

Das entdeckende Potenzial ethnografischer Arbeitsforschung

Michael DICK

*Lehrstuhl für Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg,
Zschokkestraße 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob bzw. wie wir mit dem bekannten Instrumentarium der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung, mit ihren Theorien, Methoden und Erkenntnissen für den durchgreifenden Wandel der Arbeitswelt ausreichend gewappnet sind, um neue Erkenntnisse generieren zu können. Zunächst werden Grenzen theorieprüfender Verfahren bei der Entdeckung von Neuem aufgezeigt, bevor auf theorieentdeckende Verfahren als Alternative verwiesen wird. Dazu zählen auch ethnografische Ansätze, deren Potenzial an drei Fallbeispielen diskutiert wird.

Schlüsselwörter: Ethnografie, Fallstudien, Erkenntnistheorie, Entdeckung, Begründung, Gütekriterien

1. Anlass und Problemstellung: Wandel als methodische Herausforderung

Es ist ein Allgemeinplatz in Forschung und Praxis, dass sich die Arbeitswelt signifikant wandelt. Dieser Wandel vollzieht sich nicht linear im Sinne einer Optimierung bisheriger Technologien oder einer Evolution von Systemen und ihren Umweltbedingungen. Vielmehr vollzieht er sich disruptiv, Veränderungen ereignen sich in Form von Krisen und Umbrüchen, Bezeichnungen wie "VUCA-Welt" oder "Industrie 4.0" drücken dies aus. Veränderungen und deren Implikationen sind folglich nicht oder schwierig vorhersehbar. Die Digitalisierung einzelner Arbeitsprozesse verändert Abläufe, Schnittstellen und Handlungsspielräume der Akteure. Die Digitalisierung der gesamten öffentlichen Verwaltung hingegen geht weiter, sie stellt Grundsätze bürokratischen Handelns auf die Probe. Die mit der Flexibilisierung von Ort und Zeit verbundene Verlagerung der Arbeit aus dem Büro wirft alte und neue Fragen zu Führung und Zusammenarbeit auf. Die Abkehr von der Verbrennung fossiler Energien erfordert, dass Kerntechnologien der industriellen Arbeit durch neue ersetzt werden. Unter dem Strich dürfte in nahezu allen Sektoren und Funktionen der Anspruch einer prospektiven, Veränderungsfolgen antizipierenden Arbeitsgestaltung immer schwerer einzulösen sein.

Die Ethnografie könnte hier Potenziale erschließen, da sie auf die Entdeckung von Unbekanntem ausgerichtet ist. Unter ethnografischen Verfahren lassen sich verschiedene Forschungsansätze subsumieren, die sich durch das Aufsuchen des Praxis-kontexts, eine Kooperation mit den Beforschten und durch Offenheit und Zirkularität im methodischen Vorgehen auszeichnen (Breidenstein et al. 2020). Damit sollen einerseits Anwendungsbezug und Nutzen der Forschung für die Praxis gesteigert werden, andererseits möglichst unterschiedliche Perspektiven der handelnden Akteure auf die infrage stehenden Phänomene zum Ausdruck kommen. Die Ansätze haben hetero-

gene Wurzeln, bspw. in der Aktionsforschung, der Ethnomethodologie oder der Feldforschung und sind vielfach mit nachhaltigem Einfluss eingesetzt worden (Dick et al. 2020).

In mehreren ethnografisch angelegten Forschungsprojekten, an denen der Verfasser beteiligt war, fiel auf, dass sich bei der Umsetzung der geplanten Forschungsschritte Änderungen ergaben, weil sich die Vorhaben im Feld und mit den Partnern nicht unter den zuvor formulierten Bedingungen realisieren ließen. Die Frage ist nun, ob diese Änderungen eher für eine unzureichende Planung sprechen, oder ob sich hier die Offenheit der Methoden und Fragestellungen bewährt hat, um Einflüsse zu entdecken, die zuvor unbekannt waren oder unterschätzt wurden. Im zweiten Fall könnte man von relevanten Ergebnissen sprechen, die den dynamischen Bedingungen im Feld Rechnung tragen. Der Beitrag reflektiert einige dieser Beispiele und versucht aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen entdeckende Arbeitsforschung belastbar gelingen kann.

2. Begründung und Entdeckung als Kontexte für Forschung

In der empirischen Sozialforschung dominiert das erkenntnistheoretische Modell des kritischen Rationalismus (Döring & Bortz 2016). Er geht davon aus, dass bestehende Theorien die derzeit bestmögliche Annäherung an die Wahrheit darstellen. Sie werden weiterentwickelt, indem man sie herausfordert und zu falsifizieren versucht. Theorien, die Falsifikationsversuche wiederholt überstehen, gelten als bewährt. Da Wissenschaftler*innen danach streben, Theorien zu etablieren, also gegen Falsifikation, abzusichern, gelten strenge Regeln zu deren Prüfung. So müssen die Prüfinhalte, Prüfmechanismen und Prüfkriterien vor einer Studie festgelegt werden. Prüfinhalte sind Hypothesen, die eine Theorie in messbare Hypothesen überführen, Prüfmechanismen dienen der Erhebung, Dokumentation und Transformation von Daten, Prüfkriterien sind statistische Kennwerte, bspw. Irrtumswahrscheinlichkeiten, Effektstärken oder Zusammenhangsmaße. Der kritische Rationalismus bezieht sich allerdings ausschließlich auf die Absicherung von Theorie, nicht auf deren Entdeckung oder Hervorbringung. Oft bleibt diese unterbelichtet, gilt gar als unwissenschaftlich.

Über die Zeit sind prüfende Forschungsdesigns immer komplexer geworden, sowohl in ihren statistischen Operationen als auch in der Anzahl der in einer Studie berücksichtigten Einflussfaktoren. Mit der Vielfalt an Optionen sind aber auch die Risiken gestiegen. Wenn beabsichtigt ist, viele Variablen in einer Studie zu berücksichtigen, müssen deren wechselseitige Wirkungsbeziehungen im Vorfeld modelliert und dann statistisch geprüft werden. Dies aber ist deutlich schwieriger als den Zusammenhang zwischen wenigen Variablen vorherzusagen. Die Reihenfolge wird nun zunehmend vernachlässigt, stattdessen werden zunächst die Zusammenhänge zwischen allen erhobenen Variablen ermittelt, bevor dann darauf zugeschnittene Hypothesen formuliert werden. Dieses Phänomen wird unter dem Stichwort "HARKing (Hypothesizing After the Results are Known)" gefasst und kritisiert (Kerr 1998). Denn hier wird die Begründungsrichtung umgedreht, eine Hypothese wird nicht prospektiv unter Unsicherheit formuliert, sondern retrospektiv, wenn sie bereits bestätigt ist. Dies führt zu einer systematischen Überschätzung von Befunden: "Mistaking postdiction as prediction underestimates the uncertainty of outcomes and can produce psychological overconfidence in the resulting findings" (Nosek et al. 2018, 2601). Mit Instrumenten,

die zur Prüfung von Theorie geeignet sind, werden Theorien also neu formuliert. Diese Vermischung des Entdeckungs- und Begründungszusammenhangs führt zu falsch positiven Befunden, überschätzt die Erklärungskraft bestehender Theorien (Asendorpf et al. 2013) und perpetuiert diese. Dies ist besonders kritisch, wenn der Kontext, unter denen die Theorien entwickelt wurden, starken Veränderungen unterworfen ist.

Nun könnte man Studien dieser Art von vornherein nicht prüfend, sondern explorativ anlegen. Dann jedoch stellt sich die Frage, ob für den Begründungszusammenhang entwickelte Methoden auch im Entdeckungszusammenhang funktionieren. Dagegen spricht die Tatsache, dass die gemessenen Faktoren oder Variablen bereits in hohem Maße theoretisch vorstrukturiert sind. Fragebögen oder Verhaltensexperimente als Messinstrumente sind zudem nicht dazu geeignet, ein breites Maß an Reaktionen hervorzurufen, sondern legen Antwortformate und -inhalte in engen Grenzen fest. Konkret heißt dies, dass jede retrospektive Erklärung für diese Befunde sich nicht auf umfassende Beobachtungen im Feld oder andere Kriterien außerhalb der eingesetzten standardisierten Instrumente stützen kann und daher spekulativ ist.

Tabelle 1: Gütekriterien des prüfenden und des entdeckenden Vorgehens (Auswahl, umfassend bei (Dick et al., 2020; Flick, 2020; Steinke, 1999))

Merkmal	Begründungszusammenhang	Entdeckungszusammenhang
Objektivität	Unabhängigkeit der Befunde von der Forschungsperson	Vielfalt der Datenquellen und Auswertungsperspektiven (Triangulation)
Reliabilität	Genauigkeit und Stabilität der Messinstrumente und Messumgebung Befolgen von Regeln bei der Datentransformation	Dauer, Spektrum und Intensität des Feldaufenthaltes Vollständige Dokumentation aller Datentransformationen
Validität	Interne Konsistenz der Modelle Verhältnis zu ähnlichen Konstrukten über den gleichen Gegenstand	Argumentative Stringenz Erwägen alternativer Deutungen, Voraussetzungen und Folgen

Für den Entdeckungszusammenhang gelten andere Gütekriterien als für den Begründungszusammenhang (Tab. 1). Explorative Forschung stützt sich auf den sozialen Konstruktivismus, der mit dem kritischen Rationalismus in der Annahme übereinstimmt, dass es für Wahrheit oder Realität kein unabhängiges Kriterium geben kann, sondern beides immer eine Konstruktion aus konkreten Perspektiven ist. Allerdings betrachtet der soziale Konstruktivismus eher die Bedingungen, unter denen diese Konstruktionen im Alltag zustande kommen, wie sie sozial ausgehandelt werden und im Diskurs Gültigkeit erlangen. In diesem Paradigma geht es folglich darum, daran teilzuhaben, wie Akteure ihre Umwelt erleben und sie zu sozial geteilten oder umstrittenen Erklärungen verarbeiten. Damit dies gelingt, müssen Forscher*innen an der alltäglichen Lebenswelt teilhaben und diese möglichst wenig verfälscht in Daten dokumentieren. Sie gehen mit einer Vielfalt potenzieller Deutungen um und beziehen diese auf die Fragestellung, den Gegenstand der Forschung und einschlägige Vorarbeiten. Anstatt ein Design a priori festzulegen, reagieren sie flexibel im Forschungsprozess und entscheiden, welche Deutungen ausgeschlossen und welche weiterverfolgt werden, und welche Art von Daten sie noch benötigen. Der Forschungsprozess erfolgt zirkulär, statt linear. Das Potenzial ethnographischer Forschung liegt im Eindringen in die Phänomene, um ein tieferes Verständnis für Prozesse und Inter-

aktionen zu erlangen, sie „nimmt ungewöhnliche Aufmerksamkeitsspannweiten, -breiten und -tiefen ein [und ist] in der Lage, ungewusste Problemkonstellationen, Routinepraktiken und heteronome Systembedingungen zu erfassen“ (Schütze 1994, 190). Risiken liegen darin, dass sich der Forschungsgegenstand verändert oder verliert, wenn das wissenschaftliche Vorgehen nicht hinreichend konsistent oder stringent ist, wenn die Bezugsrahmen (in Praxis und/oder Theorie) unklar sind, oder wenn die Distanz zur erforschten Lebenswelt verloren geht.

Anhand von drei Beispielen aus ethnographischen Forschungsprojekten soll nun aufgezeigt werden, wie sich eine Forschungsfrage bzw. ein Forschungsgegenstand im Prozess verändert hat. Diskutiert wird, ob diese Umdeutung wissenschaftliche Geltung beanspruchen kann, und wie diese methodisch ermöglicht wird.

3. Forschungsbeispiele

Fallbeispiel 1: IT-Dienstleister und die Mobilität von Fachkräften (Dick et al. 2008). Das anderthalbjährige Projekt ging von einem mittelständischen IT-Unternehmen aus, das Dienstleistungen für größere IT-Systemanbieter erbringt. Die Beschäftigten sind bundesweit in Projekten bei Endkunden der Systemanbieter beschäftigt. Das Unternehmen konnte nicht ausreichend neue Mitarbeiter*innen rekrutieren. In den Vorgesprächen mit der Geschäftsführung wurde die Hypothese entwickelt, dass es potenziellen Bewerber*innen an der nötigen, vor allem räumlichen Mobilität fehle. Diese wurde als eine personale Kompetenz gefasst, das Projekt sollte einen Ansatz zu deren Förderung entwickeln. Vier Teilstudien wurden durchgeführt: Dokumentenanalysen und Experteninterviews mit Branchenvertretern und der Geschäftsführung, biographische Interviews zu Berufsorientierungen von IT-Nachwuchskräften (n=3), Leitfadenterviews mit der gleichen Zielgruppe (n=20) und eine ethnografische Bestandsaufnahme der bisher eingesetzten Führungs- und Entwicklungsinstrumente direkt im Unternehmen. Die Hypothese zur fehlenden Mobilität konnte nicht bestätigt werden, es zeigten sich allerdings verschiedene Kritikpunkte an der internen Kommunikation im Unternehmen. Deren Diskussion führte letztlich zu der Erkenntnis, dass das Unternehmen sein Selbstverständnis ändern müsse, und zwar über den Personaldienstleister für große Systemanbieter hinaus zu einem Personalentwicklungsangebot für IT-Nachwuchskräfte. Dies würde den Erwartungen der potenziellen und den Erfahrungen der vorhandenen Beschäftigten besser entsprechen.

Fallbeispiel 2: Konstruktive Kontroverse und die Praxis des Entscheidens (Vollmer et al. 2015). Ein von der Schweizer Kommission für Technologie und Innovation (KTI) gefördertes Interventionsprojekt diente dazu, ein Verfahren der Konfliktbearbeitung und Entscheidungsfindung, das sich im pädagogischen Kontext bewährt hatte, in Innovationsprojekten von fünf Unternehmen zu erproben. In den Fallstudien wurden einheitliche Methoden zur Implementierung des Verfahrens, zur Auswahl von Anwendungsfällen und zur Durchführung von Workshops eingesetzt. In einem der fünf Unternehmen, einem Software-Systemanbieter, war es besonders schwierig, die Workshops durchzuführen, obwohl Akzeptanz und Anwendungsfälle vielversprechend waren. Vereinbarte Workshops wurden immer wieder kurzfristig abgesagt. In einem informellen Gespräch am Rande eines Besuchs wurde schließlich deutlich, dass relevante Entscheidungen ausschließlich durch einen der Geschäftsführer getroffen wurden. Diese Vermutung konnte in weiteren Gesprächen bestätigt werden, in denen

es vonseiten der Beteiligten hieß, es lohne sich nicht, ein so aufwendiges Verfahren einzusetzen, wenn die Entscheidung anschließend unabhängig davon woanders getroffen würde. Diese Fallstudie erbrachte im Kontext der weiteren, in denen das Verfahren erfolgreich eingesetzt wurde, Erkenntnisse über die Praxis des Entscheidens in Organisationen und die damit verbundenen Abwehrmechanismen und defensiven Routinen (Dick et al. 2015).

Fallbeispiel 3: Erfahrungswissen in der Stahlerzeugung (Haase et al. 2021). Ziel eines dreijährigen BMBF-geförderten Verbundprojekts war es, auf Basis von VR-Technologien Assistenzsysteme in der Instandhaltung großer Stahlerzeuger zu entwickeln, zu implementieren und zu evaluieren. Eine wichtige Rolle dabei spielte das implizite Arbeitsprozesswissen erfahrener Mitarbeiter, das mit Triadengesprächen erhoben und für die Assistenzsysteme aufbereitet werden sollte (Dick et al. 2010). In einem der beteiligten Unternehmen stieß die Forschungsgruppe wiederholt auf Widerstände bei der Planung und Umsetzung der Gespräche. Die Unternehmensvertreter*innen erklärten dazu, erfahrungsbasiertes Wissen sei hier nicht von Interesse, wichtig sei ausschließlich rechtssicheres und dokumentiertes Wissen. Dies widersprach den vorgängigen Überlegungen und Vereinbarungen. Alternative Deutungen des Forschungsteams hoben auf die schwierige wirtschaftliche Situation des Unternehmens und der gesamten Branche ab, auf eine Überbetonung bürokratischer Verfahren in der Organisation, oder auf eine versteckte Interessenlage der Partner im Unternehmen. Dies konnte im Rahmen dieses Projektes nicht mehr aufgelöst werden. Immerhin aber konnte das manchmal unkritisch positiv gerahmte Verständnis erfahrungsbasierten oder impliziten Wissens, das die Forscher*innen teilten, im Sinne eines dialektischen Verhältnisses zu rechtssicher dokumentiertem und wissenschaftlich geprüften Wissen relativiert werden.

4. Fazit: Explorativ forschen heißt vom Plan abweichen

In allen drei Fällen haben sich die Eingangsüberlegungen oder Theorien allein als nicht tragfähig für das Verständnis der organisationalen Praxis erwiesen. In zwei von drei Fällen konnte das Gegenstandsverständnis plausibel erweitert werden – hinsichtlich bestehender Theorien und in der Diskussion mit den Praxisvertretern. In einem Fall konnte die Abweichung vom geplanten Vorgehen bzw. handlungsleitenden Konstrukt nicht hinreichend erklärt werden, hierzu bestand mit den Akteuren im Feld nicht die nötige Vertrauensbasis. Dennoch konnte auch aus diesem Projekt etwas für die Theorie Wertvolles mitgenommen werden. Entscheidend für die Möglichkeit des Erkenntnisgewinns sind aus diesen Erfahrungen folgende Faktoren:

- intensive, dauerhafte bzw. über längere Zeiträume wiederholte Feldaufenthalte zum Vertrauensaufbau und zur Entwicklung gemeinsamer Fragestellungen;
- Validierung der Interpretationen und ihren möglichen Alternativen mit Forscher*innen des eigenen Teams (Forschungswerkstatt), Forscher*innen derselben oder benachbarten Disziplinen (z. B. auf Tagungen) und mit Praxisakteure (z. B. in Workshops);
- Passung zwischen Phänomen, Theorie und Methode, die im laufenden Projekt immer wieder angepasst werden, was Methoden- und Theoriekenntnisse, am besten disziplinübergreifend, voraussetzt;

- Umfassende Dokumentation aller Daten und Informationsquellen, einschließlich persönlicher Aufzeichnungen (Memos) der Feldforscher*innen.

Abschließend sei auf einige Limitationen dieses Beitrages hingewiesen. Gütekriterien wurden in den Beispielen nicht umfassend diskutiert, sondern lediglich hinsichtlich der inhaltlichen Plausibilität. Die inhaltlichen Überlegungen wurden hier nur grob angedeutet. Die erkenntnistheoretischen Positionen wurden vereinfachend skizziert, der Verwertungszusammenhang als dritte Aufgabe der Forschung (Döring & Bortz 2016) wurde nicht berücksichtigt.

5. Literatur

- Asendorpf JB, Conner M, de Fruyt F, de Houwer J, Denissen JJA, Fiedler K, Fiedler S, Funder DC, Kliegl R, Nosek BA, Perugini M (2013) Replication is more than hitting the lottery twice. *European Journal of Personality*, 27 (2): 138–144.
- Breidenstein G, Hirschauer S, Kalthoff H, Nieswand B (2020) *Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung*. München: utb, UVK.
- Dick M, Braun M, Eggers I, Hildebrandt N (2010) Wissenstransfer per Triadengespräch: Eine Methode für Praktiker. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 79 (6): 367–375.
- Dick M, Schimek M, Szakacs J, Gräßler D (2008) Vorstudien zur Förderung der Mobilität von Fach- und Führungskräften in der durch KMU geprägten IT-Industrie Sachsen-Anhalts. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Erziehungswissenschaft: Unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Dick M, Schmid P, Vollmer A (2015) Konstruktive Kontroverse im Organisationsalltag: vom schwierigen Weg zur partizipativen Entscheidungsfindung. In Vollmer A, Dick M, Wehner T (Hrsg.) *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*, Wiesbaden: Springer, 179–226.
- Dick M, Schulze H, Wehner T (2020) Qualitative Forschung in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. In Mey G, Mruck K (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_64-2. Wiesbaden: Springer Reference Psychology.
- Döring N, Bortz J (2016) *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Flick U (2020) Gütekriterien qualitativer Forschung. In Mey G, Mruck K (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_30-2). Wiesbaden: Springer Reference Psychology.
- Haase T, Dick M, Gerhardt M, Termath W, Nakhosteen B, Werkhausen M, Wellmann W, Tenbergen K, Holtmann M, Tse KZ, Berens T, Kolbe G, Wischniewski S, Mehler L, Kirschbaum T (2021) Gestaltung und Integration erfahrungsbasierter Assistenzsysteme in der Stahlindustrie. In Bauer W, Mütze-Niewöhner S, Stowasser S, Zanker C, Müller N (Hrsg.) *Arbeit in der digitalisierten Welt*, Berlin, Heidelberg: Springer, 81–93.
- Kerr NL (1998) HARKing: hypothesizing after the results are known. *Personality and social psychology review: an official journal of the Society for Personality and Social Psychology*, 2 (3): 196–217. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4
- Nosek, BA, Ebersole, CR, DeHaven, AC, Mellor DT (2018) The preregistration revolution. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 115 (11), 2600–2606. <https://doi.org/10.1073/pnas.1708274114>
- Schütze F (1994) Ethnographie und sozialwissenschaftliche Methoden der Feldforschung: eine mögliche methodische Orientierung in der Ausbildung und Praxis der Sozialen Arbeit? In Groddeck N, Schumann M (Hrsg.) *Modernisierung sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und –reflexion*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag, 189–297.
- Steinke I (1999) *Kriterien Qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung Qualitativ-Empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa.
- Vollmer A, Dick M, Wehner T (Hrsg.) (2015) *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

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

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de