

NEWSLETTER

Komplexität & Lernen

AUS DER FORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

- ▶ Dr. Enwereuzor zu Gast am Lehrstuhl – Forschung zu Arbeitssucht und Umweltverhalten
Annette Kluge
- ▶ Das letzte Jahresplanungstreffen in HUMAINE
Sophie Berretta & Annette Kluge
- ▶ Von Algorithmen und Arbeitswelten: Rückblick auf die 5th International Conference in Human Resource Management (HRM)
Sophie Berretta & Annette Kluge
- ▶ Vertrauen in der Schwebe: Was wir aus der Mensch-Drohnen Interaktion für die Vertrauensbildung in Mensch-KI Teams lernen können
Lisa Thomaschewski & Annette Kluge
- ▶ Publikationen des Lehrstuhls

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie interdisziplinäres Lösen von aktuellen Herausforderungen geht, sieht man derzeit beim Thema KI. Obwohl auch schon in den Jahrzehnten zuvor der Wert von inter- und multidisziplinären Problemdefinitions- und Lösungsansätze für die großen Themen dieser Welt „beworben“ wurde, scheint das Thema KI diese Erfordernisse an fächerübergreifender Zusammenarbeit nun tatsächlich in praktische Zusammenarbeit umzusetzen. Das ist mir besonders aufgefallen, als ich mich in Vorbereitung einer Publikation intensiv mit dem Thema KI und Human Resource Management auseinandergesetzt habe. Es gibt in diesem Feld sogar (!) interdisziplinäre Reviews, die sowohl die technischen/informatischen Aspekte als auch die unternehmensbezogenen, die personalrelevanten und ebenso die ethischen Erfordernisse berücksichtigen. Kein Aufsatz scheint ohne ethische Implikationen mehr auszukommen. Wer hätte das gedacht – dabei gibt es die Wirtschaftsethik oder auch Themen wie ethische Führung schon ebenfalls seit ein paar Jahrzehnten – sie fristeten bis dahin aber eher ein Nischendasein. Einige werden jetzt vielleicht sagen: „Aber man müsste noch viel mehr machen ... es ist noch nicht genug.“ Aber es ist ein Anfang mit Schwung. Und jetzt zum Abschluss noch ein von ChatGPT gedichtetes Frühlingsgedicht zu KI – oder man könnte auch mit David Parnas sagen: „Künstliche Intelligenz hat mit Intelligenz so viel zu tun wie künstliche Blumen mit Blumen“. Das Gedicht ist aber dennoch zum Schmunzeln:

Frühlings-KI

Die Knospen blühen, Daten sprießen,
Algorithmen sanft verfließen.
Sonne wärmt den kühlen Code,
Neues Leben, frischer Modus.

Roboter summen wie die Bienen,
lassen Blüten digital erblühen.
KI lernt den Frühlingsklang,
ein Algorithmus voller Sang.

Doch kein Programm, so ausgeklügelt,
fühlt, wie der Lenz das Herz beflügelt.
Frühling lebt – ganz ohne Zeilen,
in Düften, Farben, Sonnenstrahlen.

In diesem Sinne,
**Annette Kluge
& das
AOW Team**



AUS DER FORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

DR. ENWEREUZOR ZU GAST AM LEHRSTUHL – FORSCHUNG ZU ARBEITSSUCHT UND UMWELTVERHALTEN

Annette Kluge

Von November 2024 bis Januar 2025 durften wir Dr. Enwereuzor, Department of Psychology University of Nigeria, als Gastforscher an unserem Lehrstuhl, unterstützt durch eine TWAS-DFG Förderung, begrüßen.

In seiner Forschung beschäftigte er sich mit einer spannenden Fragestellung:

Wie und wann trägt Arbeitssucht zu umweltschädlichem Verhalten am Arbeitsplatz bei?

Im Fokus stand dabei, wie stark ausgeprägter Arbeitseifer dazu führen kann, dass Mitarbeitende „Abkürzungen nehmen“ – also Arbeitsprozesse so gestalten, dass Effizienz im Vordergrund steht, selbst wenn dies auf Kosten umweltfreundlicher Praktiken geht. Sein Ziel war es, ein moderiertes Mediationsmodell zu entwickeln, das diesen Zusammenhang erklärt. Dabei spielen insbesondere zwei Faktoren eine Rolle:

- Green Self-Efficacy – also das Vertrauen einer Person in ihre Fähigkeit, umweltfreundlich zu handeln.
- Individuelle grüne Werte – die persönliche Überzeugung, dass Umweltschutz wichtig ist.

Dr. Enwereuzor untersuchte, unter welchen Bedingungen Workaholismus das Engagement in nicht-nachhaltigem Verhalten verstärkt – mit einem besonderen Fokus auf Unternehmen in Nigeria.

Neben den fachlichen Diskussionen war auch der kulturelle Austausch ein wertvoller Teil seines Aufenthalts. Gemeinsam reflektierten wir über die kulturellen Aspekte verschiedener Länder und deren Einfluss auf Arbeitsverhalten und Umweltbewusstsein.

Wir bedanken uns herzlich für den inspirierenden Austausch und freuen uns auf zukünftige Erkenntnisse aus diesem wichtigen Forschungsbereich!



Foto: Dr. Enwereuzor (mitte) zu Gast am Lehrstuhl Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ruhr-Universität Bochum.

DAS LETZTE JAHRESPLANUNGSTREFFEN IN HUMAINE

Sophie Berretta & Annette Kluge



Foto: Forschungs-, Pilot- und Transferpartner:innen des Verbundprojekts HUMAINE, die zum Jahresplanungstreffen zusammen gekommen sind.

In den vergangenen vier Jahren und nun im letzten geförderten Projektjahr wurde in HUMAINE erforscht, wie humanzentrierte und verantwortungsvolle Anwendungen Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen implementiert werden können. Im Fokus stehen dabei nicht nur technische Lösungen, sondern vor allem soziale, ethische und organisationale Fragestellungen. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, KI-Systeme so zu gestalten und einzusetzen, dass sie nicht nur effizient, sondern auch mitarbeitendenfreundlich und gesellschaftlich verantwortungsvoll genutzt werden.

Am 15. Januar 2025 fand nun das letzte jährliche Jahresplanungstreffen des Verbundprojekts HUMAINE statt. Ein letztes Mal in dieser Konstellation kamen alle Konsortialpartner – darunter Forschungs-, Pilot- und Transferpartner:innen – zusammen, um auf die Entwicklungen des vergangenen Jahres zurückzublicken und die Weichen für das finale Projektjahr zu stellen.

Ein Jahr voller Fortschritte konnte reflektiert werden. Besonders hervorzuheben war die Veröffentlichung der

HUMAINE-Toolbox, die Unternehmen mit KI-Einsatz nun online zur Verfügung steht und flexibel genutzt werden kann. Die Toolbox bietet praxisnahe Werkzeuge, Methoden und Leitlinien, die Unternehmen bei der Einführung und Gestaltung von KI-Systemen unterstützen. Sie basiert auf interdisziplinären Forschungsergebnissen und wurde gezielt entwickelt, um Organisationen unterschiedlicher Branchen dabei zu begleiten, KI-Systeme erfolgreich und verantwortungsvoll zu integrieren. Interessierte können die HUMAINE-Toolbox ab sofort unter humaine.info/toolbox abrufen.

Auch das HUMAINE-Netzwerk wurde im vergangenen Jahr weiter ausgebaut. Mit der Gründung des HUMAINE Netzwerk e.V. im April 2024 wurde eine Plattform geschaffen, die den interdisziplinären Austausch zu humanzentrierten KI-Anwendungen fördert und langfristig verstetigt. Der Verein verbindet Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, um innovative Ansätze zur Gestaltung von KI-Systemen in Unternehmen und Organisationen zu entwickeln und zu verbreiten. Mitglieder erhalten Zugang zu exklusiven

Veranstaltungen, fachlichen Ressourcen und einem starken Netzwerk von Expert:innen. Weitere Informationen zum Verein und zu den verschiedenen Mitgliedschaftsoptionen sind unter humaine.info/verein verfügbar.

Darüber hinaus wurden neue Kooperationen initiiert. Gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Normung (DIN) wird das HUMAINE-Prozessleitbild weiterentwickelt, um langfristig als Standard etabliert zu werden. Gleichzeitig wird in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Bergbaumuseum Bochum eine interaktive Ausstellung vorbereitet, die ab Mitte des Jahres für über acht Monate der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll.

Im letzten Projektjahr steht nun vor allem die nachhaltige Verankerung von HUMAINE und die Überführung der Forschungsergebnisse in die Praxis im Mittelpunkt. Ein erster wichtiger Schritt dabei ist auch in diesem Jahr wieder die HUMAINE-Frühjahrsmesse am 6. März 2025 im ZESS – Zentrum für das Engineering smarter Produkt-Service-Systeme – über die Sie/Ihr in der nächsten Ausgabe des Newsletters sicherlich mehr erfahren werden.



Foto: Sophie Berretta beim letzten Jahresplanungstreffen des Verbundprojekts HUMAINE



humAine

FRÜHJAHRSMESSE

HUMAINE ist das Kompetenzzentrum der Metropole Ruhr für die Arbeitswelt der Zukunft mit Künstlicher Intelligenz.

WIR WOLLEN SIE NUN EINLADEN, UNS NÄHER KENNENZULERNEN!

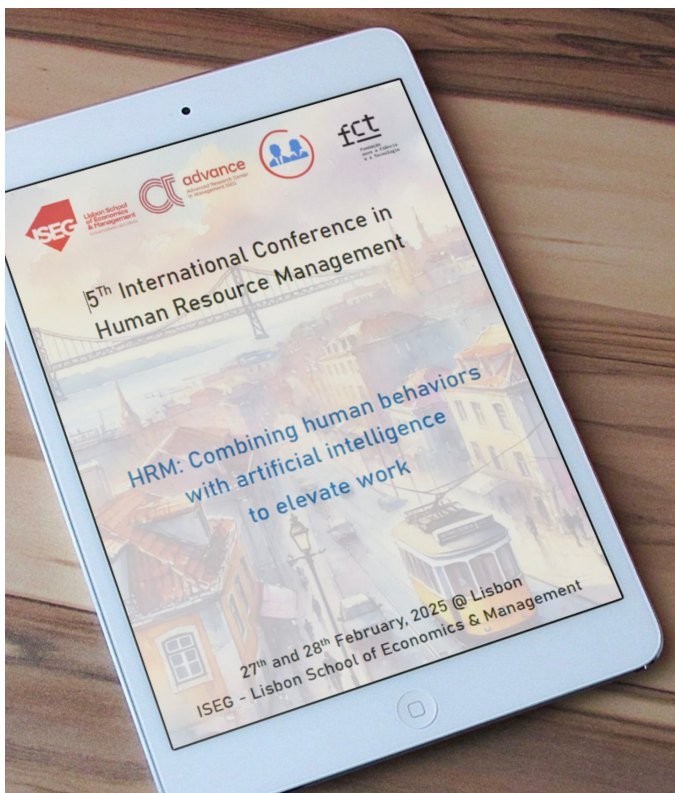
Bei der Frühjahrsmesse treffen Wissenschaft, Praxis und Politik zusammen und haben die Chance, sich über Herausforderungen auszutauschen und Lösungsansätze gemeinsam zu beraten – für die Zukunft der Metropole Ruhr.

**DONNERSTAG
06. MÄRZ
2025
AB 17:00 UHR
IM ZESS**



VON ALGORITHMEN UND ARBEITSWELTEN: RÜCKBLICK AUF DIE 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE IN HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT (HRM)

Sophie Berretta & Annette Kluge



Am 27. und 28. Februar 2025 fand die 5th International Conference in Human Resource Management (HRM) an der ISEG – Lisbon School of Economics & Management in Lissabon statt. Die ISEG, als eine der ältesten und renommiertesten Wirtschaftshochschulen Portugals, bietet seit über einem Jahrhundert ein inspirierendes Umfeld für Forschung und Lehre im Bereich Management und Wirtschaft. Wie schon die vorherigen Veranstaltungen der Konferenzreihe, fand auch diese 5. Ausgabe erneut vor Ort in den historischen Gebäuden der ISEG statt, die mit ihrem besonderen Charme einen besonderen Rahmen für den wissenschaftlichen Austausch boten.

Die Konferenz stand in diesem Jahr unter dem Leitthema: „HRM: Combining human behaviors with artificial intelligence to elevate work“ und widmete sich den vielfältigen Chancen und Herausforderungen, die sich durch den Einsatz von Technologien Künstlicher Intelligenz (KI) im HRM

ergeben. Ein zentrales Thema der Konferenz war dementsprechend die zunehmende Bedeutung von KI in HRM-Prozessen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass der technologische Wandel auch neue Anforderungen an den Umgang mit Mitarbeitenden mit sich bringt – insbesondere in Bezug auf Authentizität und soziale Dynamiken am Arbeitsplatz.



Künstliche Intelligenz im HRM – Zwischen Innovation und Verantwortung

Auf der 5. Internationalen Konferenz für Human Resource Management 2025 drehte sich alles um die Zukunft der Arbeit – genauer gesagt um die **Schnittstelle zwischen menschlichem Verhalten und Künstlicher Intelligenz (KI)**. Expert*innen aus Wissenschaft und Praxis diskutierten, wie digitale Technologien HRM verändern und welche Chancen und Herausforderungen sich daraus ergeben.

Die großen Themen der Konferenz:

- **HRM im Wandel** – Wie müssen HR-Praktiken angepasst werden, um mit der rasanten technologischen Entwicklung Schritt zu halten?
- **Neue Arbeitsmodelle & Work-Life-Balance** – Welche Erwartungen haben Mitarbeitende in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt?
- **KI als Gamechanger** – Automatisierung, prädiktive Analysen und Machine Learning: Wie kann KI HRM-Prozesse smarter machen?
- **Skills der Zukunft** – Reskilling und Upskilling sind keine Option mehr, sondern ein Muss!
- **Ethik & Verantwortung** – Transparenz, Fairness und menschenzentrierte KI sind der Schlüssel zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Unser Beitrag hatte den Titel: „Why Job Identity Matters: Insights for SHRM in AI-Driven Organizational Change“

In diesem Zusammenhang widmete sich Prof. Dr. Jason Bennett Thatcher (University of Colorado-Boulder, USA) in seiner Keynote der Idee von „Bring your whole self to work“ und beleuchtete dessen Wandel über die vergangenen Jahre hinweg.



Abbildung: *Bring your whole self to Work?* Generiert mit DALL-E.

Er zeigte auf, wie sich der Umgang mit Authentizität von den frühen 2000er-Jahren bis heute verändert hat und welche Herausforderungen sich daraus für HR-Verantwortliche ergeben. Ein zentraler Aspekt seines Vortrags war die Rolle von Social Media. Während Plattformen wie LinkedIn oder Xing zunehmend ins berufliche Umfeld integriert werden, verschwimmen die Grenzen zwischen beruflichem und privatem zunehmend. Dies erschwert nicht nur die klare Trennung beider Bereiche, sondern führt auch dazu, dass HR-Professionals soziale Netzwerke verstärkt als Informationsquelle

heranziehen, etwa zur Einschätzung von Beschäftigten oder zur Unterstützung von Einstellungsentscheidungen. Vor allem vor dem Hintergrund zunehmender politischer Polarisierung ist eine solche Entwicklung besonders herausfordernd. In Zeiten, in denen gesellschaftliche und politische Spannungen auch am Arbeitsplatz spürbar werden, stehen HR-Verantwortliche vor der Aufgabe, Mitarbeitende mit unterschiedlichen – und teils gegensätzlichen – Interessen

und Überzeugungen zu motivieren und langfristig zu binden. Diese Aufgabe wird durch die Vielzahl an Informationen und soziale Netzwerke weiter erschwert.

Einen weiteren spannenden Beitrag lieferte Dr. Marie Wunderlich (ISEG, Universidade de Lisboa), die in ihrem Vortrag die Rolle von Schuldgefühlen im Zusammenhang mit organisationalen Outcomes untersuchte. Sie konnte zeigen, dass Schuldgefühle – häufig als hinderlich wahrgenommen – in bestimmten Kontexten durchaus positive Effekte entfalten können. Insbesondere wenn Schuldgefühle dazu führen, dass Mitarbeitende ihr Verhalten reflektieren und aktiv versuchen, Fehler wiedergutzumachen oder ihre Leistung zu verbessern, können sie einen produktiven Beitrag zu organisationalen Outcomes leisten. Diese Erkenntnisse werfen spannende Fragen für die Praxis auf: Können HR-Strategien gezielt darauf ausgerichtet werden, konstruktive Formen von Schuld zu erkennen und diese positiv in Entwicklungs- und Feedbackprozesse zu integrieren? Besonders in Teams mit hoher Eigenverantwortung oder in innovationsgetriebenen Arbeitsumgebungen könnte dieser Ansatz neue Impulse für das Performance-Management liefern. Allerdings betonte Wunderlich in ihrem Vortrag auch, dass diese Erkenntnisse keinesfalls als Einladung zu verstehen sind, Schuld gezielt als Druckmittel einzusetzen. Vielmehr sei es die Aufgabe von HR-Verantwortlichen, hier ein sensibles Gleichgewicht zu wahren und sicherzustellen, dass Schuldgefühle nicht manipulativ genutzt werden, sondern in konstruktive Reflexions- und Lernprozesse eingebettet sind.



Fotos: ISEG – Lisbon School of Economics & Management in Lissabon.

Mit dem EU AI Act rückte auf der Konferenz auch die regulatorische Dimension des KI-Einsatzes in den Fokus. Prof. Dr. Américo Oliveira Fragoso (Baruch College, University of New York, USA), der den rechtlichen Rahmen von KI-Systemen erforscht, widmete sich in seinem Vortrag den Auswirkungen des EU AI Acts auf Unternehmen und HRM. Der EU AI Act ist aus der Idee heraus entstanden, ähnlich wie die DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) einen einheitlichen und verbindlichen Rechtsrahmen für den verantwortungsvollen Umgang mit KI-Systemen auf EU-Ebene zu schaffen. Ziel ist es, Innovationen zu fördern und gleichzeitig die Sicherheit und Rechte von Bürger:innen zu schützen.

In seinem Vortrag griff Fragoso mehrere interessante Aspekte auf, darunter die im EU AI Act festgehaltenen Risikostufen von KI-Systemen und die damit verbundenen Anforderungen an deren Einsatz (siehe Abbildung).

Nach dem EU AI Act werden KI-Systeme in vier Risikostufen eingeteilt, von denen rund 59 % der aktuell genutzten KI-Systeme in die beiden höchsten Risikostufen – hohes und untragbares Risiko – eingeordnet werden. Vor allem solche KI-Systeme, die im HRM eingesetzt werden, weisen meist ein höheres Risiko auf, da es in der Regel auch um sensible personenbezogene Daten geht. Unternehmen stehen somit vor der

Herausforderung, einerseits die Chancen von KI für Effizienz und Entscheidungsfindung zu nutzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass diese Technologien im Einklang mit Datenschutz-, Transparenz- und Ethikstandards eingesetzt werden.



Foto: ISEG – Lisbon School of Economics & Management in Lissabon.

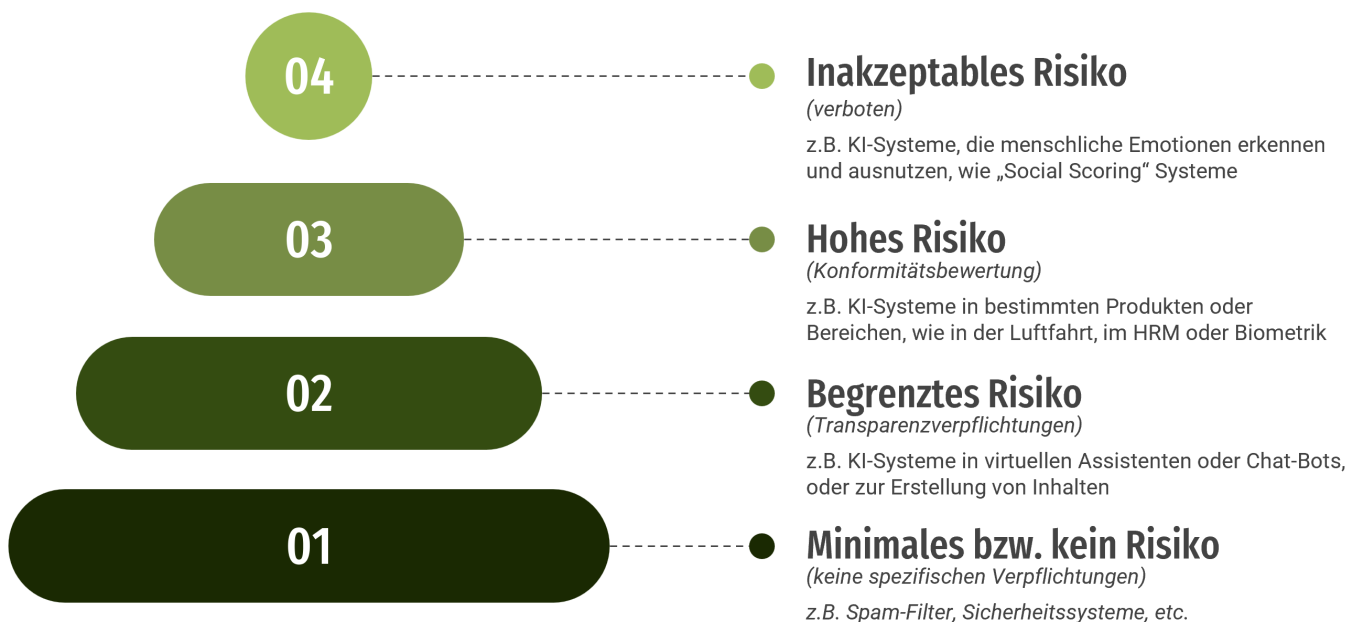


Abbildung: Risikostufen von KI-Systemen und die damit verbundenen Anforderungen an deren Einsatz.



Foto: Sophie Berretta beim Vortrag auf der 5. Internationalen Konferenz für Human Resource Management.



Neben den Chancen wurden auch die **Paradoxien, Risiken und möglichen dystopischen Szenarien** intensiv beleuchtet. Denn klar ist: Der Einsatz von KI im HRM ist kein Selbstläufer – er erfordert eine kluge Gestaltung, klare Rechenschaftspflichten und eine enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis.

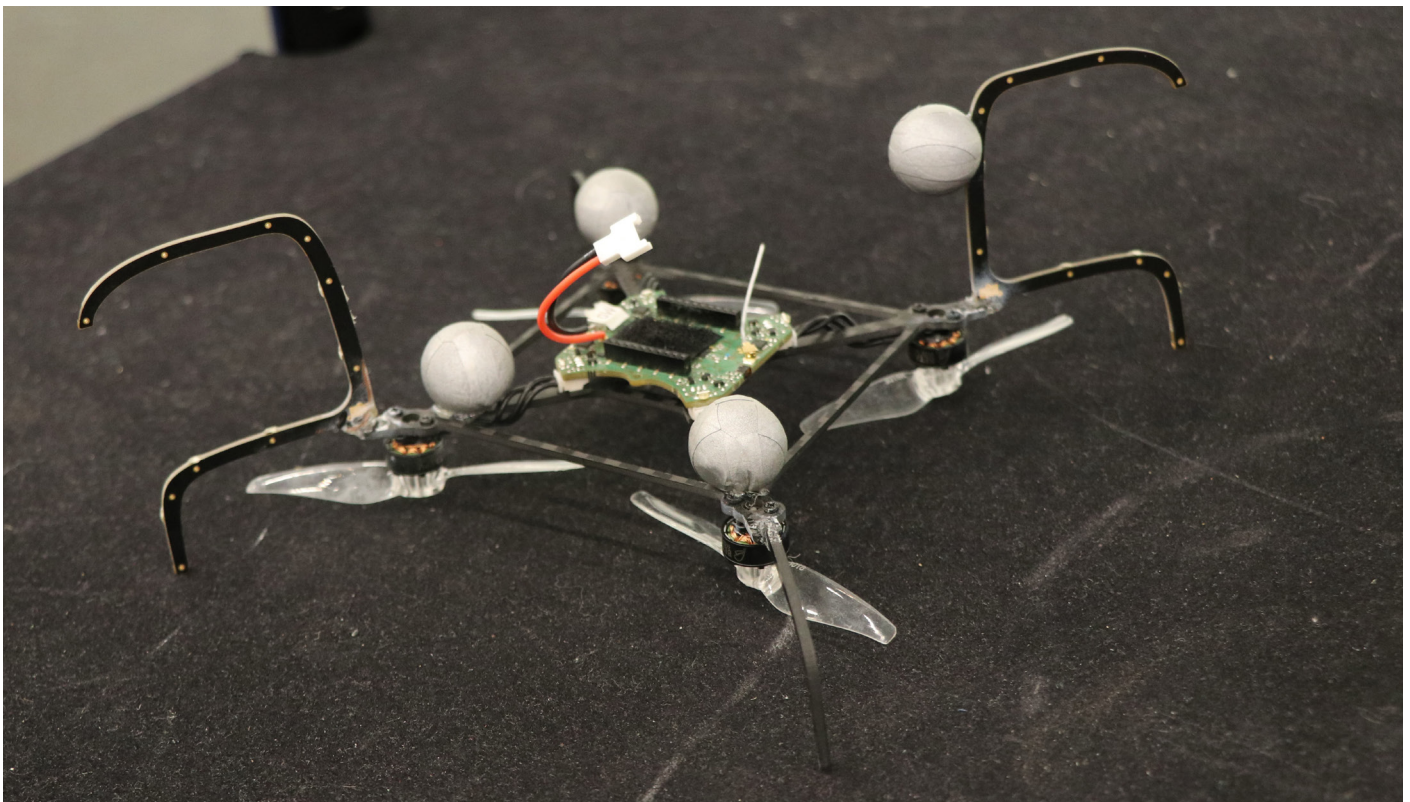
Die Konferenz hat gezeigt: **HR spielt eine zentrale Rolle in der Gestaltung der Zukunft der Arbeit.** Jetzt gilt es, den Dialog fortzuführen und innovative, verantwortungsbewusste Lösungen zu entwickeln.

Insgesamt machte die Konferenz deutlich: Ob im Umgang mit KI-Systemen oder in anderen Bereichen – der Fokus auf die Mitarbeitenden bleibt entscheidend. Besonders der zunehmende Einsatz von KI-Systemen erfordert diese Aufmerksamkeit mehr denn je.

In zwei Jahren soll die nächste Ausgabe der Konferenz stattfinden – vielleicht wieder mit der Gelegenheit, vor Ort dabei zu sein. Wir würden uns freuen!

VERTRAUEN IN DER SCHWEBE: WAS WIR AUS DER MENSCH-DROHNEN INTERAKTION FÜR DIE VERTRAUENSBIILDUNG IN MENSCH-KI TEAMS LERNEN KÖNNEN

Lisa Thomaschewski & Annette Kluge



Einblicke in unsere Forschung zur Vertrauenskalibrierung in der Mensch-Drohnen-Interaktion

Wie entwickelt sich Vertrauen in die Interaktion mit KI-Systemen? Diese Frage stand im Zentrum unseres Vortrags auf dem RC Trust Meeting am 5. Februar 2025. Dort haben Annette Kluge und Lisa Thomaschewski gemeinsam die Ergebnisse unserer aktuellen Untersuchung zur Vertrauenskalibrierung in der Mensch-Drohnen-Interaktion vorgestellt. Die Veranstaltung, federführend organisiert von Prof. Dr. Nicole Krämer im Rahmen des Research Center Trustworthy Data Science and Security, bot eine hervorragende Plattform, um

unsere Erkenntnisse mit einem interdisziplinären Publikum zu diskutieren.

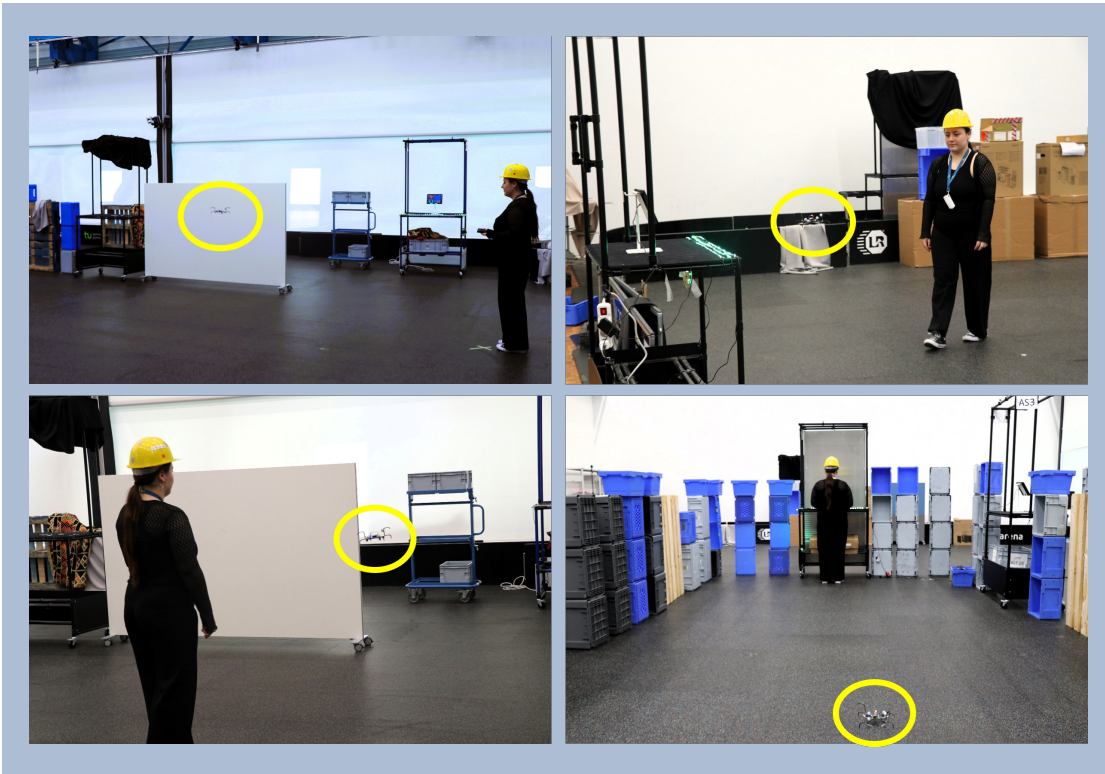
Das Forschungsprojekt: Vertrauen in KI besser verstehen

Unser Forschungsprojekt wird als „Incubator Project“ innerhalb des Research Centers Trustworthy Data Science and Security gefördert. Ziel ist es, die Mechanismen der Vertrauensbildung in Mensch-KI-Kollaborationen zu verstehen, insbesondere im Kontext von Mensch-Drohnen-Interaktion. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, dass Menschen oft entweder zu wenig oder zu viel Vertrauen in KI-gestützte Systeme setzen – beides kann negative Folgen für die

Interaktion und Sicherheit haben.

Methodisches Vorgehen: Experimentelle Untersuchung der Vertrauenskalibrierung

Unsere Studie untersuchte, wie sich Vertrauen während und nach der Interaktion mit einer autonomen Drohne entwickelt. Dazu wurde ein Experiment mit 19 Teilnehmenden durchgeführt, die von einer Drohne durch eine simulierte Lagerhalleumgebung geführt wurden (vgl. Abb. 1). Die Messung des Vertrauens erfolgte zu mehreren Zeitpunkten (vor, während und nach der Interaktion) mittels standardisierter Fragebögen und qualitativer Interviews.



Fotos: Versuchsperson, die von der autonomen Drohne durch die simulierte Lagerhallenumgebung geführt wird.

Besondere Beachtung fanden sogenannte „Kalibrierungspunkte“ – Momente, in denen sich das Vertrauen der Teilnehmenden in die Drohne durch ihr Verhalten verändern könnte. Erste Ergebnisse zeigen, dass bereits kurze Interaktionen von 10-15 Minuten ausreichen können, um bestimmte Vertrauensaspekte in Drohnen im Allgemeinen zu beeinflussen, insbesondere in Bezug auf die wahrgenommene Integrität von Drohnen. Überraschenderweise blieb das Vertrauen in die spezifische Drohne jedoch stabil – ein Befund, der weitere Untersuchungen zur Rolle von Erwartungshaltungen nahelegt.

Erste Ergebnisse und Diskussion

Die Auswertung der Ergebnisse konnte zeigen, dass die Interaktion mit der Drohne positive Effekte auf affektive, kognitive und behaviorale Komponenten hat: Die Analyse der

Vertrauensskalen ergab, dass die Interaktion mit der Drohne das Vertrauen in Drohnen insgesamt signifikant erhöhte, insbesondere in den Dimensionen Integrität und Aufrichtigkeit (affektive Ebene). Zudem zeigte sich eine deutliche Verbesserung des mentalen Modells der Drohne, mit der interagiert wurde (kognitive Ebene). Darüber hinaus führte die Interaktion zu einer signifikanten Steigerung der Nutzungsabsicht für Drohnen (behaviorale Ebene).

Fazit und Ausblick

Unsere Forschung liefert wertvolle Einblicke in die Dynamik der Vertrauensentwicklung in der Mensch-KI-Interaktion. Besonders hervorzuheben ist, dass kurze Interaktionsphasen bereits spürbare Effekte haben können. Dies hat weitreichende Implikationen für die Gestaltung vertrauenswürdiger

KI-Systeme in verschiedenen Anwendungsfeldern, von der Logistik bis hin zur Mensch-Roboter-Kollaboration in der Industrie.

Im weiteren Verlauf unseres Projekts werden wir uns mit der Frage beschäftigen, welche spezifischen Designmerkmale von KI-Systemen Vertrauen langfristig stabilisieren können. Zudem planen wir eine breitere Stichprobe und eine längere Untersuchungsdauer, um die Langzeitwirkung von Vertrauenskalibrierung zu erfassen.

Die Diskussion auf dem RC Trust Meeting hat gezeigt, dass das Thema auf großes Interesse stößt und viele Anknüpfungspunkte für zukünftige interdisziplinäre Kooperationen bietet. Wir freuen uns auf den weiteren Austausch und die nächsten Schritte in unserer Forschung!

VERÖFFENTLICHUNGEN DES LEHRSTUHL

In Vorbereitung:

Unlearning und Intentional Forgetting: Schlüssel für Wandel und Innovation?

Annete Kluge & Wiebke Roling

Wie gelingt Veränderung in Organisationen? In einem neuen Beitrag beleuchten Annette Kluge und Wiebke M. Roling die Bedeutung von Unlearning und Intentional Forgetting für Anpassung und Innovation. Beide Konzepte spielen eine zentrale Rolle, unterscheiden sich jedoch in ihrer Dynamik:

- Unlearning ist ein radikaler, strategischer Prozess, der etablierte Denkweisen hinterfragt und Raum für bahnbrechende Innovationen schafft.
- Intentional Forgetting hingegen ist ein schrittweiser, operativer Prozess, der bestehende Abläufe optimiert und anpasst.

Das Kapitel zeigt anhand von Beispielen aus der Servitization, der Fertigungsindustrie und der öffentlichen Verwaltung, wie mentale Barrieren, Trägheit und Routinen Veränderung erschweren. Zudem verdeutlichen experimentelle Studien, dass Faktoren wie Klarheit, Zeitdruck und individuelle Merkmale (z. B. Selbstwirksamkeit) eine entscheidende Rolle für Intentional Forgetting spielen.

Die Autorinnen argumentieren, dass Unlearning und Intentional Forgetting keine Gegensätze, sondern ein Kontinuum bilden – und dass erfolgreiche Veränderungsprozesse beide Ansätze gezielt berücksichtigen sollten.

Vogel, O., Dyrska, R., Müller, J., Mönnigmann, M. & Kluge, A. (2025). What is buzzing around me? Assessing the Influence of Indoor Unmanned Aerial Vehicles on Human Cognitive Performance. Applied Ergonomics, May 20205 <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2025.104476>

Drohnen am Arbeitsplatz: Wie beeinflussen sie unsere Leistung?

Unbemannte Luftfahrzeuge (UAVs) sind längst nicht mehr nur Zukunftsvisionen – sie halten zunehmend Einzug in unseren Alltag und die Berufswelt. Doch welche Auswirkungen haben sie auf die menschliche Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden?

Eine aktuelle Studie untersucht genau diese Frage. In einem experimentellen Design wurden 48 Teilnehmende in zwei Gruppen aufgeteilt: Eine Gruppe arbeitete in einer Umgebung mit UAV-Flügen hinter einem Sicherheitsnetz, die Kontrollgruppe hingegen ohne Drohnenpräsenz. Alle Teilnehmenden absolvierten den Work Efficiency Test, zudem wurden das Flow-Erleben, die mentale Anstrengung und Beanspruchung erfasst.

Die Ergebnisse zeigen: Die Gruppe mit UAV-Exposition schnitt beim Work Efficiency Test leicht schlechter ab und erlebte weniger Flow bei der Aufgabenbearbeitung. Qualitative Interviews ergaben, dass insbesondere das Geräusch und die Flugbahnen der Drohnen als störend empfunden wurden.

Diese Erkenntnisse unterstreichen, dass der Faktor „kognitive Leistungsfähigkeit“ bei der Implementierung von UAV-Technologien im Arbeitsumfeld nicht außer Acht gelassen werden sollte.

Kluge, A. (2024). Motivation von älteren Beschäftigten erhalten. In A. Gourmelon (Hrsg). Staat ohne Diener? Wege aus der Personalnot.(S. 135-149) Rehm-Verlag.

Ältere Beschäftigte im Wandel: Vom Schonarbeitsplatz zur aktiven Teilhabe

Der Arbeitsmarkt für ältere Beschäftigte hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Immer mehr Menschen bleiben länger erwerbstätig: Der Anteil der 60- bis 64-Jährigen in Beschäftigung stieg von 47 % im Jahr 2012 auf 63 % im Jahr 2022. Auch jenseits des Renteneintrittsalters ist der Trend sichtbar – in der Altersgruppe der 65- bis 69-Jährigen stieg die Erwerbstätigkeit im selben Zeitraum von 11 % auf 19 % (Statistisches Bundesamt, 2024).

Lange Zeit wurde in Unternehmen vor allem auf defensive Strategien gesetzt, um mit dem Älterwerden der Belegschaft umzugehen. Maßnahmen wie Schonarbeitsplätze, reduzierte Leistungsanforderungen oder Teilzeitarbeit dominierten den Umgang mit älteren Mitarbeitenden. Doch die Zeiten der „Entberuflichung des Alters“ scheinen vorbei.

Heute stellt sich die Frage: Wie kann ein modernes Human Resource Management die Potenziale älterer Beschäftigter aktiv nutzen? Statt Altersarbeit als Schonraum zu gestalten, braucht es Konzepte, die auf die Bedürfnisse, Kompetenzen und Erfahrungen der Beschäftigten eingehen – über die gesamte Lebensspanne hinweg.



Abschlussfoto: Noch eher frostig als frühlingshaft.



**WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITER*INNEN
DES TEAMS ARBEITS-, ORGANISATIONS- & WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE
& KOOPERATIONSPARTNER:INNEN**



IMPRESSUM

Komplexität und Lernen ISSN 1661-8629 erscheint vierteljährlich (seit 2007)



HERAUSGEBERIN

Prof. Dr. Annette Kluge
Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150
44780 Bochum



NEWSLETTER

Wenn Sie Interesse an unserem Newsletter haben, mailen Sie mir. Ich nehme Sie gerne in unserem Verteiler auf.
annette.kluge@rub.de



DESIGN

Elisa Schallau
M.Sc. Psychologin & Mediengestalterin