

# 12.22

In Kooperation mit:



73. Jahrgang  
Dezember 2022  
ISSN 2199-7330  
1424

## sicher ist sicher

[www.SISdigital.de](http://www.SISdigital.de)

### Hybrid-Veranstaltung

21. März 2023, 9-16:30 Uhr, Berlin und online

Sonderpreis für  
Abonnent/innen von  
sicher ist sicher!

### Arbeitsschutzverantwortung auf Baustellen und im Industrieanlagenbau

Health, Safety &  
Environment (HSE)-Anforderungen



Weitere Informationen und Anmeldung:

[www.ESV-Akademie.de/ArbeitsschutzBau](http://www.ESV-Akademie.de/ArbeitsschutzBau)

**ESV** AKADEMIE

Partner:



**Q** 2 VDSI-PUNKTE  
Arbeitsschutz

Die Sicherheit  
der Sollfunktion im  
Automobilbereich 518  
Sturzunfälle 528

Die Praxis des Arbeits- und  
Gesundheitsschutzes in KMU 534  
Der Ballon im Elektro-  
stacheldrahtzaun 551

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



MIRKO RIBBAT · ANITA TISCH

# Führen und Managen in der digitalen Arbeitswelt

Der nachfolgende Beitrag nimmt die bisher häufig vernachlässigte Perspektive ein, Führen und Managen als Arbeitstätigkeiten zu betrachten. Hierzu werden zunächst die aktuellen Arbeitsbedingungen von Führungskräften betrachtet. Dann werden tatsächliche und mögliche Veränderungen des Führens und Managens durch den digitalen Wandel in der Arbeitswelt analysiert. Der Beitrag schließt mit möglichen Ansatzpunkten für eine menschengerechte Gestaltung digitaler Führungs- und Managementtätigkeiten.

Durch (digitale) Innovationen und globale Trends verändert sich die Arbeitswelt stetig. Dabei kann die Dynamik und die Geschwindigkeit, in der sich Arbeitsabläufe, -inhalte und Rahmenbedingungen ändern, als besonders prägend für die heutige Zeit angesehen werden. Für die Effektivität wie auch die individuelle Gesundheit von Beschäftigten ist es wichtig, dass die Arbeitsbedingungen passend zu den sich wandelnden Aufgaben gestaltet werden, um so eine möglichst schädigungslose, produktive und entwicklungsförderliche Ausführung der Arbeit zu ermöglichen. Aus zahlreichen Forschungsarbeiten ist bekannt, dass insbesondere Führung und Management wichtige Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Gestaltung und Bewältigung von Veränderungsprozessen sind (siehe z.B. Hünefeld & Steidelmüller, 2019; Pundt et al., 2018). Deshalb gehen Vertreter\*innen aus Forschung und Praxis üblicherweise dieser Frage nach: Welches Führungsverhalten bzw. welche Managementprakti-

ken fördern die Motivation der Mitarbeiter\*innen und tragen damit zur Erreichung der Organisationsziele bei? Die Optimierung von Führung ist jedoch mit dem Risiko verbunden, dass Führungskräften bei neuen Herausforderungen immer neue Aufgaben zukommen. Bislang noch selten wird gefragt, was dies für die Führungskräfte selbst bedeutet. Wie verändern sich die Anforderungen an das Führen sowie das Managen und welche Konsequenzen hat das für diejenigen, die diese Aufgaben übernehmen? Der folgende Beitrag geht dieser Frage nach und nimmt Anforderungen und Ressourcen in den Fokus, die mit den Tätigkeiten des Führens und Managen in der digitalisierten Arbeitswelt verbunden sind.

## **Führungskräfte als besondere Beschäftigtengruppe**

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es die Arbeit ihrer Mitarbeiter\*innen zu organisieren und zu gestalten. Hierbei sind sie verant-

wortlich für die Entwicklung und das Erreichen der Unternehmens- bzw. Teamziele, gehen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers nach, sind Ansprechpartner\*innen bei Fehlern und Problemen, motivieren und belohnen Erfolge. Damit tragen sie häufig große Verantwortung, der sie in der Regel neben der Erledigung anderer fachlicher Aufgaben gerecht werden müssen. Führungskräfte gibt es in nahezu allen Organisationen, häufig auf mehrere Ebenen. Aber selbst dort, wo Hierarchien und starre Führungsstrukturen abgebaut wurden, werden von vielen Beschäftigten Führungs- und Managementtätigkeiten ausgeführt. Führen und Managen sind dispositive Tätigkeiten, die eher mittelbar zur Produkt- oder Leistungserbringung in Unternehmen beitragen. Sie richten sich auf Prozesse und Beteiligte innerhalb der Organisation. Führungskräfte verrichten häufig sowohl Führungs- als auch Managementtätigkeiten, die jedoch voneinander abzugrenzen sind: Während Führungstätigkeiten auf „die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen“ gerichtet sind, „mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“ (Staehele, 1999), zielen Managementtätigkeiten auf die Generierung, Erhaltung und Zuweisung organisationaler Ressourcen ab, um die Zielerreichung in der Organisation bestmöglich zu unterstützen (Campbell & Wiernik, 2015).

Die Zahlen einer für Deutschland repräsentativen Erwerbstätigenbefragung (BIBB/BAuA 2018) zeigen, dass Führungskräfte (Vorgesetzte, Teamleiter\*innen, Gruppenleiter\*innen) häufiger mit einer belastenden Arbeitsanforderung konfrontiert sind als Personen ohne Führungsverantwortung (siehe hierzu auch Ribbat et al. 2022). Beispielsweise geben deutlich mehr Führungskräfte an, häufig oder immer verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen zu müssen, als Personen ohne Führungsverantwortung (73 % vs. 50 %). Sie haben häufiger Stress und insgesamt ein größeres Risiko für Erschöpfung. Führungskräfte sind beispielsweise häufiger durch Anforderungen an Arbeitsmenge bzw. Arbeitspensum eher überfordert (27 % vs. 21 %). Zudem arbeiten Führungskräfte häufiger länger. So berichten deutlich mehr Führungskräfte von einer tatsächlichen Arbeitszeit von mehr als 40 Stunden pro Woche, als Nicht-Führungskräfte (70 % vs. 52 %).

Gleichzeitig verfügen Führungskräfte im Durchschnitt über ein höheres Maß an Ressourcen als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Bereits bei der Befragung 2018 – also schon vor der pandemiebedingten Ausweitung von Heimarbeit – war die Arbeit von zu Hause für Führungskräfte von besonderer Bedeutung (häufiges Arbeiten von Zuhause im Vergleich von Füh-

rungskräften mit Personen ohne Führungsverantwortung: 40 % vs. 17 %). Darüber hinaus sind Handlungsspielraum und soziale Beziehungen zu Kolleg\*innen für Führungskräfte bedeutende Ressourcen, die bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen helfen können (Ribbat et al. 2022). Damit stehen die Analysen der für Deutschland repräsentativen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung im Einklang mit bisherigen internationalen Befunden zur Führungskräftegesundheit. Diese heben ebenfalls quantitative Arbeitsbelastung und Konflikte durch die Führungsrolle als Stressoren und soziale Unterstützung und Handlungsspielraum als Ressourcen für Führungskräfte hervor (siehe zusammenfassend z. B. Zimmer et al., 2015). Über die verschiedenen Befragungswellen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2006, 2012, 2018) betrachtet, stellen Ribbat et al. (2022) jedoch auch einen Trend zu weniger tätigkeitsbezogenen Ressourcen fest. Im Schnitt berichteten Führungskräfte 2006 noch von mehr tätigkeitsbezogenen Ressourcen (z. B. häufig Einfluss auf die Arbeitsmenge: 43 %), als es Führungskräfte im Jahr 2018 durchschnittlich taten (z. B. häufig Einfluss auf die Arbeitsmenge: 37 %). Dementsprechend sollten Führungskräfte als besondere Beschäftigtengruppe mit ihren spezifischen Arbeitsbedingungen in den Blick genommen werden, damit sie sowohl effektiv als auch gesund führen und managen können.

### Digitales Führen und Managen

Führungskräfte haben (und hatten bereits vor der Covid-19 Pandemie) häufiger die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten. Dementsprechend sind auch mobile Arbeitsmittel unter Führungskräften bereits deutlich verbreiteter. In der Befragung „Digitalisierung und Wandel der Beschäftigung“ (DiWaBe) von ca. 7.500 abhängig Beschäftigten aus dem Jahr 2019 gaben Führungskräfte deutlich häufiger als Nicht-Führungskräfte an, mit einem Laptop (60 % vs. 43 %), einem Tablet (29 % vs. 15 %), oder einem Smartphone (57 % vs. 40 %) zu arbeiten (Ribbat et al. 2022). Darauf deuten auch andere Befragungen hin und zeigen darüber hinaus, dass Führungskräfte häufiger von technologiebezogenem Stress, wie etwa von einer erweiterten Erreichbarkeit betroffen sind (Marx et al. 2021). Aufgrund von weiteren technologischen Entwicklungen und den Erfahrungen mit zeit- und ortsflexibler Arbeit während der Pandemie ist davon auszugehen, dass Führen und Managen in Zukunft immer häufiger auf Distanz und dadurch technologisch vermittelt stattfinden werden (Bellmann et al. 2021).

Wenn mehr Menschen an verschiedenen Orten zusammenarbeiten, verändert dies die Anforderungen an das Führen und Managen. Zum Beispiel findet Kommunikation (als eines der wichtigsten

### DIE AUTOR\*INNEN



**Mirko Ribbat**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich „Arbeitswelt im Wandel“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



**Prof. Dr. Anita Tisch**  
Leiterin des FB „Arbeitswelt im Wandel“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Werkzeuge, um Mitarbeiter\*innen zu führen) in örtlich verteilten Teams durch Technologie vermittelt statt, d.h. via Telefon, E-Mail, Chatprogramm oder Videokonferenztools. Dies kann die Flexibilitätsmöglichkeiten von Führungskräften fördern – beispielsweise mit Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben oder einer Reduzierung von Pendelzeiten (Backhaus et al. 2021). Gleichzeitig geht das virtuelle Führen und Managen mit neuen oder besonderen Anforderungen für Führungskräfte einher. Beispielsweise sind Führungskräfte in besonderem Maße gefordert, geeignete Kommunikationsmittel zu identifizieren, sie für den jeweiligen Anlass (z.B. Infor-

### „Dementsprechend sollten Führungskräfte als besondere Beschäftigtengruppe mit ihren spezifischen Arbeitsbedingungen in den Blick genommen werden.“

mationsweitergabe oder persönliches Anliegen) passend einzusetzen und den Mitarbeiter\*innen technische Unterstützung bei Problemen zu geben (siehe z.B. Hoch, 2019; Liao, 2017). Zeitlich und örtlich verteilte Zusammenarbeit bedarf besonderer Regeln, damit sie funktioniert und nicht zu ständiger Erreichbarkeit der Mitarbeiter\*innen führt (Backhaus et al., 2021). Hier wird von Führungskräften erwartet, diese Regeln mitzugestalten, ihre Einhaltung zu überwachen und mit gutem Beispiel voran zu gehen (Bell et al., 2019). Vertrauen gilt bei virtueller Zusammenarbeit als besonders wichtig. Vertrauensaufbau und Beziehungspflege können im Rahmen von Führung auf Distanz jedoch vergleichsweise schwierig sein (siehe z.B. Cortelazzo et al., 2019; Gilson et al. 2015). Ähnliches gilt für das Motivieren und Inspirieren der Mitarbeiter\*innen als wichtige Führungsaufgabe in der sich wandelnden Arbeitswelt (Bell et al. 2019; Hoch, 2019). Insgesamt weist die bisherige Forschung darauf hin, dass das Führen und Managen virtuell zusammenarbeitender Teams schwieriger ist, als das von klassischen Teams, die gemeinsam an einem Ort zusammenarbeiten (siehe z.B. Bell et al. 2019; Liao, 2017). Dies birgt die Gefahr von Arbeitsintensivierung für Führungskräfte, die zunehmend virtuell führen und managen müssen (Ribbat et al. 2022). Es ist daher von besonderer Bedeutung, die Arbeitssituation von Führungskräften im Blick zu behalten, insbesondere wenn Konzepte zu zeit- und ortsflexibler Zusammenarbeit geplant und umgesetzt werden.

Ausgehend von der DiWaBe-Befragung 2019 spielen neben zeit- und ortsflexibler Zusammenarbeit auch Künstliche Intelligenz (KI) und intelligent vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) bereits heute eine Rolle im

Arbeitsalltag vieler Führungskräfte (Ribbat et al. 2022). Etwa ein Fünftel der in der „DiWaBe“ befragten Beschäftigten, die IKT nutzten, gab zudem an, dass die Technologie immer oder häufig Handlungsanweisungen z.B. über den nächsten Arbeitsschritt vorgibt (Ribbat et al. 2022). Folglich ist KI-basiertes Führen und Managen z.B. bereits in Form von automatisierter Schicht- und Einsatzplanung, algorithmusbasierter Zielsteuerung, kommunikativen Tools wie Chatbots, algorithmusbasierten Kompetenzmanagementsystemen, beim Recruiting und Onboarding und durch Applikationen zur Bewertung und Kontrolle von Mitarbeiter\*innen möglich (siehe z.B. Parent-Rocheleau & Parker, 2021; Staab & Geschke, 2020). Zwar stehen diese Technologien noch relativ am Anfang ihrer Entwicklung oder Verbreitung. Viele Unternehmen planen jedoch, KI zukünftig verstärkt für Führung und Management von Mitarbeiter\*innen einzusetzen (Kolbjørnsrud et al. 2016).

Es ist daher eine Aufgabe für zukünftige Forschung wie auch für Verantwortliche in den Unternehmen, die Konsequenzen von KI für Führungskräfte mitzudenken. Potenziale von KI ergeben sich etwa in Bezug auf die Entlastung von Führungskräften, indem KI-gestützte Technologien bestimmte Teiltätigkeiten von Führungskräften übernehmen, wichtige Informationen aufbereiten und Entscheidungen vorbereiten. Gleichzeitig birgt der Einsatz von KI die Gefahr, dass Führungskräfte durch technologische Substitute Kontrollverlust erleben und Handlungs- und Entscheidungsspielräume als bedeutende Ressource verloren gehen (Ribbat et al. 2022). Darüber hinaus können sich neue Anforderungen an Führung und Management ergeben. Werden beispielsweise emotionale Belastungen häufiger, wenn KI immer mehr planende, organisierende und kontrollierende Tätigkeiten übernimmt und sich dadurch das Aufgabenprofil von Führungskräften weg vom Management hin zu mehr zwischenmenschlichen Führungsinteraktionen verschiebt? Diese und ähnliche Fragen gilt es in Zukunft näher zu untersuchen und bei der Einführung neuer Technologien zu berücksichtigen – eine gemeinsame Aufgabe von Forschung und Praxis.

### Menschengerechte Gestaltung in der digitalen Arbeitswelt

Für alle Akteure in der sich wandelnden Arbeitswelt wird es wichtig sein, veränderte Führungs- und Managementtätigkeiten so zu gestalten, dass die Gesundheit der Geführten genauso wie die Gesundheit der Führenden und Managenden selbst nicht beeinträchtigt werden. Auf Basis der im Schwerpunktprogramm „Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeits-

welt“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erarbeiteten Kriterien menschengerechter digitaler Arbeit (siehe Tisch & Wischniewski, 2022) haben Ribbat et al. (2022) dazu jene Kriterien herausgearbeitet, die für digitales Führen und Managen besonders wichtig sind.

Für das Führen und Managen virtuell zusammenarbeitender Teams weisen sie beispielsweise darauf hin, dass eine interaktionsförderliche Gestaltung wichtig ist. Dies bedeutet, dass virtuelles Führen und Managen auch face-to-face Kontakte beinhalten sollte. Der notwendige Vertrauensaufbau kann so unterstützt werden. Zudem ist soziale Unterstützung nicht nur eine Führungsaufgabe, sondern auch für Führungskräfte selbst eine wichtige Ressource. Die Gestaltung von Führungs- und Managementtätigkeiten sollte daher vielfältige Möglichkeiten digitaler und nicht-digitaler Kommunikation beinhalten. Gleichzeitig sollte jedoch dafür Sorge getragen werden, dass Führungskräfte von der Zahl und Vielfalt digitaler Tools und Möglichkeiten nicht überfordert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Technologien verlässlich funktionieren, um die Ausführbarkeit von digitalen Führungs- und Managementtätigkeiten zu gewährleisten (Ribbat et al. 2022).

Im Umgang mit KI heben Ribbat et al. (2022) beispielsweise die Bedeutung des Gestaltungskriteriums „Menschliche Entscheidungshoheit und technische Systemtransparenz“ hervor. Demnach ist es für gesundes Führen und Managen wichtig, Führungskräfte in die Lage zu versetzen, KI-Entscheidungen nachvollziehen und überprüfen zu können. Führende und Managende sollten zudem die Möglichkeit behalten, Entscheidungen selbst zu treffen. So können fehlerhafte oder diskriminierende Entscheidungen der KI vermieden werden, die aufgrund einer falschen Datenbasis möglicherweise zustande kommen. Auch hierbei sollten Führungskräfte allerdings nicht überfordert werden, indem ihnen geeignetes technisches Fachpersonal zur Seite gestellt wird (Ribbat et al. 2022).

Es wird also deutlich, dass insbesondere der Erhalt und Ausbau von arbeitsbezogenen Ressourcen für eine gute Gestaltung digitaler Führungs- und Managementbedingungen wesentlich ist. Ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie soziale und strukturelle Unterstützung der eigenen Vorgesetzten, der Kolleg\*innen, der Organisationsleitung und durch andere Arbeitsschutzakteure können Führungskräfte bei der Bewältigung von neuen und sich wandelnden Arbeitsanforderungen helfen. Ein wichtiges Gestaltungskriterium in der sich wandelnden Arbeitswelt ist daher auch die Lernförderlichkeit (Ribbat et al. 2022). Zum

einen stellt die ausreichende Qualifizierung und die (Weiter-)Entwicklung von vielfältigen Kompetenzen bei allen Beteiligten eine Grundvoraussetzung dafür dar, dass Wandel konstruktiv, kontinuierlich und nachhaltig gestaltet werden kann (siehe z. B. Richter et al. 2018). Zum anderen ist es für gesundes Führen und Managen wichtig,

### „Wenn mehr Menschen an verschiedenen Orten zusammenarbeiten, verändert dies die Anforderungen an das Führen und Managen.“

auf die neuen Anforderungen adäquat reagieren zu können und dabei passgenaue Lösungen für sich und das jeweilige Team zu finden. Dazu benötigen Führungskräfte Möglichkeiten, neue Dinge auszuprobieren, zu reflektieren und ggf. auch wieder verwerfen zu können. Umso aus Erfahrungen zu lernen und nicht nur durch zusätzliche Verantwortung überlastet zu werden, sind festgelegte „Leitplanken“ wichtig, mit denen Organisationsleitungen den Führungskräften Orientierung für mögliche Entscheidungen geben (Ribbat et al. 2022).

#### Fazit

Auch in Zeiten des agilen Arbeitens und dem Hierarchieabbau übernehmen viele Beschäftigte unterschiedlichste Führungs- und Managementtätigkeiten. Wiederholt konnte gezeigt werden, dass Beschäftigte mit Führungsaufgaben zwar häufig mit hohen Anforderungen bei der Arbeit konfrontiert sind, gleichzeitig aber auch ein höheres Maß an Ressourcen zur Verfügung haben wie Beschäftigte ohne Führungsaufgaben. Belastende Arbeitssituationen und sich wandelnde Anforderungen machen deutlich, wie wichtig es ist, sich mit der Arbeitsgestaltung für Führungskräfte auseinanderzusetzen. Dazu bedarf es in der Forschung und der betrieblichen Praxis eines Perspektivwechsels und das Führen und das Managen müssen als besondere Arbeitstätigkeiten stärker in den Blick genommen werden. Führungskräfte sind nicht nur mit Blick auf Unternehmensziele und Mitarbeitergesundheit von großer Bedeutung, sondern auch selbst Mitarbeiter\*innen, die es zu schützen gilt. Bei der Einführung und Umsetzung neuer Technologien, Aufgaben und Prozesse sollte dies stärker als bisher berücksichtigt werden, damit Führungskräfte auch in Zukunft ihre Mitarbeiter\*innen und sich selbst gesund führen und managen können. ■

## LITERATUR

- Backhaus N, Ribbat M, Robelski S, Sommer S, Tisch A. (2021). Arbeiten von zuhause: Betriebliche Herausforderungen erfolgreich bewältigen. *Zeitschrift für Personalführung*, 5/2021, 14-21.
- Bell BS, McAlpine KL, Hill NS. (2019). Leading from a distance. *Advancements in virtual leadership research*. In: R. N. Landers (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (S. 317-418). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bellmann L, Bourgeon P, Gathmann C. (2021). Digitalisierungsschub in Firmen während der Corona-Pandemie. *Wirtschaftsdienst* 101, 713-718 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10273-021-3005-3>.
- Campbell JP, Wiernik BM. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Cortellazzo L, Bruni E, Zampieri R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10(1938), 1-21.
- Gilson LL, Maynard MT, Jones Young NC, Vartiainen M, Hakonen M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Hoch JE. (2019). Managing distributed work. Theorizing an IPO framework. In: R. N. Landers (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (S. 419-440). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hünefeld L., Steidelmüller C. (2019). Gesund durch die Restrukturierung – Das Führungsverhalten ist wichtig. *BIBB/BAuA-Faktenblatt 30* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2019. DOI: 10.21934/baua:fakten20191129
- Kolbjørnsrud V, Amico, R, Thomas RJ. (2016). How artificial intelligence will redefine management. *Harvard Business Review*, 11(2).
- Liao C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Marx C, Reimann M, Ribbat M (2021). Führung digital: Anforderungen und Ressourcen bei Führungskräften. in: *baua: Bericht kompakt*, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2021. DOI: 10.21934/baua:berichtkompakt20210629
- Parent-Rocheleau X, Parker SK. (2021). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100838.
- Pundt, F, Thomson, B., Montano, D., Reeske, A. (2018). Führung und psychische Gesundheit. In: *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin : ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention*, Volume 53, Ausgabe Dezember 2018.
- Ribbat, M., Weber, C., Tisch, A. (2022). Führen und Managen. In *Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeitswelt. Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung/A. Tisch, S. Wischniewski (Hrsg.)*, Seiten 233-272. Baden-Baden: Nomos.
- Richter, G., Ribbat, M., Thomson, B. (2018). Die Digitalisierung der Arbeit: Arbeitsintegriertes Lernen als Strategie vorausschauender Personalpolitik. In *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung/T. Redlich, M. Moritz, & J. Wulfsberg (Hrsg.)*, Seiten 219-232. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Staab P, Geschke S-C. (2020). Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando. *Hans Böckler Stiftung, Study 429*.
- Staehe WH. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Tisch, A., Wischniewski, S. (Hrsg.) (2022). *Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeitswelt. Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung*. Baden-Baden: Nomos.
- Zimber A, Hentrich, S, Bockhoff K, Wissing C, Petermann F. (2015). Wie stark sind Führungskräfte psychisch gefährdet? Eine Literaturübersicht zu Gesundheitsrisiken und arbeitsbezogenen Risiko- und Schutzfaktoren. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23, 123-140.