

Anforderungen an Arbeitgeber – die Generationen Y und Z im Vergleich

Annika Kathrin ORB, Tanja ENGELMANN, Nicole BEHRINGER

*Psychology & Management, International School of Management Stuttgart,
Maybachstraße 20, D-70469 Stuttgart*

Kurzfassung: Angesichts des „War for Talents“ müssen Arbeitgebende die Anforderungen der potenziellen Mitarbeitenden, insbesondere der Generationen Y und Z, genau kennen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Entsprechend ist das Ziel dieser Studie, die Anforderungen der beiden Generationen zu bestimmen und zu vergleichen. Hierfür wurde ein quantitatives Quasi-Experiment durchgeführt. Als Basis diente ein deutschsprachiges Inventar. Zur Hypothesenprüfung mittels t-Tests konnte eine Stichprobe von $N = 113$ ($n_{Gen Y} = 43$, $n_{Gen Z} = 70$) herangezogen werden. Es ergaben sich in den Dimensionen „Weiterbildung“, „Karriere“, „Entgelt“, „Management“ und „Image“ signifikante Unterschiede zwischen den beiden Generationen. Starke Ähnlichkeiten zeigen sich in den Rangfolgen, die die Dimensionen je Generation nach ihrer Wichtigkeit geordnet darstellen.

Schlüsselwörter: Arbeitgeberattraktivität, Anforderungen von Arbeitnehmenden, Generation Y, Generation Z

1. Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich kontinuierlich im Wandel. Der demografische Wandel hat zweifellos den größten Einfluss auf den Fachkräftemangel (Freese 2013, S.11). Eine veränderte Generationenverteilung führt dazu, dass es perspektivisch mehr Arbeitsplätze als Arbeitnehmende geben wird. Folglich werden Arbeitnehmende voraussichtlich die Möglichkeit haben, sehr detailliert bei der Arbeitgeberwahl auf Kriterien, anhand derer sie einen Arbeitgebenden bevorzugen oder ausschließen, zu achten. „War for Talents“ beschreibt das daraus resultierende Phänomen: Arbeitgebende müssen um die besonders qualifizierten Arbeitnehmenden werben. Die Generationen Y und Z, sprich Personen, die 1980 bis 1994 bzw. 1995 bis 2010 geboren wurden (Francis & Hoefel 2018), sind vor allem davon betroffen, da sie gegenwärtig und auch in den kommenden Jahren am Arbeitsmarkt präsent sind. Entsprechend werden diese beiden Generationen in dieser Arbeit betrachtet.

Die Attraktivität von Arbeitgebenden konnte bereits 2005 mittels der englischsprachigen Employer Attractiveness (EmpAt) Scale von Berthon et al. (2005) bewertet werden. Die EmpAt Skala war neben diversen anderen Studien Grundlage für die Entwicklung des deutschsprachigen Arbeitgeberattraktivitätsinventars (AGA-I) von Lohaus und Rietz (2020, S. 92). Das AGA-I umfasst 68 Items (auf 19 Dimensionen aufgeteilt), mit welchen Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren erfasst werden können. Zu den Dimensionen gehören unter anderem „Work-Life-Balance“, „Karriere/Aufstieg“ und „Arbeitszeitmodelle“.

Unter den beschriebenen Gegebenheiten am Arbeitsmarkt ist es für Arbeitgebende wichtig, die Anforderungen ihrer potenziellen Arbeitnehmenden zu kennen. Folglich ist das Ziel dieser Arbeit auf Basis der bestehenden Literatur und mittels weiterer Forschung die Anforderungen der Generationen Y und Z zu ermitteln und zu vergleichen. Entsprechend lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit: *Gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Generationen Y und Z in Bezug auf deren Anforderungen an Arbeitgeber?*

2. Methodik

Das AGA-I (Lohaus & Rietz 2020) eignete sich als Grundlage für diese Studie, da es auf einem umfangreichen Literaturreview basiert (Lohaus & Rietz 2020, S. 92), deutschsprachig ist und somit wenige Anpassungen nötig waren. Zudem können die Subskalen des AGA-Is nach Aussagen der Autoren flexibel eingesetzt werden (Lohaus & Rietz 2020, S. 98). 14 der 19 Dimensionen des AGA-Is (Lohaus & Rietz 2020) wurden für die Erstellung des Fragebogens verwendet. Jede Dimension sollte separat in Bezug auf ihre Wichtigkeit für die Generationen Y und Z bei der Arbeitgeberwahl betrachtet werden. Entsprechend wurden 14 Hypothesen aufgestellt. Die statistischen Hypothesen können Tabelle 1 entnommen werden.

Die vorliegende Studie ist ein quantitatives Quasi-Experiment, welches mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt wurde. Die unabhängige Variable „Generation“ hat die zwei Ausprägungen „Gen Y“ und „Gen Z“. Die betrachteten Dimensionen des AGA-Is bilden 14 abhängige Variablen.

Die Originalitems des AGA-Is sind so formuliert, dass sie sich auf den aktuellen Arbeitgebenden der Probanden beziehen. Mit dieser Studie sollten die Anforderungen der Arbeitnehmenden, unabhängig von einem spezifischen Arbeitgebenden, untersucht werden. Daher wurden die Items für diese Studie umformuliert, wodurch sie das Präfix „Es ist mir wichtig, dass ...“ enthalten. Des Weiteren wurden vereinzelt selbst formulierte Items aufgenommen. In Summe wurden die Anforderungen an Arbeitgebende mittels 54 Items erfasst.

Alle Skalen zu Anforderungen an Arbeitgebende wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala gemessen (1 = ich stimme überhaupt nicht zu; 7 = ich stimme voll und ganz zu).

Die gültige Gesamtstichprobe besteht nach einer 19-tägigen Befragung aus $N = 113$ Teilnehmenden. Auf Basis des Geburtsjahres wurden daraus zwei Teilstichproben gebildet: $n_{Gen Y} = 43$ ($m = 15$, $w = 28$) und $n_{Gen Z} = 70$ ($m = 20$, $w = 49$, $d = 1$).

3. Ergebnisse

Vorbereitend für die Hypothesenprüfung wurde mittels Chi-Quadrat-Tests die Notwendigkeit auf Kovariate geprüft. Zwischen den Variablen „Generation“ und „Geschlecht“ gibt es keinen Zusammenhang ($X^2(2, N = 113) = 1.05$, $p = .59$). Für die folgenden drei soziodemographischen Variablen konnte je ein signifikanter Zusammenhang mit der Variable „Generation“ festgestellt werden: „Aktuelle Tätigkeit“ ($X^2(5, N = 113) = 57.12$, $p < .05$), „Höchster Bildungsabschluss“ ($X^2(6, N = 113) = 36.83$, $p < .05$) und „Berufserfahrung“ ($X^2(1, N = 113) = 8.25$, $p < .05$). Entsprechend

unterscheiden sich die beiden untersuchten Gruppen nicht nur hinsichtlich des Gruppierungskriteriums „Generation“, sondern auch hinsichtlich drei weiterer Variablen. Diese Unterschiede sind jedoch vernachlässigbar, da diese drei Variablen mit dem Alter und korrespondierenden Lebenssituationen zusammenhängen und entsprechend erwartbar waren.

Die meisten Skalen (neun der 14 Skalen) weisen ein stark zufriedenstellendes Cronbachs Alpha ($.73 \leq \alpha \leq .9$) auf. Weitere vier Skalen ($.65 \leq \alpha \leq .68$) wurden für die Auswertung akzeptiert, die Ergebnisse dieser sind jedoch mit Vorsicht zu betrachten. Die Dimension „Unternehmenskultur“ ($\alpha = .56$) wurde von der Auswertung ausgeschlossen.

Die Hypothesenprüfung erfolgte mittels t-Tests, deren Ergebnisse in Tabelle 1 dargestellt sind. Fünf der 13 untersuchten Dimensionen weisen signifikante Ergebnisse, sprich Unterschiede zwischen den Generationen, auf (in Tabelle 1 hellgrau hinterlegt). Diese sind: „Weiterbildung“, „Karriere/Aufstieg“, „Entgelt inkl. Sozialleistungen“, „Management“ und „Image/Reputation/Bekanntheit“. Der Unterschied zwischen den Generationen besteht durchgängig darin, dass der jeweilige Aspekt der Generation Y wichtiger ist als der Generation Z.

Tabelle 1: Ergebnisse der t-Tests (Eigene Darstellung 2023)

Dimension	Statistische Hypothesen	Statistische Auswertung	Werte Gen Y	Werte Gen Z
Work-Life-Balance	$H_0: \mu_{Gen Y} \leq \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} > \mu_{Gen Z}$	$t(111) = 0.64$ $p = .26$		
Weiterbildung	$H_0: \mu_{Gen Z} \leq \mu_{Gen Y}$ $H_1: \mu_{Gen Z} > \mu_{Gen Y}$	$t(111) = 2.12$ $p < .05$	$M = 6,35$ $SD = 0,69$	$M = 6,01$ $SD = 0,88$
Karriere/Aufstieg	$H_0: \mu_{Gen Y} \leq \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} > \mu_{Gen Z}$	$t(107,68) = 3.2$ $p < .05$	$M = 6,09$ $SD = 0,85$	$M = 5,48$ $SD = 1,17$
Entgelt inkl. Sozialleistungen	$H_0: \mu_{Gen Y} \leq \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} > \mu_{Gen Z}$	$t(111) = 1.78$ $p < .05$	$M = 6,11$ $SD = 0,67$	$M = 5,88$ $SD = 0,69$
Identifikation mit Unternehmen etc.	$H_0: \mu_{Gen Y} \leq \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} > \mu_{Gen Z}$	$t(111) = 1.59$ $p = .06$		
Arbeitszeitmodelle	$H_0: \mu_{Gen Y} \leq \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} > \mu_{Gen Z}$	$t(111) = 0.34$ $p = .37$		
Internationalität/ Auslandseinsatz	$H_0: \mu_{Gen Z} \leq \mu_{Gen Y}$ $H_1: \mu_{Gen Z} > \mu_{Gen Y}$	$t(111) = -0.57$ $p = .29$		
Arbeitsbedingungen	$H_0: \mu_{Gen Y} = \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} \neq \mu_{Gen Z}$	$t(111) = 0.99$ $p = .32$		
Management	$H_0: \mu_{Gen Z} \leq \mu_{Gen Y}$ $H_1: \mu_{Gen Z} > \mu_{Gen Y}$	$t(109,27) = 2.91$ $p < .05$	$M = 6,51$ $SD = 0,59$	$M = 6,12$ $SD = 0,85$
Corporate Social Responsibility	$H_0: \mu_{Gen Z} \leq \mu_{Gen Y}$ $H_1: \mu_{Gen Z} > \mu_{Gen Y}$	$t(111) = 0.03$ $p = .49$		
Innovation/ Fortschritt	$H_0: \mu_{Gen Z} \leq \mu_{Gen Y}$ $H_1: \mu_{Gen Z} > \mu_{Gen Y}$	$t(111) = 1.07$ $p = .14$		
Image/Reputation/ Bekanntheit	$H_0: \mu_{Gen Z} \leq \mu_{Gen Y}$ $H_1: \mu_{Gen Z} > \mu_{Gen Y}$	$t(111) = 2.54$ $p < .05$	$M = 5,47$ $SD = 1,24$	$M = 4,84$ $SD = 1,28$
(Obj.) Merkmale des Unternehmens	$H_0: \mu_{Gen Y} \leq \mu_{Gen Z}$ $H_1: \mu_{Gen Y} > \mu_{Gen Z}$	$t(111) = 0.83$ $p = .20$		

Im Rahmen einer explorativen Ergebnisbetrachtung wurde zudem eine Rangfolge anhand der Mittelwerte der Dimensionen für beide Generationengruppen erstellt. In diesen zwei Rangfolgen sind folgende zwei Muster erkennbar:

- 1) Beide Gruppen haben, wenn auch in unterschiedlicher Reihenfolge, die gleichen Dimensionen in den „TOP-3“: „Management“, „Weiterbildung“ und „Work-Life-Balance“
- 2) Bei beiden Gruppen sind die letzten vier Platzierungen identisch. Diese sind: „Identifikation mit dem Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen“, „Image/Reputation/Bekanntheit“, „Internationalität/Auslandseinsatz“ und „(Objektive) Merkmale des Unternehmens“.

4. Diskussion

4.1 Diskussion der signifikanten Ergebnisse

Im Folgenden werden die fünf signifikanten Ergebnisse der t-Tests diskutiert. Die Literatur zeigt, dass die Dimension „Weiterbildung“ für die Generation Z wichtiger sei (Gaidhani et al. 2019 und Deloitte 2022a), doch diese Studie zeigt das Gegenteil. Für beide Generationen ist lebenslanges Lernen essenziell, besonders da sie noch lange im Berufsleben stehen werden (Klaffke 2014, S. 62). Ein Grund für die höhere Wichtigkeit von Weiterbildung bei der Generation Y könnte sein, dass sie bereits länger als die Generation Z im Berufsleben ist und sich entsprechend auch schon weitergebildet haben könnte.

Die bisherigen Kenntnisse der Literatur zeigen, dass die Generation Y mehr Wert auf die Dimension „Karriere/Aufstieg“ legt als die Generation Z (Bielań & Kubiczek 2020 und Deloitte 2022b). Dies konnte in dieser Studie bestätigt werden. Zurückzuführen ist dies vermutlich darauf, dass die Generation Y durch das Aufwachsen in einer Konsumgesellschaft gelernt hat, dass sie mit Karriere und Erfolg vorankommen (Bencsik et al. 2016, S. 93).

Ebenfalls konnten die Erkenntnisse der Literatur (Deloitte 2018/2022a/2022b) in Bezug auf die Dimension „Entgelt“ bestätigt werden. Entgelt ist für die Generation Y wichtiger als für die Generation Z. Auch dies ist vermutlich auf deren Aufwachsen in einer Konsumgesellschaft und dem Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit in unsicheren Zeiten zurückzuführen (Bencsik et al. 2016, S. 93).

Entgegen früheren Annahmen (Deloitte 2017, S. 12) zeigt diese Studie, dass die Dimension „Management“ für die Generation Y wichtiger ist als für die Generation Z. Dies lässt sich möglicherweise durch ihren Wunsch nach einem guten Vertrauensverhältnis zu ihren Vorgesetzten und regelmäßigem Feedback, wodurch sie ihr Karrierestreben (Bielań & Kubiczek 2020 und Deloitte 2022b) bestmöglich ebnen können, erklären.

In Bezug auf die Dimension „Image/Reputation/Bekanntheit“ besagt die bestehende Literatur, dass diese der Generation Z wichtiger sei (Deloitte 2018). Dies widerspricht den Ergebnissen dieser Studie, wonach das Image eines Unternehmens der Generation Y wichtiger ist. Möglicherweise lässt sich dies anhand der verschiedenen Unsicherheiten, die die Generation Y prägten (z. B. die Weltwirtschaftskrise 2008), erklären (Klaffke 2014). Arbeitgebenden mit einem guten Image könnte v.a. bzgl. der Arbeitsplatzsicherheit mehr Vertrauen geschenkt werden, wodurch die Unsicherheiten der Generation Y abgebaut werden könnten.

4.2 Diskussion der explorativen Ergebnisse

Im Folgenden werden die Top-3 Dimensionen beider Generationengruppen diskutiert. In beiden Rangfolgen ist die Dimension „Management“ auf dem ersten Platz ($M_{Gen Y} = 6,51$, $M_{Gen Z} = 6,12$). Dies könnte sich damit erklären lassen, dass es für Arbeitnehmende der Generationen Y und Z vermutlich wichtig ist, ihre Arbeit, die sie erbringen, gut und zufriedenstellend ausführen. Entsprechend brauchen sie dazu regelmäßiges und verlässliches Feedback von ihren Vorgesetzten und stellen dies als Anforderung bei der Arbeitgeberwahl.

Die Dimension „Weiterbildung“ ist der Probandengruppe der Generation Y am zweitwichtigsten ($M_{Gen Y} = 6,35$) und der Probandengruppe der Generation Z am dritt-wichtigsten ($M_{Gen Z} = 6,01$). Dieses Ergebnis könnte sich mit der hohen Bedeutung von lebenslangem Lernen in der heutigen Zeit erklären lassen. Dadurch könnte es für viele Arbeitnehmende wichtig sein, einen Arbeitgebenden zu haben, der es ihnen ermöglicht, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und auf den neusten Stand zu bringen.

Die Dimension „Work-Life-Balance“ ist für die Probandengruppe der Generation Y am drittwichtigsten ($M_{Gen Y} = 6,14$) und für die Probandengruppe der Generation Z am zweitwichtigsten ($M_{Gen Z} = 6,03$). Die ausgeprägte Wichtigkeit dieser Dimension bei beiden Generationen war unter den Gegebenheiten der heutigen Zeit zu erwarten. Fortschreitende technische Mittel ermöglichen das Arbeiten von zuhause oder anderen Orten und schwerwiegende Umwelteinflüsse, wie die Covid-19 Pandemie zeigten, dass Homeoffice in diversen Berufsfeldern und Unternehmen umsetzbar ist. Das Streben nach körperlicher und mentaler Gesundheit sowie Wohlbefinden seitens der Arbeitnehmenden könnte die Wichtigkeit von Work-Life-Balance zudem verstärken.

Abschließend ist es in Bezug auf die Rangfolgen der Dimensionen auch wichtig, die generelle Höhe der Mittelwerte zu betrachten. Demnach weisen mit Ausnahme einer Dimension („Unternehmenskultur“: $M_{Gen Z} = 3,79$) alle Dimensionen einen Mittelwert von $M \geq 4$ auf. Das bedeutet, dass all diese Dimensionen als neutral bis wichtig eingestuft werden. Keiner der untersuchten Aspekte ist für Arbeitnehmende der Generation Y und Z unwichtig.

4.3 Diskussion der Methoden

Die Studie wurde auf die Einhaltung der Gütekriterien geprüft. Alle drei Objektivitätsausprägungen sind durch den standardisierten Fragebogen, eine einheitliche Antwortskala, sowie durch die Auswertung mittels einer Statistiksoftware eingehalten worden. Die Reliabilität der abhängigen Variablen wurde mittels Reliabilitätsanalysen (siehe 3. Ergebnisse) bestätigt. Die Validität dieser Studie wurde nicht geprüft. Da jedoch das AGA-I (Lohaus & Rietz 2020), welcher die Basis dieser Studie ist, eine hohe Validität aufweist (Lohaus & Rietz 2020, S. 95), kann auch von Validität dieser Studie ausgegangen werden.

Die Repräsentativität dieser Studie hat zwei Schwachstellen. Zum einen ist die Stichprobe mit $N = 113$ klein. Auch wenn die Voraussetzung für die Annahme einer Normalverteilung erfüllt ist, wirkt sich die geringe Stichprobengröße negativ auf die Repräsentativität aus. Zum anderen hat ein Großteil der Probanden einen akademischen Hintergrund. Die Ergebnisse können somit nur eingeschränkt auf die Anforderungen von Arbeitnehmenden mit Berufsausbildung übertragen werden.

5. Fazit

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass wider Erwarten den Erkenntnissen der Literatur die Generationen Y und Z lediglich in den Dimensionen „Weiterbildung“, „Karriere/Aufstieg“, „Entgelt inkl. Sozialleistungen“, „Management“ und „Image/Reputation/Bekanntheit“ signifikante Unterschiede aufweisen. Die beiden Generationen haben somit in Bezug auf ihre Anforderungen an Arbeitgebende mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Ebenso haben die beiden Generationen gemeinsam, dass ihre Rangfolgen nach Wichtigkeit der Dimensionen ähnlich ausfallen. Zudem wird hierbei keine der Dimensionen als unwichtig gewertet.

6. Literatur

- Bencsik A, Horváth-Csikós G, Juhász T (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* 8(3): 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berthon P, Ewing M, Hah LL (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2): 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bieleń M, Kubiczek J (2020) Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor* 86(4): 87–94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
- Deloitte (2017) Generation Z enters the workforce: Generational and technological challenges in entry-level jobs. Abgerufen am 05.06.2013 von https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf
- Deloitte (2018) 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. Abgerufen am 05.06.2023 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte (2022a) Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: Country profile: Germany. Abgerufen am 06.06.2023 von https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Millennials%20Gen%20Z%20Survey%202022_GERMANY.pdf
- Deloitte (2022b) Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Abgerufen am 05.06.2023 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf>
- Francis T, Hoefel F (2018) ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. Abgerufen am 04.06.2023 von <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>
- Freese C (2013) Die Kombination von Employer Branding, Organisations- und Personalentwicklung als Antwort auf den „War for Talents“. *Wirtschaftsinformatik & Management* 5: 10–19. <https://doi.org/10.1365/s35764-013-0358-4>
- Gaidhani S, Arora L, Sharma BK (2019) Understanding the Attitude of Generation Z towards Workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering* 9(1): 2804–2812.
- Klauffe M (2014) Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klauffe (Hrsg.), *Generationen Management*: 57–82. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_3
- Lohaus D, Rietz C (2020) Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie* 22(2): 87–108.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

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

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de