Munz

ist als Diplom-Soziologin langjährige wissenschaftliche Mitarbeiterin der GAB München. Arbeitsschwerpunkte sind Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu innovativen Ansätzen in der beruflichen Kompetenzentwicklung, insbesondere zum erfahrungsgeliteten Arbeiten und Lernen, sowie in der biografieorientierten Personal- und Organisationsentwicklung.



Judith Neumer

ist Diplom-Soziologin und Wissenschaftlerin am ISF München. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeit und Subjekt, Entscheidungsprozesse und Unsicherheit, Vertrauen und Arbeitsgestaltung.



Dr. Nina Pauls

bearbeitet am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg verschiedene Drittmittelprojekte mit den Schwerpunkten Anforderungen der modernen Arbeitswelt und psychische Gesundheit.



Anne Pursche

ist Wirtschaftsingenieurin Maschinenbau (M. Sc. RWTH) und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Bildung für technische Berufe am Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Untersuchung von gewerblich-technischer Facharbeit und der Entwicklung von Lehr-Lern-Konzepten, insbesondere im Bereich der Produktionstechnik.

**Sebastian Roth**

arbeitet als B. Sc. (Psychologie) und Berater/Aktionsforscher bei der GITTA mbH, Berlin. Er ist tätig im Bereich Arbeit und Gesundheit. Sein Schwerpunkt liegt in der Begleitung von Unternehmen zu den Themen psychische Belastungen und Digitalisierung/Arbeit 4.0.

**Dr. Stefan Sauer**

arbeitet als Wissenschaftler im Bereich Arbeitssoziologie am ISF München. Er forscht derzeit in den Themenfeldern agile Projektarbeit, Selbstorganisation, Nachhaltigkeit und arbeitsprozessbasiertes Lernen. Er promovierte zu Möglichkeiten und Herausforderungen von Selbstorganisation in Bezug auf Arbeitsvermögen und Anerkennung.

**Vivian Schachler**

ist Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin im EngAGE-Projekt am Lehrstuhl für Occupational Health Psychology der Humboldt-Universität zu Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich individuelle Unterschiede im proaktiven Verhalten bei der Arbeit.

**Dr. Christian Schlett**

bearbeitet am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg verschiedene Drittmittelprojekte. Seine Forschungsschwerpunkte sind Resilienz im Arbeitskontext und Arbeitszufriedenheit.

**Nicolas Schrode**

ist Diplom-Soziologe und Geprüfter Berufspädagoge und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der GAB München. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie die sozialwissenschaftliche Evaluation innovativer Bildungsmaßnahmen. Neben dem Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens beschäftigt er sich mit Fragen des Lernens in der Arbeit, der Lernprozessbegleitung sowie der Professionalisierung des Berufsbildungspersonals.



Dr. Roman Soucek

forscht am Lehrstuhl für Psychologie, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpsychologie, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg u. a. zu den Schwerpunkten Resilienz im Arbeitskontext und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen.



Michael Ziegler

forscht als Diplom-Psychologe am Lehrstuhl für Psychologie, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpsychologie, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zu den Schwerpunkten Resilienz im Arbeitskontext und Eskalation von Commitment.