

Auswirkungen organisationaler Karriereunterstützung auf die Arbeitszufriedenheit

Yvonne FERREIRA, Manuela KANDZIORA

*FOM Hochschule für Oekonomie und Management,
Institut für Wirtschaftspsychologie IWP,
Franklinstraße 52, D-60486 Frankfurt am Main*

Kurzfassung: Basierend auf quantitativen Forschungsmethoden werden 389 abhängige Beschäftigte zu ihrer Arbeitszufriedenheit (gemessen mit dem FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen) und der wahrgenommenen Karriereunterstützung (gemessen mit dem Karriereressourcenfragebogen für Berufstätige) befragt. Die deskriptiven und inferenzstatistischen Ergebnisse zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Kernvariablen der Arbeitszufriedenheit sowie der Karriereunterstützung. Die Ergebnisse ermöglichen zahlreiche Empfehlungen für Unternehmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit sowie Implikationen für das Zurich Model Revisited.

Schlüsselwörter: Arbeitszufriedenheit, Karriereunterstützung, Karriereressourcenmodell, FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen, ZMR – Zurich Model Revisited

1. Einführung

Die Relevanz der Arbeitszufriedenheit kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, welche sich hinsichtlich der zugrundeliegenden Motive zur Erreichung eines hohen Arbeitszufriedenheitsniveaus unterscheiden. Während aus Unternehmensperspektive eine hohe Ausprägung der Arbeitszufriedenheit zur Verbesserung betriebswirtschaftlicher Faktoren und als Mittel zur Erreichung der Organisationsziele angestrebt wird, stellt die Arbeitszufriedenheit aus Sicht der Beschäftigten eine eigenständige humanitäre Zielsetzung zur Erhöhung der Lebensqualität dar (Ferreira 2020). Das allgemein hohe Forschungsinteresse am Konstrukt der Arbeitszufriedenheit, lässt sich auf die hohe Praxisrelevanz für Unternehmen und Beschäftigte zurückführen, welche zahlreiche positive Aspekte aus einem hohen Arbeitszufriedenheitsniveau generieren können.

Arbeitszufriedenheit spielt bezogen auf beispielsweise die dynamischen Veränderungen der Arbeitswelt, Fachkräftemangel sowie demografischen Wandel eine große Rolle. Es gibt einen ständigen Anpassungsbedarf für Beschäftigte an sich ändernde Arbeitsbedingungen und diese fordern hohe Aufwendungen seitens der Unternehmen in der Gestaltung von karrierebezogenen Maßnahmen, um Beschäftigte zu unterstützen und zu motivieren (Volter et al. 2018). Um den konkreten Nutzen dieser Maßnahmen durch deren Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit zu überprüfen, widmet sich diese Studie der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der organisationalen Karriereunterstützung durch Unternehmen und der Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten.

Die Forschungsfrage dieses Projektes lautet: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der Arbeitszufriedenheit? Untersucht wird die Forschungsfrage anhand vier Hypothesen:

H_1 : Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und dem Soll-Istwert-Vergleich (Arbeitszufriedenheit)

H_2 : Es gibt einen Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit

H_3 : Es gibt einen Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der Anspruchsniveauveränderung

H_4 : Es gibt einen Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und den Problemlösungsversuchen

2. Methode

Die Zielpopulation bilden abhängig Beschäftigte in Deutschland ab 18 Jahren. Die benötigte Stichprobengröße wird unter Anwendung von G-Power ermittelt. Unter Berücksichtigung einer Teststärke von 0.95 sowie eines Signifikanzniveaus von $\alpha = .05$, wird ein Stichprobenumfang von $N = 134$ Teilnehmenden errechnet.

Basierend auf dem Karriereressourcenmodell von Hirschi (2012) wird die deutsche Version des Karriereressourcenfragebogens für Berufstätige (Hirschi et al. 2019) zur Messung der organisationalen Karriereunterstützung verwendet. Zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit findet der FEAT (Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen, Ferreira 2009) Verwendung, der auf dem Zurich Model Revisited (ZMR) beruht. Hierbei werden die vier Kernvariablen Soll-Istwert-Vergleich, wahrgenommene Kontrollierbarkeit, Anspruchsniveauveränderung und Problemlösungsversuche erhoben. Zur Konkretisierung des Entstehungsprozesses von Arbeitszufriedenheit werden kausale Zusammenhänge zwischen der unabhängigen Variablen organisationale Karriereunterstützung und den Kernvariablen des FEAT als abhängige Variablen untersucht. Um eine nachträgliche Beurteilung der Stichprobenrepräsentativität zu ermöglichen, werden ausgewählte soziodemografische Merkmale erhoben (Geschlecht, Alter, höchster Bildungsabschluss).

Die Datengewinnung erfolgt mittels einer Onlinebefragung im Querschnittstudien-design im Feld. Die erhobenen Daten werden mithilfe von linearen Regressionsanalysen ausgewertet.

3. Ergebnisse

3.1 Deskriptive Statistik

Insgesamt konnten 389 verwertbare Datensätze in die Berechnungen eingehen. Hiervon sind 285 Personen (73,26 %) weiblich, 101 Personen (26,96 %) sind männlich und drei Personen (0,77 %) geben ein diverses Geschlecht an. Die am häufigsten vertretenen Branchen sind mit 10 % das Gesundheitswesen, mit 8 % das Banken- und Finanzwesen sowie ebenfalls mit 8 % die Personaldienstleistung. Die Teilnehmenden geben das Alter zwischen 19 und 64 Jahren an ($MW = 30,85$; $SD = 9,46$).

Die Daten wurden hinsichtlich ihrer Eignung zur Anwendung parametrischer Verfahren überprüft und bestätigt.

Die Überprüfung der Pearson-Korrelation des Soll-Istwert-Vergleichs (H_1) erfolgt einseitig, in Erwartung eines positiven Zusammenhangs entsprechend der gerichteten Hypothesenformulierung. Die Korrelation zeigt einen positiven, moderaten und hochsignifikanten Zusammenhang von $r = .48$, $p < .001$, 95 % KI für r [0.41, 1.00]. Weiterhin bestätigen die Berechnungen einen positiven, starken und hoch signifikanten Zusammenhang von $r = .55$, $p < .001$, 95 % KI für r [0.48, 0.62] zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit (H_2). Die Beziehung zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der Anspruchsniveauveränderung sowie den Problemlösungsversuchen erfolgt zweiseitig. Die Korrelationsanalyse bestätigt einen positiven, schwachen und hochsignifikanten Zusammenhang von $r_s = .28$, $p < .001$ zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der Anspruchsniveauveränderung (H_3) sowie einen positiven, schwachen und hochsignifikanten Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und den Problemlösungsversuchen ($r_s = .18$, $p < .001$; H_4).

3.2 Inferenzstatistik

Die inferenzstatistische Auswertung der Hypothesen erfolgt mittels linearer Regression. Das Signifikanzniveau wird auf 5 % festgelegt.

Überprüfung H_1 : Auf Grundlage des aktuellen Forschungsstands wird angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und dem Soll-Istwert-Vergleich der Arbeitszufriedenheit besteht. Die UV der zu prüfenden Hypothese stellt die organisationale Karriereunterstützung dar, die AV der Soll-Istwert-Vergleich. Das Regressionsmodell erweist sich gemäß der Auswertung der F -Statistik als signifikant: $F(1, 387) = 114.8$, $p < 0.001$. Die Varianz des Soll-Istwert-Vergleichs lässt sich zu 23 % durch die organisationale Karriereunterstützung erklären ($R^2=.23$) (moderate Varianzaufklärung gemäß Cohen, 1988); $\beta=0.478$, $SE(\beta)=4.464 \cdot 10^{-2}$, $p<2 \cdot 10^{-16}$, 95 % KI für β [0.40, ∞], Effektstärke $f = .547$ (nach Cohen, 1992, starker Effekt).

Überprüfung H_2 : Untersucht wird die Annahme eines kausalen Zusammenhangs zwischen der organisationalen Karriereunterstützung (UV) und der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit (AV). Die organisationale Karriereunterstützung hat einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Kontrollierbarkeit von Beschäftigten: $F(1, 387) = 170.3$, $p < 0.001$. Die Varianz der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit lässt sich zu 31 % durch die organisationale Karriereunterstützung erklären ($R^2=.31$) (hohe Varianzaufklärung gemäß Cohen, 1988); $\beta=0.55$, $SE(\beta)=4.236 \cdot 10^{-2}$, $p<2 \cdot 10^{-16}$, 95 % KI für β [0.47, 0.63]; Effektstärke $f = .670$ (nach Cohen, 1992, starker Effekt).

Überprüfung H_3 : Es wird angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung (UV) und der Anspruchsniveauveränderung (AV) besteht. Die Anspruchsniveauveränderung von Beschäftigten wird durch die organisationale Karriereunterstützung signifikant beeinflusst: $F(1, 387) = 34.18$, $p < 0.001$. Die Varianz der Anspruchsniveauveränderung lässt sich zu 8 % durch die organisationale Karriereunterstützung erklären ($R^2=.08$) (niedrige Varianzaufklärung gemäß Cohen, 1988); $\beta=0.28$, $SE(\beta)=4.873 \cdot 10^{-2}$, $p<1.07 \cdot 10^{-8}$, 95 % KI für β [.19, .38]; Effektstärke $f = .295$ (nach Cohen, 1992, mittlerer Effekt).

Überprüfung H₄: Weiterhin wird ein Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung (UV) und den Problemlösungsversuchen (AV) postuliert. Die organisationale Karriereunterstützung hat einen signifikanten Einfluss auf die Problemlösungsversuche von Beschäftigten: $F(1, 387) = 16.26, p < 0.001$. Die Varianz der Problemlösungsversuche lässt sich zu 4 % durch die organisationale Karriereunterstützung erklären ($R^2=.04$) (niedrige Varianzaufklärung gemäß Cohen, 1988); $\beta=0.20$, $SE(\beta)=4.980 \cdot 10^{-2}$, $p<6.65 \cdot 10^{-5}$, 95 % KI für β [.10, .30]; Effektstärke $f = .258$ (nach Cohen, 1992, mittlerer Effekt).

4. Diskussion

Die vorliegende Studie leistet gemäß ihrer Zielsetzung, durch die Untersuchung von kausalen Beziehungen zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der differenzierten Betrachtung der Entstehung von Arbeitszufriedenheit, einen theoretischen Beitrag zur empirischen Arbeitszufriedenheitsforschung. Des Weiteren können verschiedene Annahmen der verwendeten theoretischen Ansätze des Karriereressourcenmodells und des Zurich Model Revisited durch die vorliegenden Untersuchungsergebnisse empirisch gestützt werden.

Die Forschungshypothese H₁ postuliert eine positive Beziehung zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und dem Soll-Istwert-Vergleich. Die Bestätigung des Zusammenhangs deckt sich mit Studienergebnissen von De Oliveira et al. (2017), Ingold et al. (2018) und Wolter et al. (2018), welche ebenfalls einen positiven Effekt der Karriereunterstützung auf die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit aufzeigen. Weiterhin wird der positive Effekt von Karriereressourcen auf den subjektiven Karriereerfolg im Sinne von Arbeitszufriedenheit bestätigt (Hirschi et al. 2019). Somit kann die Annahme eines generellen Zusammenhangs zwischen organisatorischer Unterstützung und Arbeitszufriedenheit erhärtet werden.

Weiterhin kann der Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit gemäß der Forschungshypothese H₂ bestätigt werden. Auf Basis des aktuellen Forschungsstands kann keine Studie identifiziert werden, welche sich explizit mit dem Einfluss der organisationalen Karriereunterstützung auf die wahrgenommene Kontrollierbarkeit im Sinne des ZMR (Ferreira 2009) befasst. Dementsprechend stellt dieses Ergebnis eine Erweiterung des bisherigen Forschungskontextes dar. Die Studienergebnisse ergänzen die Resultate von Blanch (2016), welcher die Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitsplatzkontrolle durch die soziale Unterstützung von Beschäftigten und Vorgesetzten aufzeigt. Die vorliegende Studie belegt Beeinflussbarkeit der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit am Arbeitsplatz durch Maßnahmen der organisationalen Unterstützung.

Die Hypothesenprüfung der H₃ bestätigt einen positiven Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der Anspruchsniveauveränderung. Mögliche Erklärungsansätze für die Bestätigung des positiven Zusammenhangs der organisationalen Karriereunterstützung und der Anspruchsniveauveränderung lassen sich aus den empirischen Arbeiten von Fried und Slowik (2004) ableiten, welche eine ambitionierte Zielsetzung der Beschäftigten an die eigene Leistung auf die Förderung der Unternehmen in Form von unterstützenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zurückführen. Weiterhin kann die Steigerung des Anspruchsniveaus durch die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen und eine Steigerung der Zielbindung

durch die Karriereförderung des Unternehmens erklärt werden (Hollenbeck & Klein 1987).

Es kann ein positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und den Problemlösungsversuchen von Beschäftigten (H₄) bestätigt werden. Einen möglichen Interpretationsansatz für die Steigerung der Problemlösungsversuche bietet die Annahme, dass die organisationale Unterstützung selbst eine Möglichkeit zum Umgang mit Problemsituationen darstellt und darüber hinaus die Ausführung von problemlösungsorientiertem Verhalten wie Coping (Coetzee 2021), Kreativität (Eisenberger et al. 2020) sowie proaktiven Verhaltensweisen initiiert (Caesens et al. 2015).

Weiterhin lassen sich die Resultate durch die Annahme des Karriereressourcenmodells erklären, demzufolge Karriereressourcen – wie die organisationale Unterstützung – proaktive Verhaltensweisen aktivieren, mit der Zielsetzung, vorhandene Ressourcen zu erhalten, weiterzuentwickeln und einen hohen subjektiven Karriereerfolg zu generieren (Ingold et al. 2018).

Praktische Implikationen

Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich praktische Implikationen für Unternehmen und die Gestaltung von organisatorischen Karrieremaßnahmen zur Steigerung des Arbeitszufriedenheitsniveaus ableiten. Die dargestellten Zusammenhänge zwischen der organisationalen Karriereunterstützung und der Entstehung von Arbeitszufriedenheit sollen Personalverantwortliche zu einer stärkeren Evaluation der Rolle der organisationalen Karriereunterstützung und der Gestaltung der Karrieremöglichkeiten für Arbeitnehmende im eigenen Unternehmen inspirieren. Die Ergebnisse stützen die Relevanz der Karriereförderung durch Unternehmen für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, welche zahlreiche positive Konsequenzen für die Organisation und die Beschäftigten mit sich bringen kann.

Gleichzeitig stehen einer systematischen Personalentwicklung im Unternehmen hohe Kosten entgegen, deren Nutzen, hier gemessen in Form von Arbeitszufriedenheit, nur schwer quantifiziert werden kann (Phillips & Schirmer, 2008). Um Karriereförderungsmaßnahmen effizient und zielgerichtet einsetzen zu können, kann eine differenzierte Erfassung der Arbeitszufriedenheit als Instrument zur Evaluation von Karrieremaßnahmen in Unternehmen dabei unterstützen, für die eigene Belegschaft Beeinflussungsmöglichkeiten auf Grundlage der vier postulierten Kernvariablen zu identifizieren und organisatorische Karrieremaßnahmen zur Verbesserung des Arbeitszufriedenheitsniveaus daran auszurichten.

5. Literatur

- Blanch A (2016). Social support as a mediator between job control and psychological strain. *Social Science & Medicine*, 157, 148–155. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.007>
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2013). *DQR Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen: Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten*. Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/dqr_handbuch_01_08_2013.pdf?blob=publicationFile&v=1
- Bundesagentur für Arbeit. (01.2022). *Branchen im Fokus*.

- <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Branchen-im-Fokus/Branchen-im-Fokus-Nav.html?sessionId=89D53B540FB0895E1F4AE4C389969915>
- Caesens G, Marique G, Hanin D, Stinglhamber F (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398–411. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Coetzee M (2021). Career Wellbeing and Career Agility as Coping Attributes in the Modern Career Space. In N. Ferreira, I. L. Potgieter, M. Coetzee (Hrsg.), *Agile Coping in the Digital Workplace: Emerging Issues for Research and Practice* (S. 35–51). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70228-1_3
- Cohen J (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Cohen J (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Erlbaum. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0731/88012110-d.html>
- De Oliveira, LB, Cavazotte F, Dunzer RA (2017). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583–1603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650>
- Eisenberger R, Rhoades Shanock L, Wen X (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Ferreira Y (2009). FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen: Zukunftsperspektive für das Züricher Modell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(4), 177–193. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.4.177>
- Ferreira Y (2020). *Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Kohlhammer.
- Fried Y, Slowik, L. H. (2004). Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404–422. <https://doi.org/10.2307/20159051>
- Hirschi A (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>
- Hirschi A, Hänggli M, Nagy N, Baumeler F, Johnston C, Spurr D (2019). Karriere-Ressourcen messen: Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens. *Diagnostica*, 65(3), 133–141. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000219>
- Hollenbeck JR, Klein HJ (1987). Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212–220. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.212>
- Ingold S, Hänggli M, Hirschi A (2018). *Anwendungsmanual – Karriere-Ressourcen Fragebogen*. Cresogo. <https://static1.squarespace.com/static/556b5fc5e4b08a6590cd288c/t/5c7943a171c10b2a9c6e912d/1551451049354/Anwendungsmanual+CRQ.pdf>
- Phillips J J, Schirmer FC (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung: Der 5-Stufen-Evaluationsprozess* (2. Aufl.). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79430-1>
- Wolter S, Grunau P, Mackeben J, Scheuring S, Steffens S, Arnold D, Sliwka D, Butschek S, Laske K, Petters L, Kampkötter P, Maier P (2018). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben; Endbericht.: (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB505)*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Universität Köln, Universität Tübingen, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56635-7>



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