

Marc Jungtäubl
(Gestaltung von) Arbeit, Organisation
und Führung in komplexen und
widersprüchlichen Systemen

Vortrag beim 5. Symposium der Stiftung Haus Lindenhof
„Hybride Sozialunternehmen – agil und digital“

Schwäbisch Gmünd, 20. November 2019

Agenda

1. Hintergrund
2. Wandel von Arbeit
3. Arbeit in der Dienstleistung
4. Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Hintergrund

- ▶ Arbeit in und Bericht aus verschiedenen arbeitswissenschaftlichen Projekten an den Universitäten Augsburg und Hohenheim
- ▶ Schwerpunkte: Arbeits-, Organisations-, Dienstleistungssoziologie
- ▶ Relevante Projekte:
 - ▶ Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit (HBS)
 - ▶ Entwicklung allgemeiner Grundsätze für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung bei personenbezogenen Dienstleistungen bzw. bei Interaktionsarbeit
 - ▶ <https://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio4/Projekte/Abl/>
 - ▶ PräFo (BMBF)
 - ▶ Untersuchung von Spannungsfeldern und Belastungen durch die Formalisierung von Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung
 - ▶ (präventive) Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bei formalisierter (selbstorganisierter und selbstbestimmter) Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung
 - ▶ <https://www.arbeit-form-zukunft.de/>
 - ▶ Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 (WiMi BW)
 - ▶ Stand der Digitalisierung in BW
 - ▶ Herausarbeiten von Entwicklungstrends und Gestaltungsoptionen für die Arbeitswelt 4.0
 - ▶ <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>

Wandel von Arbeit

- ▶ Wandel von Arbeit und Organisation durch Ökonomisierung, (Re-) Formalisierung, Digitalisierung und „Agilisierung“
- ▶ Vom Taylorismus zum Ende des Taylorismus?
- ▶ Von der weitgehenden Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung beim Arbeiten
- ▶ Von der (weitgehenden) Ausgrenzung des Subjekts zu Subjektivierung und Co.
- ▶ Von der direkten zur (eher) indirekten Steuerung von Arbeit

Wandel von Arbeit

(Re-)Formalisierung

„Festschreibung von zielgerichteten Abläufen in Form einheitlicher, wiederholbarer und personenunabhängiger Verfahrensschritte“ (Kleemann/Matuschek 2008: 43)

- ▶ Objektivierbarkeit und Messbarkeit (als Grundlage für Wirtschaftlichkeit)
- ▶ Vorgabe und Festhalten (Dokumentation) von Tätigkeiten und Abläufen
- ▶ (Transparenz von) Information
- ▶ Qualitätssicherung, Überprüfung und Absicherung
- ▶ Ersatz oder/und Unterstützung von Professionalisierung
- ▶ Organisation von Prozessen

Treiber: Ökonomisierung, Digitalisierung und das Bestreben der Gestaltung guter Arbeit.

Wandel von Arbeit

(Re-)Formalisierung

„Festschreibung von zielgerichteten Abläufen in Form einheitlicher, wiederholbarer und personenunabhängiger Verfahrensschritte“ (Kleemann/Matuschek 2008: 43)

Sonderfall Digitalisierung:

„der zunehmende Einsatz vermeintlich dezentraler, aber integrierter und vernetzter Informationssysteme in ihrer Verknüpfung mit einer planmäßigen (algorithmisierten) Leistungssteuerung kann als „Formalisierung 4.0“ (Huchler/Rhein 2017) gefasst werden.“

→ digital(isiert)e Formalisierung/Formalisierung 4.0 als Extremform, bei der Formalisierung immer stärker in ihrer strengsten Form zum Tragen kommt: der mathematisch-(informations)technisch eingeschriebenen Formalisierung.

→ doppelte Formalisierung i.S. direkter und indirekter Steuerung über (1) Arbeitsorganisation, organisatorische Regeln und (2) über Technik im Allgemeinen und digitale, vernetzte Systeme und Algorithmen im Speziellen.

Wandel von Arbeit

Was hat das mit **Dienstleistungsarbeit** zu tun?

„Auf der einen Seite ist es eine klassische Produktionsplanung, ja, wie bei Audi in Ingolstadt, auf der anderen Seite ist es halt ein Patientenbetrieb.“

(Vertreter*in des Managements eines Krankenhauses)

Arbeit in der Dienstleistung

- ▶ Arbeit in Dienstleistungen ist (fast) immer Arbeit an und mit Menschen, der „Arbeitsgegenstand“ ist also ein Mensch
- ▶ Mit eigenen Bedürfnissen und Interessen
- ▶ Damit verbunden sind Unwägbarkeiten und Unplanbarkeiten
- ▶ Immer ein interaktiver Prozess, zu dem mehr gehört als ein standardisiertes, planvolles/planbares, rationales Vorgehen und Handeln
- ▶ Und Arbeit an und mit Menschen ist immer Interaktionsarbeit...

Arbeit in der Dienstleistung - Interaktionsarbeit

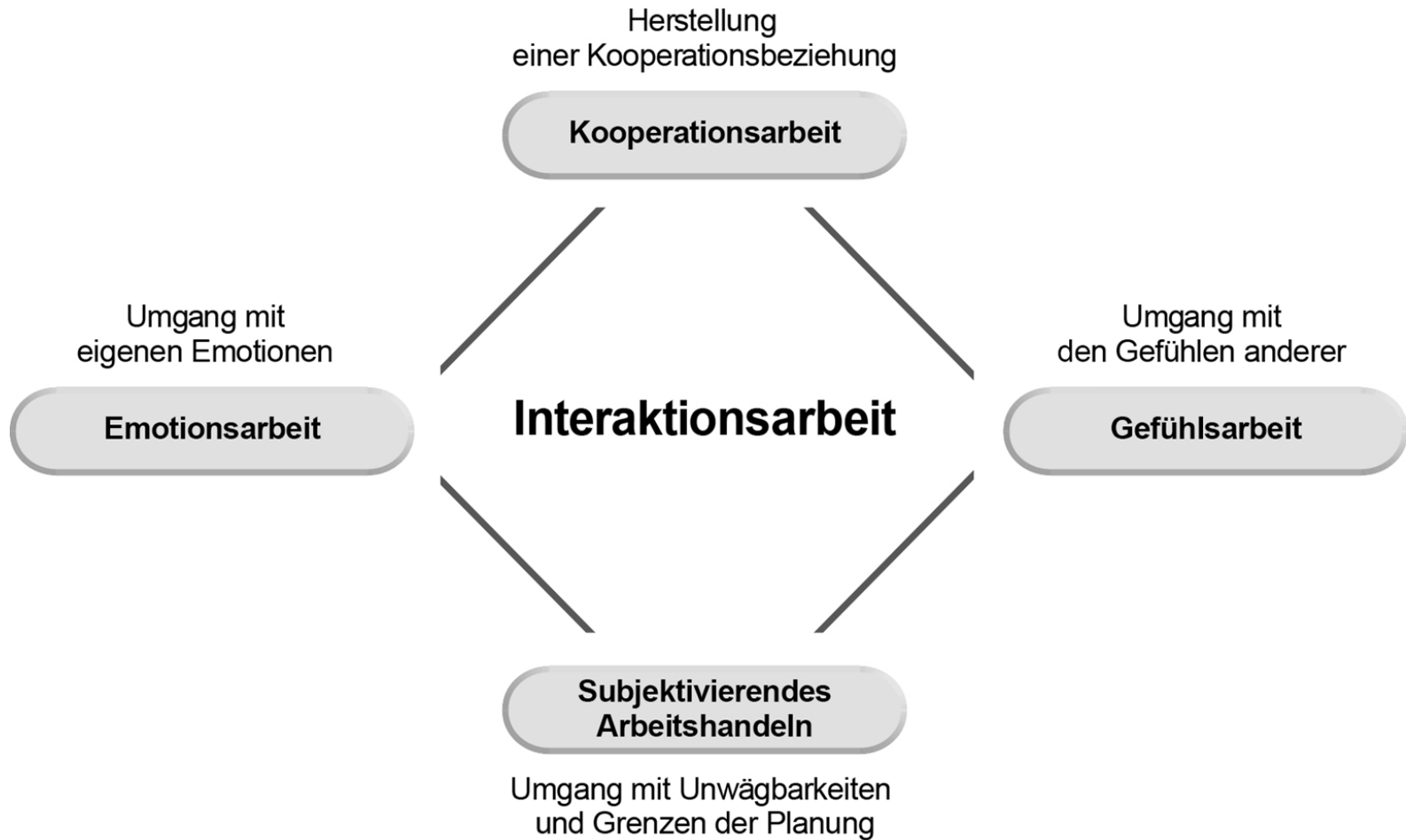


Abb.: Böhle et al. 2015: 19

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

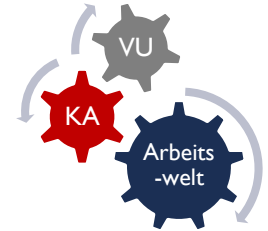
Was hat das mit agil und digital sowie mit Arbeit, Organisation und Führung zu tun?

Wie kann selbstorganisierte Arbeit organisiert werden?

Sind agile Methoden die Lösung?



Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – agil?



Manifesto

Design Thinking

E

Leadership

Scrum Kanban XP

L

Teams

... in plan driven organization

I

Selbstorganisation

Lean project management

Arbeit 4.0

G

Methods in Large Scale

Beyond Agile

Offene
Organisation

A

Open Space, Soziokratie,
Holokratie...

Veränderungen/Schwankungen + / geringere Vorhersagbarkeit, Planbarkeit - / Unbestimmtheit + / Mehrdeutigkeit von Phänomenen/Zuständen

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – agil?

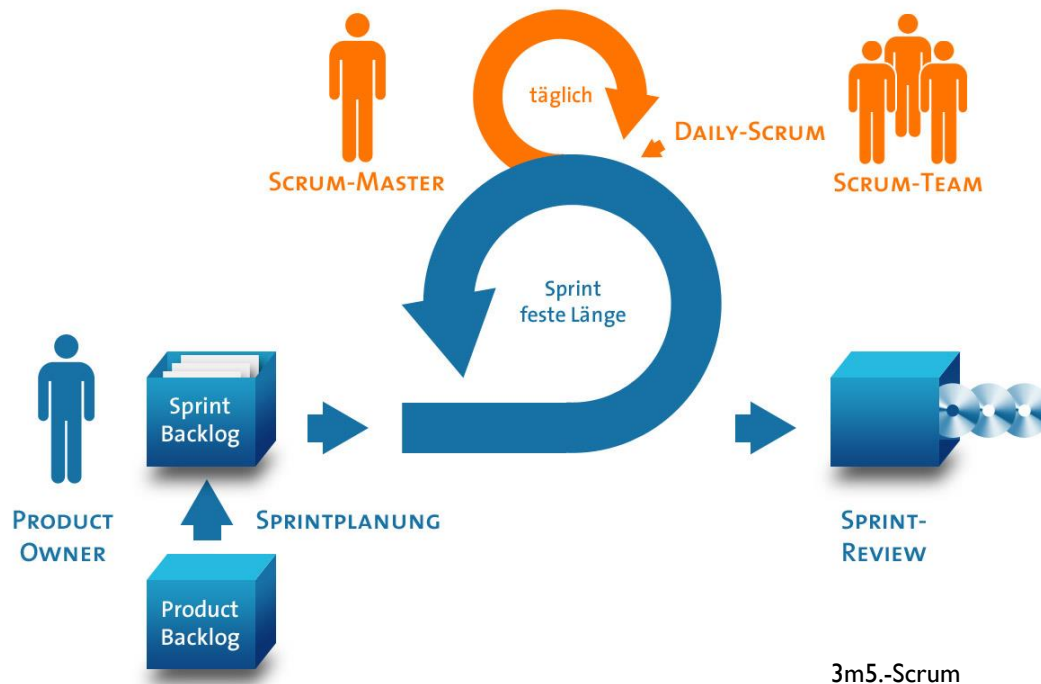
Agilität: Bedeutung, Aktualität, Verbreitung

- ▶ I.w.S. werden mit Agilität Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Vernetzung sowie auch Selbstorganisation und Vertrauen konnotiert. Oder: „die Fähigkeit der Informationsfunktion eines Unternehmens, Vorbereitungen zu treffen, um auf wechselnde Kapazitätsansprüche sowie veränderte funktionale Anforderungen sehr schnell, möglichst in Echtzeit, zu reagieren sowie die Möglichkeiten der Informationstechnologie derart nutzen zu können, dass der fachliche Spielraum des Unternehmens erweitert oder sogar neugestaltet werden kann.“ (Lindner/Leyh 2018)
- ▶ i.e.S. geht es um konkrete Methoden, die sog. agilen Methoden, die sich neben dem klassischen Projektmanagement – inzwischen auch außerhalb der IT – etabliert haben
- ▶ Scrum (57%) und Kanban (24%) als meistgenutzte agile Methoden
- ▶ Einsatz agiler Methoden häufig allerdings nicht in Reinform, sondern in hybrider oder selektiver Form
- ▶ Überwiegend positive Bewertung agiler Methoden seitens der Anwender – auch mit Blick auf Mitarbeitermotivation*
- ▶ Trend: „Beyond agile“ oder vom agilen Projektmanagement zum agilen Unternehmen

**BPM-Labor der Hochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement und der IPMA – International Project Management Association (2016)*

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – agil?

Das Beispiel Scrum: „Von Scrum“ (1.0) als Standard in der agilen Projektlandschaft...



...zu „Scrum“ (3.0) als Management-Framework, Haltung, Steuerungsansatz ganzer Firmen?

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – agil?

Potenziale von Agilität

Grundgedanke

- ▶ Wenige Regeln und iterative Vorgehensweisen, schlankere und flexiblere Prozesse, Konzentration auf die zu erreichenden Ziele...

Ursprung: agiles Manifest

- ▶ Versuch, Softwareentwicklung von bürokratischen Hürden wie überbordenden Dokumentationsanforderungen und Vertragswerken sowie unrealistischen und detaillierten Planungen und Bevormundungen zu befreien
 - ▶ **Individuen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
 - ▶ **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation
 - ▶ **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung
 - ▶ **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

<http://agilemanifesto.org/>

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

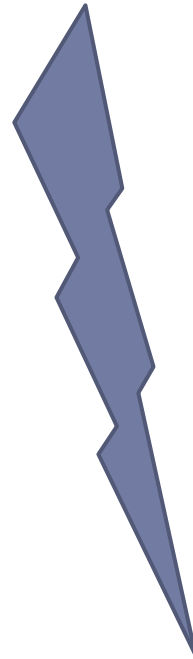
Fundamentale Bedingungen – und Spannungsfelder

Informalitäten/materielle
Notwendigkeiten

Professionalität/
Professionalisierung

Prozessorientierung

Selbstorganisation und
-bestimmung



Formale Prozesse

Ökonomisierung

Tools/„Tooleritis“

Hierarchie

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

Informalitäten/Materielle Notwendigkeiten vs. Formale Prozesse

- ▶ Interaktions- und Innovationsarbeit – als Beispiele selbstorganisierter und selbstbestimmter Arbeiten – sind ex ante nicht vollständig planbar und damit nur begrenzt formalisierbar.
- ▶ Der Umgang mit materiellen Gegebenheiten erfordert situatives Handeln und damit ein sich Einlassen auf die jeweilige Situation.
- ▶ Formal vorgegebene Prozesse und Prozessabläufe erschweren dieses Handeln.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

Professionalität/Professionalisierung vs. Ökonomisierung

- ▶ Der Druck zur Produktivitätssteigerung zwingt Organisationen zu ständiger Reorganisation und zur Orientierung an Kennzahlen.
- ▶ Es entsteht ein Zielkonflikt, in dem auch noch die eigenen Ansprüche an gute Arbeit mit Ökonomisierung und Professionalisierung kollidieren.
- ▶ Die Folgen für professionelles Arbeitshandeln werden nur unzureichend beachtet.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

Prozessorientierung vs. Tooleritis

- ▶ Physische und virtuelle Werkzeuge (Tools) zur Strukturierung und Optimierung (auch Standardisierung) von Arbeit(-sabläufen) werden vermehrt eingesetzt.
- ▶ Dabei werden die besonderen Herausforderungen von Interaktions- und Innovationsarbeit nicht ausreichend beachtet.
- ▶ Einmal vorhandene Tools werden selten überprüft und untereinander angepasst.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

Selbstorganisation und -bestimmung vs. Hierarchie

- ▶ Interaktionsarbeit und Innovationsarbeit sind auf Selbstorganisation angewiesen.
- ▶ Hierarchische Lösungen verringern die notwendigen Handlungsspielräume.
- ▶ Führungskräfte kennen (mitunter) das Problem und entwickeln eigene Strategien, um damit umzugehen.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

Wie können (und sollten) Arbeit, Organisation und Führung in der Arbeitswelt 4.0 nun also gestaltet werden?



Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung – Herausforderungen

Können agile Methoden als Richtlinien für Dienstleistungsarbeit dienen?

Oder:

Was bedeuten die Prinzipien des agilen Manifests für Dienstleistungsarbeit?



Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Das agile Manifest als Leitlinie für „gute“ selbstbestimmte Arbeit?

Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.	Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
Funktionsfähige Produkte² haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.	„ Care “ hat Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.	Interaktive Dienstleistungsarbeit hat Vorrang vor Regelwerken (Servicekatalog) und Kostenkontrolle.
Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.	Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Linke Seite: <http://agilemanifesto.org/>, letzter Zugriff: 17.11.2019, [https://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles Manifest](https://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles_Manifest): Verallgemeinerungen im Vergleich zum Originaltext: "Produkte" hieß ursprünglich nur "Software". "Funktionsfähige Produkte" hieß ursprünglich nur "lauffähige Software". Rechte Seite: Übersetzung für die Interaktionsarbeit, Projektteam PräFo

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Softwareentwicklung	Dienstleistungsarbeit (z.B. Pflegearbeit)
Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.	Unsere höchste Priorität ist es, PatientInnen, KlientInnen etc. (entsprechend Krankheitsbild oder/und Bedürfnissen) kontinuierlich individuell und subjektorientiert, professionell und nachhaltig zu behandeln, zu betreuen etc.
Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.	Heiße Anforderungsänderungen im gesamten Dienstleistungsprozess willkommen und nutze sie im Interesse der Versorgung der PatientInnen.
Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.	Passe (Be-)Handlungsstrategien zeitnah an individuelle Bedürfnisse und Notwendigkeiten an.
Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.	Die einzelnen Beschäftigtengruppen (ExpertInnen) müssen permanent (und) auf Augenhöhe zusammenarbeiten.
Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.	Stelle engagierten Beschäftigten die Unterstützung ihrer Arbeit zur Verfügung, die sie für gute Arbeit benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.	Die effizienteste und effektivste Methode, nicht formalisierbare (diffuse) Informationen an und innerhalb eines (Behandlungs-)Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.	Care als wichtigstes Maß.
Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.	Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung; alle Ebenen – vom Management bis zur Basis – müssen für kontinuierlich gutes Care sorgen können.
Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.	Ständiges Augenmerk auf Professionalität und Praktikabilität fördert Agilität.
Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren, ist essenziell.	Einfachheit <ul style="list-style-type: none"> - Keine (z.B. medizinische) Überversorgung - Digitalisierung nicht als Selbstzweck (des Machbaren) betreiben - Grenzen in drei Bereichen setzen: Technik, Ökonomisierung, entgrenzte Kunden-, Klienten-, Patientenanforderungen
Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.	Das beste Care-System entsteht durch Selbstorganisation in einer elastischen Organisation.
In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.	In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver (im Sinne von Care; professioneller) werden kann und passt das Verhalten entsprechend an.

Linke zur Seite: <http://agilemanifesto.org/principles.html/>, letzter Zugriff: 17.11.2019, rechte Seite: Übersetzung für die Interaktionsarbeit, Projektteam PräFo mit Anpassungen durch MJ

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

... „gute“ selbstbestimmte „nachhaltige“ Arbeit?

Nicht nur funktionierende Software/Produkte*, sondern auch gut gefertigte Software/Produkte*.	Hier kann man danach fragen, was „handwerklich“ gute Dienstleistung, etwa Pflege, ist – und genau das fördern.
Nicht nur auf Veränderung zu reagieren, sondern stets Mehrwert zu schaffen.	Mehrwert lässt sich als die Förderung eines umfassenden physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens verstehen – und zwar für PatientInnen, KlientInnen... und Beschäftigte.
Nicht nur Individuen und Interaktionen, sondern auch eine Gemeinschaft aus Experten., sondern auch ein gemeinsames Handeln aller Professionen zum Wohle der KlientInnen, PatientInnen... (die, zusammen mit ihren Angehörigen, zur „Gemeinschaft aus ExpertInnen“ gehören sollten).
Nicht nur Zusammenarbeit mit dem Kunden, sondern auch produktive Partnerschaften.	Netzwerke bilden und in ihnen arbeiten: intersektional und trägerübergreifend.

„Manifesto for Software Craftmanship“, <http://manifesto.softwarecraftmanship.org/#/de>, *Verallgemeinerung: Projektteam PräFo/mit Anpassungen durch MJ (letzter Zugriff: 17.11.2019)

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Die herkömmlichen Gestaltungsgrundsätze für humane Arbeit sind auf die Produktions- und Verwaltungsarbeit ausgerichtet und damit für die Arbeit mit Werkstücken und Daten entwickelt worden – und nicht für die Arbeit an und mit Menschen.

„Also der Patient ist halt nicht nur Haut und Knochen, Fleisch und Knochen, [also ein Objekt] das eine Krankheit hat, das behandelt wird, sondern da steckt halt auch die Seele dahinter.“

Wir haben die Grundsätze bereits kritisch überprüft und für eine humane Dienstleistungsarbeit weiterentwickelt.

These:

(Re-)Formalisierung wirft die humane Gestaltung von Interaktionsarbeit wieder einen Schritt zurück – zumal dann, wenn sie durch Digitalisierung und Ökonomisierung angetrieben wird.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

- ▶ Die Sinnhaftigkeit von Dienstleistung(en) bemisst sich immer auch am Nutzen, der auf der Seite der KundInnen (PatientInnen) entsteht. Ein formalisiertes Umfeld ist so zu gestalten, dass diese Quelle von Sinnhaftigkeit erhalten bleibt.
- ▶ Dienstleistungs-/Pflegearbeit unter Formalisierungsbedingungen fördert die Vielseitigkeit; gleichzeitig zeichnet sich ab, dass die originäre (Dienstleistungs-/Pflege-)Arbeit durch zusätzliche Anforderungen ins Hintertreffen gerät. Dies gilt es zu verhindern.
- ▶ Vollständigkeit orientiert sich an einem Handlungsmodell, das die Besonderheiten der Arbeit an und mit Menschen nicht berücksichtigt. Formalisierte Arbeitsprozesse begrenzen die notwendigen Handlungsspielräume weiter. Die Sicherung dieser Handlungsspielräume darf nicht alleine den Beschäftigten zugemutet werden.
- ▶ (Informelle) Kooperation ist eine notwendige Voraussetzung für Dienstleistungs-/Pflegearbeit. Es ist darauf zu achten, sie trotz und mit Formalisierung zu erhalten.
- ▶ Für die Leistungsbeurteilung ist zu beachten, dass Dienstleistende formale Anforderungen mit professioneller Interaktionsarbeit verschränken. Dies ist – neben den Dimensionen der Interaktionsarbeit – als eine besondere Leistung anzuerkennen.

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Gestaltungsprinzipien und -empfehlungen bei selbstorganisierter und selbstbestimmter Arbeit:

- ▶ Sensibilisierung für Interaktionsarbeit und damit verbundene Kompetenzen
- ▶ Vertrauenskultur schaffen oder/und bewahren – auch durch Anerkennung und Wertschätzung informeller Arbeitsbestandteile!
- ▶ Führung eher als Coaching und Enabling denn als Durchsteuern verstehen!
- ▶ Handlungsspielräume bereitstellen – und belassen!
- ▶ Fehlertoleranz und Fehlerkultur!
- ▶ Wer mit formalisierten Systemen und Prozessen arbeitet, sollte auch in deren Entwicklung einbezogen werden!
- ▶ Partizipative Einbindung der Beschäftigten in die Bewertung und Gestaltung bestehender und neuer Vorgaben und Prozesse
- ▶ Anpassung neuer Vorgaben und Prozesse an die Anforderungen der Interaktionsarbeit – „Interactive Service Work Mainstreaming“
- ▶ Spannungsfelder wahrnehmen, bearbeiten und verhandeln – in der ganzen Organisation (auf allen Ebenen etc.)!
- ▶ Suggestion vermeiden, dass es (in der digitalen Welt) eindeutige Lösungen gäbe!
- ▶ Technik an Arbeit anpassen – nicht Arbeit an Technik!

Gestaltung von Arbeit, Organisation und Führung

Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“ (Fuchs-Frohnhofen et al. 2018)

Es wird angeregt:

- ▶ die besondere Bedeutung von Pflegearbeit als Interaktionsarbeit anzuerkennen, wertzuschätzen (auch ökonomisch!) und bei jedem Veränderungsprozess zu beachten,
- ▶ Entwicklungs- und Einführungsprozesse für Technikunterstützung in der professionellen Pflege als sozio-technische Innovationsprozesse zu betreiben,
- ▶ die Einbindung neuer Technologien in pflegerische Arbeits- und Organisationsprozesse samt deren Spezifika rechtzeitig und ausreichend zu berücksichtigen,
- ▶ die relevanten Akteurinnen und Akteure der Pflege explizit an diesen Prozessen zu beteiligen und ausreichende Ressourcen zur Mitwirkung und Qualifizierung einzuplanen,
- ▶ geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um bestehende Belastungen und künftige Risiken zu reduzieren, denen Pflegekräfte durch die (digital-)technikgetriebene Formalisierung von Arbeitsprozessen ausgesetzt sind,
- ▶ die Förderung der Gesundheit und die Arbeits- und Lebensqualität von Pflegenden und Pflegeempfänger/inne/n als Zielkriterium beim Technikeinsatz anzuerkennen,
- ▶ eine die Spezifika der professionellen Pflege berücksichtigende Technikfolgenabschätzung zum integrativen Bestandteil der Technikentwicklung im Bereich der Pflege zu machen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Literatur

Böhle, Fritz; Stöger, Ursula; Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin.

Fuchs-Frohnhofen, Paul; Blume, Andreas; Ciesinger, Kurt-Georg; Gessenich, Helga, Hülsken-Giesler, Manfred; Isfort, Michael; Jungtäubl, Marc; Kocks, Andreas; Patz, Martina; Wehrich, Margit (2018): Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“. Würselen. /// Auch erschienen in: Pflegewissenschaft – Journal für Pflegewissenschaft und Pflegepraxis, 7/8 2018, Jg. 20., Nidda.

Huchler, Norbert; Rhein, Philipp (2017): Arbeitshandeln und der digitale Wandel von KMU. Die Rolle des Menschen und die Grenzen der Formalisierung 4.0. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Vol. 26, Nr. 3, 287-314.

Jungtäubl, Marc; Wehrich, Margit; Kuchenbaur, Marco (2018): Digital forcierte Formalisierung und ihre Auswirkungen auf die Interaktionsarbeit in der stationären Krankenpflege. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Vol. 11, Nr. 2, 176-191.

Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo (2008): Informalisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit. In: Funken, C.; Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden, S. 43-67.

Lindner, Dominic; Leyh, Christian (2018): Organizations in Transformation: Agility as Consequence or Prerequisite of Digitization? In: Abramowicz, W.; Paschke, A. (eds.): Business Information Systems – Conference Proceedings, 21st. International Conference, Berlin, pp. 86-101.