

## **Konzeption, Durchführung und Evaluation von partizipativen Workshops zur Akzeptanz- und Motivationssteigerung innerhalb digitaler Change-Prozesse in der psychosozialen Beratung**

Eugenie GAUBIZ, Julia ARLINGHAUS

*Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF),  
Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung,  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,  
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

**Kurzfassung:** In der Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft zeigt sich, dass der Megatrend der Digitalisierung auch hier bereits Einzug gewonnen hat und massiver Nachholbedarf ausgewiesen wird (Ückert et al. 2020; Höhnel 2020). Besonders in der psychosozialen Beratung fehlt es bisher an geeigneten Studien zu Partizipation und Changemanagement. Ebenso fehlt es an Studien zur Akzeptanz gegenüber neuen Technologien. Daher zeigt der vorliegende Beitrag, wie es mithilfe von partizipativen Gruppenworkshops möglich geworden ist, die Akzeptanz- und Motivation der BeraterInnen in Bezug auf den digitalen Change zu steigern.

**Schlüsselwörter:** Partizipation, Changemanagement, digitale Transformation, Akzeptanz, Motivation, psychosoziale Beratung

### **1. Einleitung**

Organisationen werden zunehmend mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozessen konfrontiert, welchen mittels Managementtechniken optimal begegnet werden kann. Im Vordergrund dieser Verfahren steht der Faktor Mensch, denn die Gestaltung jener Change-Prozesse ist auf die aktive Unterstützung der Mitarbeitenden angewiesen (Arlinghaus et al. 2021; Lauer 2019). In diversen wissenschaftlichen Studien wird diskutiert, dass die aktive Beteiligung von Mitarbeitenden positive Effekte wie z. B. Reduzierung von Widerständen gegen den Wandel, Erhöhung der Motivation sowie Akzeptanz und implizites Lernen mit sich bringen (Lauer 2019; Dinkelmann 2016).

Im BMBF-Projekt Technische und Organisatorische Arbeitsgestaltung in der psychosozialen Beratung (TOAB) werden durch arbeitswissenschaftliche Begleitforschung, IT-Unterstützung und Einbindung von drei Praxispartnern digital unterstützte, kollaborative Arbeitsprozesse entwickelt, welche die Arbeit von multiprofessionellen Teams der verschiedenen Einrichtungen psychosozialer Beratung unterstützen sollen. Die Veränderungsprozesse in der inter- und intraorganisationalen Zusammenarbeit der BeraterInnen setzen damit einen optimalen Rahmen für die Betrachtung der Forschungsfrage, inwieweit partizipative Workshop-Formate zur Akzeptanz- und Motivationssteigerung innerhalb digitaler Change-Prozesse in der psychosozialen Beratung beitragen können.

Um die o. g. positiven Effekte im Projekt zu nutzen, wurden Workshops mit Gruppenmoderationen als Grundtechnik der partizipativen Arbeit (Lauer 2019; Seifert

2017) entwickelt, durchgeführt und anschließend empirisch mittels Fragebogen summativ evaluiert.

Ziel dieses Beitrages ist es, die Ergebnisse dieses Forschungsansatzes vorzustellen und die Fragestellung „Inwieweit tragen partizipative Workshop-Formate zur Akzeptanz- und Motivationssteigerung innerhalb digitaler Change-Prozesse in der psychosozialen Beratung bei?“ zu beantworten.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Die Megatrends Digitalisierung, digitale Transformation und Changemanagement schreiten seit einigen Jahren immer stärker voran und haben mittlerweile auch das Feld sozialer Dienstleistungen erreicht (Hoose et al. 2021; Ückert et al. 2021). Auch die psychosoziale Beratung ist umfassend davon betroffen. Besonders während der Covid-19 Pandemie ist im Bereich der Erziehungs- und Familienberatung ein hoher Nachholbedarf in puncto Online-Beratung und Blended Counseling verzeichnet worden (Stieler et al. 2022). Es zeigt sich, dass der Bedarf und die Notwendigkeit der digitalen Hilfsmittel ansteigt und gleichzeitig seitens der Beschäftigten weiterhin Vorbehalte und Ängste gegenüber neuen Technologien existieren, besonders vor dem Hintergrund der für die sozialen Dienste charakteristischen Interaktionsarbeit (Hoose et al. 2021). In diesen Vorbehalten und Ängsten stecken große Risiken, denn die Nutzung der digitalen Unterstützungssysteme setzt die Akzeptanz der Beschäftigten voraus (Arlinghaus et al. 2021; Henne 2019). Die Akzeptanzforschung prüft, inwieweit die Kriterien erfüllt werden, damit eine Technologie genutzt wird oder nicht. Bei diesen Kriterien spielt die Mensch-Technik Interaktion eine zentrale Rolle. Je reibungsloser das Zusammenspiel von Nutzer und Technik und je leichter die Bedienung, desto höher die Akzeptanz (Henne 2019). Um die Chancen der Digitalisierung für die Sozialwirtschaft fruchtbar zu machen, sollten die Beschäftigten systematisch in die Technik-Entwicklungen einbezogen werden (Freier 2021; Henne 2019). Um das zu gewährleisten, ist ein umfassendes Changemanagement der Schlüssel. Das heißt, es gilt Veränderungsprojekte zum Erfolg zu führen, indem eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel erreicht wird (Lauer 2019). Als Teil des Changemanagements ist hier der Begriff der Partizipation das Schlüsselement. Mit Partizipation wird hier die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess bezeichnet (ebd.). Durch die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in den Prozess des Wandels verspricht man sich diverse Erfolgsfaktoren.

So unterscheidet Dinkelmann bspw. zwischen emotionalen und kognitiven Effekten. Durch das Recht auf Mitbestimmung erfahren die Mitarbeitenden Wertschätzung. Sie fühlen, dass ihre Interessen ernst genommen und berücksichtigt werden, fühlen sich verantwortlich für den Erfolg und identifizieren sich automatisch mit ihrer Lösung, wodurch außerdem bereits zu Beginn Widerstände aufgelöst werden und die Akzeptanz gesichert wird. Diese emotionalen Effekte führen zu einer höheren Motivation (Dinkelmann 2016). Zusätzlich zu den emotionalen Effekten nennt Dinkelmann die kognitiven Effekte. Er führt an, dass das individuelle Wissen jedes Mitarbeitenden zu einem inhaltlich besseren Ergebnis führen kann. Außerdem sinkt der Aufwand für die Kommunikation durch die Einbindung der Mitarbeitenden. Durch das implizite Lernen während des Veränderungsprojekts kann sich weiterhin die Qualifikation der Mitarbeitenden erhöhen (ebd.).

In der Literatur finden sich diverse Studien zur digitalen Transformation in der Wohlfahrt sowie allgemeine Studien zu Changemanagement und zu konkreten Erfolgsfaktoren von Partizipation (Lauer 2019; Dinkelmann 2016; Freier 2021). Es gibt ebenso Studien zur Akzeptanzmessung neuer Technologien in Unternehmen (Henne 2019). Derzeit existieren jedoch keine aktuellen empirischen Studien, die die beschriebenen Effekte der Partizipation in Bezug auf die Akzeptanzsteigerung von neuen Technologien in der psychosozialen Beratung belegen.

### 3. Methodik

Zur Schließung der o.g. Forschungslücke wurden innerhalb des BMBF-Digitalisierungsprojekts „TOAB“ partizipative Gruppenworkshops in drei Erziehungsberatungsstellen durchgeführt und die Wirkung im Abgleich mit der relevanten wissenschaftlichen Literatur evaluiert.

Die Konzeptionierung und Durchführung der Workshops basieren auf qualitativen Forschungsverfahren, da sie sich besonders dazu eignen, subjektive Sichtweisen zu analysieren (Grecu et al. 2018). Partizipation lässt sich auf unterschiedliche Weisen gestalten, bspw. mit Open Space Methoden, Mitarbeiterbefragungen oder Workshops (Lauer 2019.). In diesem Fall wurden Workshops verwendet, da der Zeitaufwand für die beteiligten Mitarbeitenden am geringsten ist, wenn diese gleichzeitig an einem Ort sind und viele Daten, zielgerichtet und in wenig Zeit gesammelt werden können.

Ziel des zugrundeliegenden Fallprojekts war es, die inter- und intraorganisationale Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse von drei Wohlfahrtsträgern hinsichtlich der Belastungen, Qualität der Beratung und IT-Infrastruktur zu optimieren und einen gemeinsamen Trägerverbund zu schaffen. Um eine erfolgreiche und gleichberechtigte Optimierung zwischen den Trägern zu gewährleisten, wurden die BeraterInnen in den Workshops nach ihren individuellen Meinungen gefragt und gemeinsam neue Prozesse entwickelt, bspw. die Handhabung eines gemeinsamen Kalendertools.

Das Konzept aller Workshops entspricht dem sechs-phasigen-Moderationszyklus (Seifert 2017). Als Moderation versteht man die Lenkung selbstorganisierter und lösungsorientierter Teamarbeit (Lauer 2019). So können zu einer bestimmten Problemstellung unter Beteiligung aller Beschäftigten Lösungen und Maßnahmen entwickelt werden (ebd.).

Für die Evaluation der Workshops wurden standardisierte Fragebögen eingesetzt, welche insgesamt elf Items beinhalteten, welche aus den o. g. Erfolgsfaktoren von Partizipation hergeleitet wurden. Diese konnten auf einer standardisierten 7-stufigen Skala von 1 (trifft gar nicht zu) über 3 (teils, teils) bis hin zu 7 (trifft voll und ganz zu) bewertet werden. Der Einsatz von quantitativen Fragebögen ist an dieser Stelle angemessen, um die aus der Literatur abgeleiteten Erfolgsfaktoren von Partizipation objektiv zu messen und diese zu falsifizieren oder verifizieren (Grecu et al. 2018). Die Items entsprachen den Qualitätskriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität. Die Inhalte der Items bezogen sich nur auf Workshops, die konkret im TOAB-Projekt durchgeführt wurden, sowie auf die Veränderung, die im Projektzeitraum wahrgenommen wurde. Bei der Evaluation bestand die Stichprobe aus 16 BeraterInnen, die in den projektbeteiligten Erziehungsberatungsstellen tätig sind.

Anschließend an die Fragebogenevaluation wurden die standardisierten Daten entsprechend einem explanativen Verfahren in einem Reflexionsworkshop in der Gruppe ausgewertet und interpretiert.

Die qualitativen Workshops und die quantitativen Evaluationsbögen ergeben gemeinsam einen Mixed-Methods-Ansatz. Einerseits betrachtet man statistisch belastbare Daten und andererseits subjektive Sichtweisen (Grecu et al. 2018). Mit diesem Ansatz bietet sich die Chance, eine umfassende Perspektive auf den Forschungsgegenstand einzunehmen.

#### 4. Ergebnisse und Diskussion

Beginnend mit dem Item der „Akzeptanz“ lässt sich ablesen, dass die regelmäßigen Workshops im Projekt mit einem Mittelwert von 4,9 (von 7) zu einer Akzeptanzsteigerung auf die kommenden Strukturänderungen im Trägerverbund geführt haben. Aufgrund der vorliegenden Literatur wurde bereits vor der Evaluation angenommen, dass die Partizipation einen großen Einfluss auf die Akzeptanz haben wird. Überraschenderweise fällt der zustimmende Wert verhältnismäßig zu den anderen Items geringer aus. Gründe für die Abweichung in dem erwarteten Ergebnis liefern die explanativen Reflexionsworkshops. Die BeraterInnen erklären, dass es schwer ist Strukturveränderungen zu akzeptieren, wenn es nur probeweise im Projekt eingeführt wird und über die Fortführung noch Ungewissheit herrscht. Weiterhin wurde das digitale Kalendarium für den Trägerverbund ohne Mitbestimmung der BeraterInnen ausgewählt, was sich als erzwungen und unpassend anfühlt. Als Erkenntnis lässt sich ableiten, dass die Mitbestimmung bereits bei der Auswahl der digitalen Tools beginnt. Außerdem ist es notwendig, die Nachhaltigkeit der neuen Prozesse auch nach Projektende zu sichern.

In Bezug auf das Item der „Motivation“ zeigen die Ergebnisse mit einem Mittelwert von 5,4 (von 7), dass die regelmäßigen Workshops im Projekt die Motivation gesteigert haben, die kommenden Strukturveränderungen aktiv mitzugestalten. Bereits in der Literatur wird davon gesprochen, dass partizipative Verfahren zur Motivationssteigerung in der digitalen Transformation führen. Im Reflexionsworkshop haben die teilnehmenden BeraterInnen zugestimmt, dass die Motivation tatsächlich gestiegen ist, durch die Möglichkeit ein Teil der Veränderung zu sein. Sie glauben daran, dass sich der Trägerverbund dank des Projekts in eine positive Richtung weiterentwickeln wird. Als relevanteste Erkenntnis lässt sich sagen, dass sich Mitarbeitende wünschen, Veränderung aktiv mitzugestalten. Wenn diese Möglichkeit besteht, steigt auch die Motivation erheblich.

Ein weiteres Item bezog sich auf die „Umsetzung der Maßnahmen im Trägerverbund“. Die Literatur skizziert, dass partizipative Verfahren dazu führen, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, ihre Interessen werden berücksichtigt. Dies zeigt sich vor allem durch die konkrete Umsetzung der Interessen und Ideen. Mit einem Mittelwert von 5,3 (von 7) bestätigt sich diese Aussage durch die BeraterInnen. Sie sind überzeugt davon, dass der Trägerverbund die erarbeiteten Vorschläge und Maßnahmen in der Tat umsetzen wird. Gleichzeitig wurde im Reflexionsworkshop angemerkt, dass sie glauben, die konkrete Umsetzung der Maßnahmen ist abhängig von Ressourcen, welche in einer verantwortlichen Person zu finden sind, wie bspw. im TOAB-Projekt bei der Projektleitung. Ohne eine Person, die das Management der neuen Prozesse übernimmt, sehen die BeraterInnen auch keine dauerhafte und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen. Als Erkenntnis lässt sich ableiten, dass Change-Prozesse immer von den verfügbaren Ressourcen abhängen. Je mehr zeitliche und personelle Ressourcen investiert werden, desto eher kann die Veränderung nachhaltig stattfinden.

Außerdem wurde im Fragebogen das Item „Gemeinsamer Wissenstand“ bewertet. Wie in der Literatur abgeleitet, tragen partizipative Verfahren dazu bei, dass die Beteiligten einen gemeinsamen Wissenstand über inter- und intraorganisationale Themen bekommen. Durch die Befragung wurde mit einem Mittelwert von 6,4 (von 7) bestätigt, dass der Informationsfluss besser geworden ist und die Workshops somit auch zu einem gemeinsamen Wissensstand beigetragen haben. Im Reflexionsworkshop wurde zusätzlich angemerkt, dass durch die Workshops die Ressourcen und Anlässe gegeben waren, sich inter- und intraorganisational auszutauschen. Sie haben zudem angemerkt, dass die Kommunikationswege angefangen bei der Geschäftsführung über die Bereichsleitungen zu den Einrichtungsleitungen bis hin zu den BeraterInnen zu lang sind und dass das „Bottom-Up“ Prinzip im Projekt sehr gewinnbringend war. Es gab einen direkten Draht zwischen der TOAB-Projektleitung zu den Bereichsleitungen und einen direkten Draht zwischen der TOAB-Projektleitung und den BeraterInnen. Dies führte zu einem schnellen, besseren und sauberen Informationsfluss. Auch hier lässt sich als Erkenntnis ableiten, dass eine hohe Notwendigkeit an verfügbaren Ressourcen herrscht. Sobald die personelle Kapazität verfügbar ist, die Informationen zu sammeln und diese zeitgleich an die entsprechenden Stellen zu streuen, entsteht ein besserer Informationsfluss.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die gesamte Evaluation der elf Items gezeigt hat, wie wichtig die Partizipation der einzelnen BeraterInnen im Prozess der Strukturveränderung ist. Die prognostizierten emotionalen und kognitiven Effekte von Partizipation sind in der Tat eingetreten. Somit lässt sich die Fragestellung dieses Tagungsbeitrages wie folgt beantworten. Partizipative Workshop-Formate tragen einen großen Beitrag zur Akzeptanz- und Motivationssteigerung innerhalb digitaler Change-Prozesse in der psychosozialen Beratung bei. Es gilt zu beachten, dass die personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die für einen sauberen Informationsfluss und für die Sicherstellung der Umsetzung aller Maßnahmen sorgen. Durch die bspw. intensive Betreuung eines Projektleiters und die aktive Mitbestimmung der BeraterInnen steht der Akzeptanz von digitalen Prozessen und Tools sowie die Motivation der Nutzung dieser Prozesse und Tools nichts mehr im Weg.

## **5. Limitationen und theoretische und praktischer Erkenntnisbeitrag**

Das Projektbeispiel zeigt eine deutliche Akzeptanz- und Motivationssteigerung in Bezug auf die kommenden digitalen Strukturveränderungen. Der Effekt der partizipativen Workshops unter der Leitung einer Moderation reicht sogar so weit, dass die Beteiligten glauben, dass ohne eine Projektleitung für die Strukturänderungen, die Fortführung dieser Veränderung kaum möglich sein wird. Somit ist die wichtigste Erkenntnis, dass Partizipation und Change viele Ressourcen erfordert. Sowohl bei der Steuerung der Change-Prozesse als auch bei der Beteiligung an diesen Prozessen. Das Zusammenspiel von Moderation und BeraterInnen entscheidet über ein erfolgreiches Ergebnis. Damit die Erfolge auch nachhaltig gesichert werden können, erfordert es viel Disziplin und Eigeninitiative seitens der BeraterInnen. Außerdem benötigt jeder Veränderungsprozess Zeit.

Als eine Limitation dieses Beitrags kann die verhältnismäßig kleine Stichprobe von 16 Personen angesehen werden. Daraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. So könnte man diese Studie bspw. in anderen psychosozialen Einrichtungen, durchführen, um die Reliabilität und Validität der Forschungsergebnisse zu erhöhen. Dabei

gilt es zu beachten, dass der Evaluationsbogen anzupassen ist, da die Fragen sich nur auf den Projektzeitraum bezogen haben.

Gleichzeitig lässt sich für Partizipationsvorhaben die Workshop-Konzeptionierung und Durchführung entlang der Gruppenmoderationsmethode nach Seifert sehr empfehlen. Hierbei sind die Inhalte der Workshops weniger relevant als die Methodik selbst. Auch auf andere Fachbereiche außerhalb der psychosozialen Beratung, die eine starke Mensch-Technik Zentrierung erfahren, wie bspw. Pflegeeinrichtungen, lässt sich das Konzept der partizipativen Workshop-Formate für Akzeptanz- und Motivationssteigerung in digitalen Veränderungsprozessen übertragen.

Die partizipativen Verfahren im Projekt haben zu einer deutlichen Akzeptanz- und Motivationssteigerung bei den BeraterInnen geführt. Dadurch lassen sich die wissenschaftlichen Aussagen der hier verwendeten Literatur zu Erfolgsfaktoren von Changemanagement und Partizipation auch auf dem Gebiet der psychosozialen Beratung, also in der Sozialwirtschaft, bestätigen.

## 6. Literatur

- Arlinghaus J, Bendik F, Fidan Y, Kessler M, Reinecke L 2021. Risikomanagement für die Smarte Fabrik – Potenziale der Digitalisierung erschließen – Risiken aktiv managen. Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität, Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung.
- Dinkelmann M 2016. Methode zur Unterstützung der Mitarbeiterpartizipation im Change Management der variantenreichen Serienproduktion durch Lernfabriken. Stuttgart. Fraunhofer Verlag.
- Freier C 2021. Den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft gestalten. In: Freier C, König J, Manzeschke A, Städtler-Mach B Hrsg. Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit. Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden. Springer VS.
- Grecu AL, Völcker M 2018. Mixed Methods. Potenziale und Herausforderungen der Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden. In: Meier M, Keßler C, Deppe U, Leuthold-Wergin, Sandring S. Qualitative Bildungsforschung. Methodische und methodologische Herausforderungen in der Forschungspraxis. Wiesbaden. Springer VS.
- Henne M 2019. Technik, die begeistert. Ethische Reflexion technischer Unterstützung in der Diakonie ausgehend vom Capabilities Approach nach Martha Nussbaum. In: Reihe Diakoniewissenschaft/ Diakonienmanagement. Band 12. Baden-Baden. Nomos.
- Höhnle A 2021. Change Management und digitale Transformation. In: Chemnitz: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz.
- Hoose F, Schneiders K, Schönauer A 2021. Von Robotern und Smartphones. Stand und Akzeptanz der Digitalisierung im Sozialsektor. In: Wunder M Hrsg. Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn. Julius Klinkhardt.
- Lauer T 2019. Changemanagement. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin. Springer Gabler.
- Seifert J 2017. Visualisieren. Präsentieren. Moderieren. Der Bestseller – überarbeitet und erweitert. Offenbach. GABAL Verlag.
- Stieler M, Lipot S, Lehmann R 2022. Zum Stand der Onlineberatung in Zeiten der Corona-Krise. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der Onlineberatungslandschaft. In: e-beratungsjournal.net. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation. 18 Jhg. Heft 1. Artikel 4.
- Ückert S, Sürgit H, Diesel G 2020. Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. In: Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft. Band 13. Baden-Baden. Nomos.



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](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)