

Digitale IKT-Nutzung, mitarbeiterinitiierte Bewältigungsmöglichkeiten und soziale Unterstützung in der Teleheimarbeit

Nils-Levin SIGMUND, Christian HÄRTWIG

*Institut für Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Bismarckstrasse 107, D-10625 Berlin*

Kurzfassung: Die größeren Selbstbestimmungsmöglichkeiten Teleheimarbeitender fordern es sich beruflich gut zu steuern. Sind entsprechende Kompetenzen nicht ausreichend vorhanden, können psychische Beanspruchung und negative Folgen resultieren. Gleichzeitig besteht bei der Teleheimarbeit die Gefahr, dass wichtige Arbeitsressourcen schwerer verfügbar werden. In einer Befragung unter 181 Teleheimarbeitenden zeigte sich, dass soziale Unterstützung den Zusammenhang zwischen Prokrastination und Burnout verstärkte und die Assoziation von Nicht-Abschalten-Können und Burnout abpufferte. Dazu war sie nur mit der Nutzungshäufigkeit spezifischer einzelner IKT-Formen assoziiert. Ferner zeigten sich lediglich signifikant positive Zusammenhänge zwischen dem mitarbeiterinitiierten Verändern von Anforderungen und Burnout. Es wird argumentiert, dass soziale Ressourcen gezielt gestärkt werden sollten.

Schlüsselwörter: Teleheimarbeit, Job Crafting, soziale Unterstützung durch Kolleg:innen, Informations- und Kommunikationstechnologien

1. Einleitung

Hybrides Arbeiten ist im Zuge von Corona fast zu einem neuen Standard geworden. Stimmen aus der Arbeitnehmer- sowie Arbeitgeber-Perspektive lassen erwarten, dass sich der Anteil an Teleheimarbeitenden auch nach COVID-19 nachhaltig auf einem hohen Niveau einpendeln wird (vgl. z.B. DAK Gesundheit, 2020; ZEW, 2020).

Obwohl die räumliche sowie zeitliche Flexibilisierung zumeist als große Chance für Beschäftigte betrachtet wird (Beermann et al. 2019), um z.B. Beruf und Familie besser zu vereinbaren, zeigen Untersuchungen auf, dass insbesondere Teleheimarbeitende Schwierigkeiten haben von der Arbeit abzuschalten (Waltersbacher et al. 2019). Auch berichten Beschäftigte im Homeoffice vermehrt von einer fehlenden Motivation und Disziplin sowie Schwierigkeiten bei der effektiven Strukturierung der Aufgaben (Wang et al. 2021). Die Arbeit im Homeoffice bedarf offensichtlich größerer Anstrengung, um die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben aufrechtzuerhalten sowie sich beruflich zu steuern. Die größeren Selbstbestimmungsmöglichkeiten sind somit nicht nur als Arbeitsressource i.S. des Job-Demands-Resources (JD-R) Modells (Bakker & Demerouti 2007) zu betrachten. Sie können auch die Quelle neuer Herausforderungen für die Beschäftigten werden. Das autonomere Arbeiten bedingt z.B. zusätzliche Planungs-, Entscheidungs- und Fähigkeitsanforderungen (vgl. Kubicek et al. 2014). Im Einklang mit dem JD-R Modell erfordern diese Job Design Demands (Bredehöft et al. 2015) einen höheren Energieeinsatz, können zu Belastungsfaktoren werden und gemäß des Belastungs-Beanspruchungsmodells (Hackman & Oldham 1980) das psychische Wohlbefinden negativ beeinträchtigen. Selbststeuerungsfähigkeiten (vgl.

Waltersbacher et al. 2019; Wang et al. 2021) bzw. Arbeitsgestaltungskompetenzen (Dettmers & Clauß 2018) werden in der Teleheimarbeit somit unverzichtbar.

1.1 Belastungsfaktoren, Burnout und soziale Unterstützung

Es wird angenommen, dass bisweilen vorwiegend solche im Homeoffice arbeiteten, die über entsprechende Kompetenzen bzw. Fähigkeiten verfügten (vgl. Wang et al. 2021). Sind diese bei Teleheimarbeitenden nicht ausreichend entwickelt, können die verschwimmenden Grenzen zu einer großen Belastung werden. Gelingt das Abschalten von der Arbeit nicht, zeigt dies eine Dysbalance zwischen persönlichen Ressourcen und alltäglichen Belastungen auf (Mohr et al. 2005). Die Bewältigung der Arbeitsanforderungen ist erschwert. Hält dieser ressourcenarme Zustand an, können gesundheitskritische Konsequenzen wie Burnout resultieren (Maslach et al. 2001). Es wird eine positive Assoziation zwischen Nicht-Abschalten-Können und Burnout angenommen (Hypothese 1a). Fällt es Teleheimarbeitenden zudem schwer, ihre Aufgaben effektiv zu strukturieren sowie die Motivation und Disziplin aufrechtzuerhalten, kann es zur Prokrastination kommen. Die Anhäufung unerledigter Aufgaben führt wiederum zur Arbeitsverdichtung und wird somit zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor. Somit kann es zu übermäßiger Beanspruchung mit negativen Folgen kommen. Prokrastination und Burnout sollten positiv assoziiert sein (Hypothese 2a).

Entsprechend des JD-R Modells können Arbeitsressourcen bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen helfen. Soziale Unterstützung stellt hierbei eine zentrale Ressource dar, die funktional für das Erreichen der Arbeitsziele ist und vor psychischen Beanspruchungsfolgen schützen kann (Bakker & Demerouti 2007). Teleheimarbeitenden, denen persönliche Ressourcen aufgrund des Nicht-Abschalten-Könnens fehlen, könnten durch einen Ressourcenausgleich profitieren. Das Kollegium könnte bspw. informationelle (z.B. Ratschläge) oder instrumentelle (z.B. Aufgaben übernehmen) Hilfe leisten. Ebenso sollte die Arbeitsressource prokrastinierenden Beschäftigten helfen. Bei bevorstehender Überforderung könnte das Kollegium z.B. Aufgaben übernehmen. Folglich sollte soziale Unterstützung die Zusammenhänge zwischen Nicht-Abschalten-Können und Burnout (Hypothese 1b) sowie zwischen Prokrastination und Burnout (Hypothese 2b) abpuffern.

1.2 IKT-Nutzung und soziale Unterstützung

Jedoch bestehen für die Arbeitsressource ungünstige Bedingungen in der Teleheimarbeit (Vander Elst et al. 2017). Kommunikation wird als fundamental für soziale Unterstützung betrachtet (Wright & Bell 2003). Im Homeoffice muss auf Medien zurückgegriffen werden, die eine Kommunikation über lokale Grenzen hinaus ermöglichen. Diese als Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) bezeichneten Medien bilden somit die Grundlage zur Interaktion. Angesichts der Vielzahl von IKT fragt sich jedoch, ob diese sich in ihrer Fähigkeit unterscheiden, soziale Unterstützung zu vermitteln. In Abhängigkeit von der Expositionsfähigkeit eines Mediums, soziale Hinweise zu übertragen, lassen sich divergierende Vorhersagen formulieren. Auf der einen Seite lässt die Cues-Filtered-Out Perspektive erwarten, dass IKT, die die Rezeption vieler sozialer Hinweise erlauben, positiver mit sozialer Unterstützung assoziiert sind (Hypothese 3). Auf der anderen Seite legt der hyperpersonale Ansatz einen positiveren Zusammenhang zwischen der

Arbeitsressource und IKT nahe, die weniger soziale Hinweise vermitteln (Hypothese 4).

1.3 Job Crafting und Burnout

Aufgrund der größeren Selbstbestimmungsmöglichkeiten im Homeoffice gewinnt die Gestaltung der Arbeit durch die Beschäftigten eine große Bedeutung (vgl. Wood 2011). Während Arbeitsgestaltung lange als Top-down-Prozess betrachtet wurde, nehmen sich neuere Ansätze der aktiven Rolle des Individuums im Umgestaltungsprozess der Arbeit an, wie bspw. das Job Crafting. Danach können Beschäftigte eigenständig und selbstinitiiert ihre Arbeitsmerkmale individuell (um-)gestalten. Ziel ist es einen Personen-Job-Fit herzustellen und sich somit u.a. vor Erschöpfung zu schützen (Tims & Bakker 2010). Entsprechend der Job Crafting Konzeption von Tims und Bakker (2010) auf Basis des JD-R Modells können Teleheimarbeitende einerseits ihre strukturellen (z.B. Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten) und sozialen Ressourcen (z.B. Kollegium um Rat bitten) craften, um somit die Arbeitsanforderungen besser zu bewältigen und sich vor Erschöpfung zu schützen. Folglich sollte sowohl die Erhöhung struktureller Ressourcen (Hypothese 5a) als auch die Erhöhung sozialer Ressourcen (Hypothese 5b) negativ mit Burnout assoziiert sein. Andererseits kann das Anforderungsniveau individuell gestaltet werden. Durch die Suche beruflicher Herausforderungen sollte der Motivationsprozess stimuliert und der Energieabbauprozess gedämpft werden (Tims & Bakker 2010), weshalb das Erhöhen herausfordernder Anforderungen negativ mit Burnout zusammenhängen sollte (Hypothese 5c). Bestehen wiederum übermäßige Arbeitsanforderungen, könnte i.S. des Eisenhower-Prinzips zwischen dringlichen und wichtigen Aufgaben abgewogen werden, welches das Verringern von herausfordernden Anforderungen darstellt. Dieses sollte einen gezielteren Einsatz der Ressourcen ermöglichen und Überforderung reduzieren. Somit wird eine negative Assoziation zwischen der Verringerung hinderlicher Anforderungen und Burnout erwartet (Hypothese 5d).

2. Methode

Im Rahmen der quantitativen Untersuchung wurde eine Online-Befragung im Querschnitt durchgeführt. Die Rekrutierung erfolgte über diverse Social Media Plattformen (z.B. Gruppen für sozialwissenschaftliche Untersuchungen). Die Erhebung fand über das Befragungstools „unipark.com“ vom 17. Mai bis 01. Juli 2021 statt. Die Daten wurden anonym erhoben und gespeichert. Die Teilnahme war freiwillig und ohne Bezahlung. Einzige Voraussetzung war die gegenwärtige Arbeit im Homeoffice.

Die endgültige Stichprobe umfasste 181 Teleheimarbeitende, von denen 128 weiblich (71 %) und 52 männlich (29 %) waren. Das Durchschnittsalter betrug 29,2 Jahre ($SD = 9,05$). 114 Personen hatten einen Fach- oder Hochschulabschluss (63 %), 42 die Fach- oder Hochschulreife (23 %), 23 eine Berufsausbildung (13 %) und zwei Personen einen mittleren Schulabschluss (1 %). Am häufigsten wurden Berlin (28 %), Nordrhein-Westfalen (22 %) und Bayern (14 %) als Wohnort angegeben. Während 65 Personen (36 %) einer Berufstätigkeit in Vollzeit nachgingen, berichteten 50 Teilnehmende (28 %) neben dem Studium eine Teilzeit-Beschäftigung (d.h. < 19 Stunden) zu haben. 35 Studierende (19 %) gaben an, 19 Stunden oder mehr in der Woche zu arbeiten. Schließlich berichteten 31 Personen (17 %) in Teilzeit zu arbeiten, wozu auch Mini-Job-Beschäftigungen zählten.

Der Fragebogen bestand aus einer Vielzahl etablierter und validierter arbeitspsychologischer Skalen. Dazu gehörten z.B. „soziale Unterstützung“ (Stegmann et al. 2010), „kognitive Irritation“ (Mohr et al. 2005) und die deutsche Version der „Job Crafting Scale“ (Lichtenthaler & Fischbach 2016). Da emotionale Erschöpfung die Kernkomponente von Burnout darstellt (Maslach et al. 2001), wurde Burnout mittels der Subfacette „emotionale Erschöpfung“ nach Büssing und Glaser (1998) operationalisiert. Ferner wurde die Skala „Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien“ (Härtwig & Saponova 2021) zur Abfrage der Nutzungshäufigkeit diverser IKT leicht modifiziert. Cronbachs Alpha waren für alle Maße im guten bis sehr guten Bereich.

3. Ergebnisse

Im Rahmen der inferenzstatistischen Analyse konnten die Modellannahmen der linearen Regressionen (vgl. Bortz & Schuster 2010) bestätigt werden. Alle Gesamtmodelle sind statistisch signifikant. Ferner wurde für die Moderations-hypothesen eine Zentrierung der Mittelwerte vorgenommen (vgl. Schielzeth 2010) und anschließend Interaktionsterme aus den Prädiktoren gebildet.

Abbildung 1 visualisiert die positive Assoziation von kognitiver Irritation und Burnout ($\beta = .47$, $SE = .07$, $t(177) = 7.30$, $p < .001$). Der Interaktionsterm (kognitive Irritation*soziale Unterstützung) verfehlt knapp das konventionelle Signifikanzniveau ($\beta = -.10$, $SE = .09$, $t(177) = -1.54$, $p = .063$). Das Gesamtmodell erklärt 27 % der Varianz von Burnout (korrigiertes $R^2 = .27$). Weiteres besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Prokrastination und Burnout ($\beta = .19$, $SE = .12$, $t(177) = 2.71$, $p = .007$). Zwar moderiert soziale Unterstützung diese Assoziation, jedoch verstärkte sie diese ($\beta = .13$, $SE = .16$, $t(177) = 1.77$, $p = .004$). Das Gesamtmodell erklärt 8 % der Varianz von Burnout (korrigiertes $R^2 = .08$).

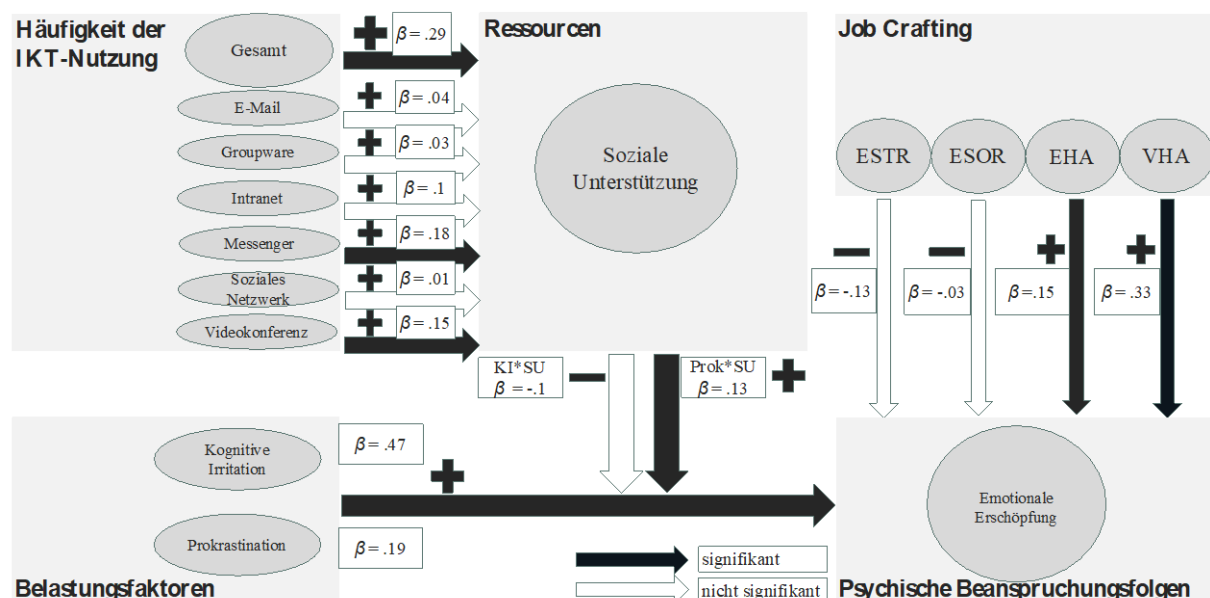


Abbildung 1: Wirkungszusammenhänge: IKT-Nutzung, Job Crafting, Ressourcen, Belastungsfaktoren und Beanspruchungsfolgen

Divergierende theoretische Rahmen ließen unterschiedliche Vorhersagen für soziale Unterstützung im IKT-Kontext formulieren. Es zeigt sich, dass die

Nutzungshäufigkeit von IKT, die potenziell viele soziale Hinweise vermitteln können (hier Videokonferenz), weniger positiv mit sozialer Unterstützung zusammenhängen ($\beta = .15$, $SE = .05$, $t(174) = 1.78$, $p = .038$) als z.B. Messenger-Systeme ($\beta = .18$, $SE = .04$, $t(174) = 2.26$, $p = .013$). Für die restlichen IKT bleiben jedoch signifikante Zusammenhänge mit der Arbeitsressource aus (siehe Abb. 1). Das Regressionsmodell kann 7 % der Varianz von sozialer Unterstützung aufklären (korrigiertes $R^2 = .07$).

Im Hinblick auf das Verändern von Arbeitsmerkmalen durch die Mitarbeitenden zeigen sich lediglich signifikante Assoziationen zwischen dem Craften des Anforderungsniveaus und Burnout (siehe Abb. 1): Erhöhung herausfordernder Anforderungen ($\beta = .15$, $p = .048$) und Verringerung hinderlicher Anforderungen ($\beta = .33$, $p < .001$). Für das Erhöhen der strukturellen Ressourcen ($\beta = -.13$, $p = .057$) sowie sozialen Ressourcen ($\beta = -.03$, $p = .367$) bleiben signifikante Assoziationen mit Burnout aus (siehe Abb. 1). Das Gesamtmodell erklärt 10% der Varianz von Burnout.

4. Diskussion

Die dargestellten Ergebnisse geben einen nicht repräsentativen Einblick in die Teleheimarbeit aus Sicht der Beschäftigten. Es konnte aufgezeigt werden, dass sowohl das Nicht-Abschalten-Können von der Arbeit als auch prokrastinierendes Verhalten mit ersten Burnout-Symptomen assoziiert sind. Dies sollte Unternehmen alarmieren frühzeitig zu intervenieren, indem mögliche Belastungen reduziert werden. Z.B. sollten klare Vereinbarungen zur potenziell ständigen Erreichbarkeit getroffen werden (Rexroth et al. 2014). Es gilt für zukünftige Forschung zu untersuchen, inwiefern Arbeitsgestaltungskompetenzen (Dettmers & Clauß 2018) bzw. Selbststeuerungsfähigkeiten (vgl. Waltersbacher et al. 2019; Wang et al. 2021) benannte Zusammenhänge puffern können.

Zudem sollten Unternehmen die sozialen Ressourcen der Teleheimarbeitenden gezielt stärken. So pufferte soziale Unterstützung die Assoziation von Nicht-Abschalten-Können und Burnout ab, welches in ähnlicher Weise auch in anderen Kontexten zu beobachten ist (z.B. Rexroth et al. 2014). Jedoch scheint das Niveau der Arbeitsressource relativ unabhängig von der Verwendung spezifischer IKT zu sein. Entgegen bisherigen Untersuchungen (Wang et al. 2021) verstärkte soziale Unterstützung den Zusammenhang zwischen Prokrastination und Burnout. Zukünftige Forschung sollte prüfen, inwiefern diese Ergebnisse replizierbar sind.

Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte können von Umgestaltungsprozessen durch die Mitarbeitenden profitieren. Zwar blieben signifikante Zusammenhänge zwischen dem mitarbeiterinitiierten Erhöhen von Ressourcen und Burnout aus. Dennoch erwies sich das Craften von Ressourcen in anderen Untersuchungen als besonders hilfreich für das Wohlbefinden der Beschäftigten (z.B. Tims et al. 2013). Demgegenüber sollte das Erhöhen herausfordernder Anforderungen weiter untersucht werden, da sich in der Empirie immer noch gemischte Befunde im Hinblick auf Assoziationen mit Burnout zeigen (z.B. Lichtenthaler & Fischbach 2016; Petrou et al. 2012).

5. Literatur

Bakker AB, Demerouti E (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

- Beermann B, Backhaus N, Tisch A, Brenscheidt, F (2019) Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund.
- Bortz J, Schuster C (2010) Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, Volume 7. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bredenhöft F, Dettmers J, Hoppe A, Janneck M (2015) Individual work design as a job demand: The double-edged sword of autonomy. *Psychology of Everyday Activity*, 8(2), 12-24.
- Büssing A, Glaser J (1998) Managerial Stress und Burnout. A Collaborative International Study (CISMS). Die deutsche Untersuchung (Bericht Nr. 44). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- DAK Gesundheit (2020) Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Accessed June, 2021. <https://www.dak.de/dak/download/folien-2295280.pdf>.
- Dettmers J, Clauß E (2018) Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In: Janneck M, Hoppe A (Eds) Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Berlin, Heidelberg: Springer, 13-25.
- Hackman JR, Oldham GR (1980) Work redesign. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Härtwig C, Saponova A (2021) Keine Angst vor der Digitalisierung! Zum Stand digitalisierter Arbeitsanforderungen in verschiedenen Industriebranchen und Tätigkeitsfeldern sowie Zusammenhänge zwischen Belastung, Ressourcen und Beanspruchungsfolgen in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 58-73.
- Kubicek B, Korunka C, Tement S (2014) Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1644-1653.
- Lichtenthaler PW, Fischbach A (2016) The Conceptualization and Measurement of Job Crafting: Validation of a German Version of the Job Crafting Scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(4), 173-186.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP (2001) Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mohr G, Rigotti T, Müller A (2005) Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), 44-48.
- Petrou P, Demerouti E, Peeters MC, Schaufeli WB, Hetland J (2012) Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Rexroth M, Sonntag K, Michel A (2014) Verschwommene Grenzen zwischen den Lebensbereichen: Effekte auf emotionale Erschöpfung und Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 68(1), 35-43.
- Schielzeth H (2010) Simple means to improve the interpretability of regression coefficients. *Methods in Ecology and Evolution*, 1(2), 103-113.
- Tims M, Bakker A (2010) Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims M, Bakker A, Derks D (2013) The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Vander Elst T, Verhoogen R, Sercu M, Van den Broeck A, Baillien E, Godderis L (2017) Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180-e186.
- Waltersbacher A, Maisuradze M, Schröder H (2019) Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund?: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen zu mobiler Arbeit und gesundheitlichen Beschwerden. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Eds). *Fehlzeiten-Report 2019*. Berlin, Heidelberg: Springer, 77-107.
- Wang B, Liu Y, Qian J, Parker SK (2021) Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wood LA (2011) The changing nature of jobs: A meta-analysis examining changes in job characteristics over time. Thesis. Athens, Georgia: University of Georgia.
- Wright KB, Bell SB (2003) Health-related Support Groups on the Internet: Linking Empirical Findings to Social Support and Computer-mediated Communication Theory. *Journal of Health Psychology*, 8(1), 39-54.
- ZEW (2020) Konjunktur auf historischem Tiefstand. ZEW-Branchenreport Informationswirtschaft, 2. Quartal 2020. Accessed June, 2021. <https://www.zew.de/publikation/2-quartal.2020>.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2022

ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de