

Selbstgefährdende Verhaltensweisen als organisationale Herausforderung in der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung – Ein konzeptioneller Rahmen

Anja WITTMERS, Kai N. KLASMEIER

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund*

Kurzfassung: Entwicklungen in der Arbeitswelt wie Ergebnisorientierung, Flexibilisierungstendenzen und moderne Führung ermöglichen Beschäftigten erhöhte Autonomie, bergen allerdings auch das Risiko für höhere Belastungen aufgrund der Notwendigkeit von Selbstorganisation und Selbstregulation. Diese Entwicklungen können selbstgefährdende Verhaltensweisen (Self-Endangering Behavior / SEB) fördern. Basierend auf der Theorie der Ressourcenerhaltung und dem Modell beruflicher Gratifikationskrisen, werden die Motivation zu SEB und dessen kurzfristige Vorteile im Sinne einer interessierten Selbstgefährdung, aber auch die langfristigen gesundheitsschädlichen Folgen diskutiert. Es wird außerdem die Notwendigkeit aufgezeigt, SEB in Ansätze zur psychosozialen Gefährdungsbeurteilung einzubinden. Dabei wird deutlich, dass SEB eine gesamtorganisationale hierarchieübergreifende Herausforderung darstellt, bei der verschiedene organisationale Ebenen adressiert werden müssen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf operative Führungskräfte gelegt, die für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden verantwortlich sind, während sie gleichzeitig organisationalen Anforderungen gerecht werden müssen und selbst eine Risikogruppe für SEB darstellen.

Schlüsselwörter: Interessierte Selbstgefährdung, Psychosoziale Gefährdungsbeurteilung, Mehrebenen-Betrachtung, Führungskräfte

1. Interessierte Selbstgefährdung: Ein unterschätztes Phänomen im Rahmen der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung

Die Veränderungen der Arbeitswelt (Stichwort: Arbeit 4.0) haben einen großen Einfluss auf Organisationen und Arbeitsbedingungen. Die noch andauernde Corona-Pandemie beschleunigt und verstärkt diese Entwicklungen (Rudolph et al. 2021). Verantwortliche im Rahmen des Managements psychosozialer Gefährdungen sehen sich mit veränderten Anforderungs- und Ressourcenkonstellationen für Beschäftigte konfrontiert. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen muss eine stets zunehmende Komplexität an Faktoren Berücksichtigung finden. Ein zentrales – aber bisher eher unterschätztes – Element stellen dabei selbstgefährdende Verhaltensweisen (Self-Endangering Behavior / SEB) dar, welche eine Indikatorwirkung für tieferliegende gesundheitsschädliche Strukturen innerhalb einer Organisation besitzen (Dettmers et al. 2016) und gleichzeitig andere Bemühungen im Kontext von betrieblicher Gesundheitsförderung untergraben können (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie / GDA 2018). SEB kann kurzfristig hilfreich sein, Arbeitsziele zu erreichen, indem die eigene Leistungsfähigkeit über verschiedene

Mechanismen gesteigert wird. Daher spricht man auch von interessierter Selbstgefährdung. Kommt ein solches Verhalten aber immer wieder zum Einsatz, kann es langfristig dysfunktional und gesundheitsschädigend wirken (Dettmers et al. 2016). Konkret drückt sich SEB in folgenden Verhaltensweisen aus: Ausweitung und Intensivierung von Arbeitszeit, Einnahme von erholfördernden oder stimulierenden Substanzen, Präsentismus oder Vortäuschen (Krause et al. 2015). Die GDA (2018) hat SEB als wichtiges Phänomen erkannt, es fehlen bislang aber konkrete und explizite Ansätze, wie damit über eine reine Information und Sensibilisierung hinaus im Kontext einer psychosozialen Gefährdungsbeurteilung umzugehen ist.

Vor diesem Hintergrund möchten wir mit diesem Beitrag die folgenden drei Ziele erreichen: Erstens möchten wir uns basierend auf aktueller Literatur den spezifischen Arbeitsbedingungen nähern, die Risikofaktoren für SEB darstellen, die Ambivalenz von SEB erläutern und das Konzept in etablierte Ressourcen- und Stresstheorien einbetten. Zweitens verdeutlichen wir den Mehrebenen-Charakter von SEB und legen dabei den Fokus auf die Schlüsselrolle von operativen Führungskräften. Und drittens geben wir praktische Empfehlungen, wie man SEB am besten im Rahmen einer psychosozialen Gefährdungsbeurteilung adressiert.

2. Interessierte Selbstgefährdung: Theoretische Untermauerung

2.1 Eine ressourcen- und stresstheoretische Einbettung

Theoretische Ansätze, die eine einseitig positive Sichtweise auf Ressourcen vertreten, werden dem Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren in der Realität nicht gerecht (z.B. Bakker & Demerouti 2017 als Positivbeispiel mit einer sinnvollen Reflexion und Ergänzung des Job-Demands-Resources Modells). Ob eine Ressource – wie beispielsweise Autonomie als eine der zentralen Arbeitsressourcen – tatsächlich ihre intendierte Wirkung entfalten kann, hängt stark vom Kontext ab. Die ökonomischen Krisen der letzten 20 Jahre haben den Wettbewerbsdruck zwischen Organisationen intensiviert. Um dieser Situation standzuhalten haben viele Organisationen eine ergebnisorientierte Haltung sowie indirekte Leistungssteuerungselemente etabliert, die diesen Druck durch alle Hierarchieebenen weitergeben (Mustafić et al. 2020). Beschäftigte werden auf Basis der Ergebnisse und des Erfolgs ihrer Arbeit beurteilt und bekommen Leistungsfeedback abgestimmt auf die übergeordneten organisationalen Ziele. Leistungsdruck und hohe Ergebniserwartungen in Kombination mit flexiblen und digitalen Arbeitssettings sowie ziel- und motivationsorientierten Führungsstilen (transformational, partizipativ, empowering) können eine komplexe Gemengelage erzeugen, innerhalb derer Autonomie in eine zusätzliche Anforderung oder gar Belastung umschlagen und damit eher schädigende Auswirkungen auf Beschäftigte haben kann. Dies liegt begründet in höheren Anforderungen an die Selbstorganisation und -regulation sowie in einer Umgebung, die durch ständigen Leistungsdruck und -kontrolle gekennzeichnet ist (Gerlmaier & Latniak 2011). Diese ambivalente Situation befördert SEB als eine Form des aktiven und problemorientierten Copings (z. B. Lazarus & Folkman 1984). Die Theorie der Ressourcenerhaltung (Conservation of Resources Theory / COR, Hobfoll et al. 2018) sowie das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Effort-Reward Imbalance Modell / ERI, Siegrist 1996) können zur theoretischen Untermauerung dieser Mechanismen herangezogen werden.

Kernaussage der COR ist, dass Individuen danach streben, durch Ressourceninvestitionen neue Ressourcen zu gewinnen sowie vorhandene Ressourcen zu bewahren. Im Falle einer Gefährdung oder eines Verlusts von Ressourcen oder bei einem erfolglosen Ressourceninvestment, erleben Individuen Stress (Hobfoll et al. 2018). SEB gleicht einem kontinuierlichen Investment von vorhandenen Ressourcen. Dieser ausgiebige Ressourcenverbrauch über einen längeren Zeitraum kann dazu führen, dass das Ressourcendepot überbeansprucht wird. Sobald die Ressourcen eines Individuums überstrapaziert sind, wird dieses verletzlich, strebt danach, die Ressourcen wiederzuerlangen, neue Ressourcen zu gewinnen oder die noch verbleibenden Ressourcen zu schützen (Hobfoll et al. 2018), was in einer gesundheitsgefährdenden Abwärtsspirale münden kann.

Das ERI stellt ein weiteres Erklärungsmodell für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von SEB dar. Dieses Modell verbindet extrinsische und intrinsische Einflussfaktoren und ist daher besonders geeignet für eine Integration von Ansätzen der Verhaltens- und Verhältnisprävention am Arbeitsplatz (Siegrist & Li 2016). Basierend auf der sozialen Reziprozitätsnorm, erhalten und erwarten Beschäftigte Belohnungen für ihre Anstrengungen. Negative Emotionen und Stress entstehen, wenn es trotz hoher Anstrengungen (ausgedrückt durch z.B. SEB zur Leistungssteigerung) nur unzureichende Belohnungen gibt oder die Erwartungshaltung in Bezug auf diese Belohnungen nicht erfüllt wird (Siegrist & Li 2016). Langfristig wird dies als inakzeptabel erlebt und ist mit negativen gesundheitlichen Konsequenzen verbunden.

Diese theoretischen Überlegungen zum Zusammenhang von SEB und Gesundheit können auch empirisch untermauert werden. Ein starker Fokus auf Flexibilität von Arbeitszeit und -ort in Verbindung mit einer hohen individuellen Ergebnisverantwortung fördert eine Entgrenzung von Arbeit und Privatleben (Albertsen et al. 2010; Kamp et al. 2011). Dies mindert die Fähigkeit, abschalten zu können und fördert Schlafstörungen (Mellner et al. 2016). Dementsprechend ist Flexibilität assoziiert mit SEB, konkreter gesagt mit Arbeitsintensivierung (Kelliher & Anderson 2009), Präsentismus (Steidelmüller et al. 2020) und Entgrenzung (Poethke et al. 2019), die wiederum mit reduziertem Wohlbefinden in Verbindung stehen (z.B. Derks & Bakker 2014; Franke 2015; Park et al. 2020). Darüber hinaus gibt es auch erste empirische Hinweise auf gesundheitsschädigende Auswirkungen moderner Führungsstile (z.B. Diebig et al. 2016).

Basierend auf diesen Erkenntnissen, ist es erforderlich, dass SEB sowie die Arbeitsbedingungen, die dieses Verhalten begünstigten, explizit in der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden.

2.2 Eine Mehrebenen-Betrachtung und die Schlüsselrolle von Führungskräften

SEB ist ein Mehrebenen-Phänomen und sollte auch als solches im Rahmen einer psychosozialen Gefährdungsbeurteilung betrachtet werden. Eine isolierte Betrachtung von einzelnen Individuen ist unzureichend. Stattdessen sind vielfältige organisationale Akteure auf unterschiedlichen organisationalen Hierarchieebenen zu berücksichtigen, die in ihrer Gesamtschau den Kontext schaffen, der das Auftreten von SEB fördert.

Eine besondere Rolle kommt dabei operativen Führungskräften zu – sprich Führungskräften auf der unteren und mittleren Managementebene. Diese Führungskräfte sind gleichzeitig verantwortlich für ihre Mitarbeitenden und für das Erreichen organisationaler Ziele, während sie selbst in einen spezifischen organisationalen Kontext eingebettet sind (siehe Studien zu Trickle-Down Effekten;

Bormann & Diebig 2020). Ihre Erfahrungen und ihr Verhalten können entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeitenden haben. Studien mit einem Mehrebenen-Ansatz (z.B. Kozlowski et al. 2016) haben deutlich gezeigt, dass a) Führungskräfte einen direkten Einfluss auf Affekt, Einstellungen, Verhalten, Kognitionen und Interaktionen ihrer Mitarbeitenden haben (im Sinne eines kontextuellen, übergeordneten Einflusses der Führungskräfte auf ihr Team) und b) dass das Verhalten der Führungskräfte mit dem Verhalten der Geführten interagiert (sogenannte Cross-Level Interaktionen). Führungskräfte haben also entscheidenden Einfluss darauf, wie ihre Mitarbeitenden mit bestimmten organisationalen Stimuli umgehen und damit auch darauf, ob ihre Mitarbeitenden mit SEB auf bestimmte Anforderungs- und Ressourcenkonstellationen reagieren.

Auch mit ihrem unmittelbaren Führungsverhalten schaffen Führungskräfte eine Arbeitsumgebung, die ursächlich oder verstärkend für SEB wirken kann. Das Führen über langfristige Ziele dient dazu, die Geführten zu hoher Leistung und Anstrengungsbereitschaft zu motivieren. Dies kann aber auch dazu führen, dass die Mitarbeitenden über ein gesundes Maß an Leistung hinausgehen (Diebig et al. 2016; Nielsen & Daniels 2016). Dieses Risiko wird – wie bereits erläutert – verstärkt durch digitale und flexible Arbeitssettings, in denen die Mitarbeitenden mehr auf sich gestellt sind. Entsprechend der Idee des ERI kann insbesondere die Kombination aus einem Fokus auf langfristige Ziele mit einem hohen Maß an entgegengebrachtem Vertrauen und Autonomie innerhalb flexibler Arbeitsbedingungen riskant sein. Als Antwort auf das durch die Führungskraft entgegengebrachte Vertrauen und die Flexibilitätsmöglichkeiten, tendieren die Mitarbeitenden dazu, ihre Arbeit zu intensivieren und sich besonders anzustrengen (um die langfristigen Ziele zu erreichen, aber auch um die soziale Reziprozitätsnorm nicht zu verletzen und ihren Beitrag zu diesem Arrangement zu leisten; Kelliher & Anderson 2009; Park et al. 2020). Dies kann mit negativen Folgen für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie für die organisationale Sicherheit einhergehen (Bunner et al. 2018; Franke 2015).

Führungskräfte sind aber auch Vorbilder für ihre Mitarbeitenden und ihre eigene Tendenz zu SEB kann dies wiederum – über sogenannte Crossover-Effekte – bei den Mitarbeitenden befördern. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Führungskräfte selbst auch als Risikogruppe für SEB zu betrachten. Führungskräfte tendieren z.B. häufiger zu Präsentismus (Miraglia & Johns 2016) und auch Risikofaktoren für SEB sind sehr verbreitet bei dieser Zielgruppe: Überstunden (Ribbat et al. 2021), vertrauensbasierte Arbeitszeit, starke Ziel- und Leistungsorientierung (Krause et al. 2012), hohe Arbeitsbelastung sowie Leistungsdruck (z. B. Steidelmüller et al. 2020). Darüber hinaus ist Zeit für Führung und für ein Ausfüllen der Führungsrolle im sozioemotionalen Sinne selten Teil von Zielvereinbarungen für Führungskräfte, was diese zusätzlich belasten könnte (Knecht et al. 2017). Dies ist ein möglicher Erklärungsansatz, warum ressourcenintensive Führungsstile (z.B. transformationale Führung) langfristig schädlich für die Führungskräfte selbst sein können (Zwingmann et al. 2016).

3. Interessierte Selbstgefährdung: Praktische Implikationen

Übergeordnet ist es für eine erfolgreiche psychosoziale Gefährdungsbeurteilung wichtig, sich mit Hilfe von standardisierten und validierten Instrumenten einen systematischen Überblick über den Status Quo psychosozialer Risikofaktoren

innerhalb einer Organisation zu verschaffen und darauf basierend ein tieferes Verständnis für diese Faktoren zu erlangen (Schuller et al. 2018).

Konkret empfehlen wir neue und standardisierte Instrumente zu verwenden, die sich neu entstehenden und sich verstärkenden Risikofaktoren der modernen Arbeitswelt widmen und in bereits bestehende Analyseverfahren integrieren (z. B. COPSOQ, Lincke et al. 2020; DYNAMIK Fragebogen, Diebig et al. 2020). Neben der Erfassung von Risikofaktoren für SEB, kann es zudem sinnvoll sein, die entsprechenden Verhaltensweisen selbst direkt in der Gefährdungsbeurteilung zu erheben.

Zudem ist es wichtig, spezifische Risikofaktoren in unterschiedlichen Abteilungen/ Teams und auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen zu identifizieren. Dafür ist eine abteilungsspezifische Erfassung und Auswertung sinnvoll. Darüber hinaus sollten Führungskräfte explizit als Zielgruppe in die Verfahren integriert werden, ggfs. auch mit eigenen Kategorien für Führungsspezifika. Die Reduzierung von psychosozialen Risikofaktoren für diese Gruppe kann präventiv gegen negatives oder gar destruktives Führungsverhalten wirken und schädigende Crossover-Effekte auf die Mitarbeitenden verhindern.

Für ein tieferes Verständnis sollte auf zusätzliche qualitative Methoden zurückgegriffen werden (Interviews, Fokusgruppen, Workshops), die es ermöglichen komplexere Informationen über das Zusammenspiel von Belastungen und Ressourcen zu erlangen sowie kausale Attributionen aus subjektiver Sicht zu erfassen.

Die Ergebnisse der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung müssen zudem allen Mitgliedern der Organisation zugänglich gemacht werden und es muss eine offene und transparente Diskussion und Evaluation möglich sein, auch dann, wenn übergeordnete organisationale Konzepte wie Ergebnisorientierung, Führungsleitlinien etc. auf den Prüfstand kommen.

4. Literatur

- Albertsen K, Persson R, Garde AH, Rugulies R (2010) Psychosocial Determinants of Work-to-Family Conflict among Knowledge Workers with Boundaryless Work. *Applied Psychology: Health and Well-Being* 2(2):160-181.
- Bakker AB, Demerouti E (2017) Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3):273-285.
- Bormann KC, Diebig M (2020) Following an Uneven Lead: Trickle-Down Effects of Differentiated Transformational Leadership. *Journal of Management* 47(8):2105-2134.
- Bunner J, Prem R, Korunka C (2018) How Work Intensification Relates to Organization-Level Safety Performance: The Mediating Roles of Safety Climate, Safety Motivation, and Safety Knowledge. *Frontiers in Psychology* 9:2575.
- Derks D, Bakker AB (2014) Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology* 63(3):411-440.
- Dettmers J, Deci N, Baeriswyl S, Berset M, Krause A (2016) Self-Endangering Work Behavior. In: Wiencke M, Cacace M, Fischer S (Eds) *Healthy at Work*, Springer, 37-51.
- Diebig M, Bormann KC, Rowold J (2016) A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly* 27(4):684-696.
- Diebig M, Dragano N, Korner U, Lunau T, Wulf IC, Angerer P (2020) Development and Validation of a Questionnaire to Measure Psychosocial Work Stressors in Modern Working Environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 62(3):185-193.
- Franke F (2015) Is Work Intensification Extra Stress? *Journal of Personnel Psychology* 14(1):17-27.
- GDA, Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (2018) Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Accessed Dec 16, 2021. https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile.

- Gerlmaier A, Latniak E (2011) Gesund arbeiten, gesund bleiben in der IT-Wirtschaft: Das Vorhaben "Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Wirtschaft". In: Gerlmaier A, & Latniak E (Hrsg) Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention, Asanger Verlag, 7-16.
- Hobfoll SE, Halbesleben J, Neveu JP, Westman M (2018) Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5(1):103-128.
- Kamp A, Lambrecht Lund H, Søndergaard Hvid H (2011) Negotiating time, meaning and identity in boundaryless work. *Journal of Workplace Learning* 23(4):229-242.
- Kelliher C, Anderson D (2009) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 63(1):83-106.
- Knecht M, Meier G, Krause A (2017) Endangering one's health to improve performance? Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 48(3):193-201.
- Kozlowski SWJ, Mak S, Chao GT (2016) Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3(1):21-54.
- Krause A, Berset M, Peters K (2015) Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 50(3):164-170.
- Krause A, Dorsemagen C, Stadlinger J, Baeriswyl S (2012) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Fehlzeiten-Report 2012, 191-202.
- Lazarus RS, Folkman S (1984) Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Publishing Company.
- Lincke HJ, Lindner A, Nübling M (2020) Die Messung psychischer Belastungen mit dem COPSOQ. *Public Health Forum* 28(2):147-150.
- Mellner C, Kecklund G, Kompier M, Sariaslan A, Aronsson G (2016) Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep: Does Working 'Anytime – Anywhere' Equal Employees Are 'Always on'? In: De Leede J (Ed) *New Ways of Working Practices*, Emerald Group Publishing Limited, 29-47.
- Miraglia M, Johns G (2016) Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3):261-283.
- Mustafić M, Knecht M, Dorsemagen C, Baumgartner M, Krause A (2020) Indirekte Leistungssteuerung und Selbstgefährdung: Neue Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit indirekter Leistungssteuerung im Betrieb. In: 21. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, Asanger Verlag, 299-302.
- Nielsen K, Daniels K (2016) The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *Work & Stress* 30(2):193-208.
- Park Y, Liu Y, Headrick L (2020) When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior* 41(6):518-534.
- Poethke U, Klasmeier KN, Diebig M, Hartmann N, Rowold J (2019) Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 63(3):129-151.
- Ribbat M, Weber C, Tisch A, Steinmann B (2021) Führen und Managen im digitalen Wandel: Anforderungen und Ressourcen. Dortmund: BAuA.
- Rudolph CW, Allan B, Clark M, Hertel G, Hirschi A, Kunze F, Shockley K, Shoss M, Sonnentag S, Zacher H (2021) Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology* 14(1-2):1-35.
- Schuller K, Schulz-Dadaczynski A, Beck D (2018) Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 62(3):126-141.
- Siegrist J (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1(1):27-41.
- Siegrist J, Li J (2016) Associations of Extrinsic and Intrinsic Components of Work Stress with Health: A Systematic Review of Evidence on the Effort-Reward Imbalance Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 13(4):432.
- Steidelmüller C, Meyer SC, Müller G (2020) Home-Based Telework and Presenteeism Across Europe. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 62(12):998-1005.
- Zwingmann I, Wolf S, Richter P (2016) Every light has its shadow: a longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology* 46(1):19-33.



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