

Werteorientierung als Grundlage nachhaltiger Lern- und Arbeitsgestaltung

Fabian ILMER

*Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau,
Erwin-Schrödinger-Straße, D-67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Der folgende Beitrag beleuchtet die Bedeutung von Werten beziehungsweise Werteorientierung auf die nachhaltige Lern- und Arbeitsgestaltung. Er geht dabei insbesondere auf die Zusammenhänge von grundlegenden Werten, deren formgebende Funktion auf das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung und die dadurch bedingten Einflüsse auf den potenziellen Gestaltungsraum von Arbeit ein. Abschließend werden Leitfragen vorgestellt, die im Hinblick auf die betriebliche Implementation einen idealtypischen Werteentwicklungsprozess skizzieren.

Schlüsselwörter: Werte, Werteorientierung, Werteentwicklung, Nachhaltige Entwicklung, Ergonomie, Betriebliche Implementation

1. Werte

Im Kontext der moralphilosophischen Betrachtung können Werte als Koordinaten eines im Subjekt entwickelten Wertesystems verstanden werden, welche lebensweltliche Orientierung stiften und damit das Handeln des Subjekts leiten; das Wertesystem stellt in diesem Zusammenhang ein Produkt biografisch einprägender Erfahrungen dar (vgl. Köbel 2018, S. 25). Vor diesem Hintergrund bilden Werte die Grundlage für alle absichtsvollen Handlungen (Erpenbeck & Sauter 2019a, S. 289), indem sie Bewertungen beziehungsweise Beurteilungen bei Entscheidungsprozessen auf emotionaler und motivationaler Ebene prägen (Sauter & Erpenbeck 2019b, S. 65). Diesem Verständnis nach fungieren Werte als Kompetenzkerne und konstituieren damit kompetentes Handeln, was zugleich bedeutet, dass kompetentes Handeln ohne Werte nicht möglich wäre (Erpenbeck & Sauter 2019a, S. 289). Da sich Werte im Subjekt entwickeln und durch ihr relationales Verhältnis zueinander (Wertesystem) gekennzeichnet sind, das heißt, dass Qualität und Relevanz in direkter Abhängigkeit der subjektiven Beschaffenheit stehen, sind Werte weder wahr noch falsch. Vielmehr sind sie adäquat oder inadäquat bei der Lösung von praktischen oder theoretischen Problemstellungen (vgl. Erpenbeck & Sauter 2019b, S. 13 ff.; Fliegenger & Ilmer 2023).

Die Werteforschung, welche insbesondere durch psychologische Einflüsse geprägt wurde, hat eine Vielzahl an Taxonomien und Modellen hervorgebracht, um die Struktur und das Verhältnis von Werten zu beschreiben (vgl. Hanel et al. 2018). Diese Modelle basieren auf unterschiedlichen theoretischen Annahmen und Forschungsmethoden. Zu den bekanntesten Modellen gehören das 2x4 Wertemodell von Münsterberg (1908), das type of humans-Modell von Spranger (1921), Hofstede's (1980) cultural value dimensions-Modell und das 10-Universalwerte-Modell von Schwartz (1992).

Das häufig zitierte und anerkannte 10-Universalwerte-Modell von Schwartz basiert auf Untersuchungen von 40 Stichproben in 20 unterschiedlichen Ländern und be-

schreibt zehn reliabel unterscheidbare Wertetypen, die kulturübergreifend identifiziert werden können:

Tabelle 1: In Anlehnung an das 10-Universalwerte-Modell nach Schwartz (1992)

Wertetyp	Motivationales Ziel
Universalismus	Verständnis, Anerkennung, Toleranz und Schutz für das Wohlbefinden aller Menschen und der Natur.
Wohll wollen	Erhaltung und Förderung des Wohlergehens der Menschen, die mir nahestehen.
Tradition	Respekt und Akzeptanz der Bräuche und Ideen, die durch meine Kultur oder Religion überliefert werden.
Konformität	Mich nach sozialen Erwartungen und Normen richten, Regeln befolgen, Respekt.
Sicherheit	Sicherheit, Harmonie und Stabilität (in der Gesellschaft und in meinem näheren Umfeld).
Macht	Sozialer Status und Prestige, Autorität und Führung.
Leistung	Erfolgreich sein, Kompetenz, Ehrgeiz.
Hedonismus	Freude, das Leben genießen.
Stimulation	Ein aufregendes Leben führen, Neuheiten und Herausforderungen im Leben erfahren.
Selbstbestimmung	Unabhängig von Gedanken und Handlungen, Kreativität, Neugier, Freiheit.

2. Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltigkeit beschreibt ein mehrschichtiges Konzept, das sich im Laufe der Zeit durch einen transdisziplinären Diskurs in seiner Bedeutung mehrfach gewandelt hat. Die übergreifende Idee der Nachhaltigkeit wurde im Kontext des Brundtland-Reports eingeführt, in dem nachhaltige Entwicklung als "development that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own need" (Brundtland 1987, S. 300) definiert wird, was unterschiedliche Interpretationen zulässt (Costanza et al. 2013). Dies gilt übertragen auch für untergeordnete Konzepte der Nachhaltigkeit, wie beispielsweise die unternehmerische Nachhaltigkeit. Es gibt in diesem Zusammenhang auch in den Wirtschaftswissenschaften keinen Konsens über die Definition dieses Konzepts. Dennoch sind eine Vielzahl der Wirtschaftswissenschaftler*innen der Ansicht, dass es bei der unternehmerischen Nachhaltigkeit um ein verantwortungsvolles *wirtschaftliches*, *soziales* und *ökologisches* Management geht (Montiel & Delgado-Ceballos 2014), welches langfristig einen Mehrwert für die unterschiedlichen beteiligten Stakeholder*innen bietet (Lankoski, 2009).

Der über die letzten Jahrzehnte entstandene Nachhaltigkeitsdiskurs ist sehr geprägt von dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung. Doch was genau ist darunter zu verstehen? Bei genauerer terminologischer Betrachtung weist das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung – englisch Sustainable Development – die Form eines Oxy-morons auf, da es im eigentlichen Sinne eine Verknüpfung von der Idee gleichzeitiger Bewahrung und Veränderung verkörpert. Damit einhergehend stellen sich unausweichlich die normativen Fragen: „Was sollte bewahrt werden?“ respektive „Was sollte

verändert werden?“ Diese Fragen bildeten den Grundstein für die Definition der Sustainable Development Goals (SDGs¹) (vgl. Leiserowitz et al., 2006). Doch wie kam es bei der Klärung des zu Bewahrenden und des zu Verändernden zu den hier beschriebenen Zielen? Die Antwort darauf lässt sich auf die zugrundeliegenden geteilten Werten zurückführen. Während Ziele deskriptiven Charakter aufweisen, bedarf es Werte, die in ihrer Orientierungsfunktion überhaupt erst die Formgebung von optionalen Zielzuständen ermöglichen. Beispielsweise sind Qualität und Ausprägung des Wertes Tradition (siehe Tabelle 1) essenzieller Bestandteil der Erklärungsfunktion zur Bestimmung des zu Bewahrenden in Form der entsprechenden Zielformulierungen. Werte stellen jedoch nicht nur die Voraussetzung für die Bestimmung von Zielzuständen dar, sie sind durch ihre in Kapitel 1 beschriebene bindende identitätsstiftende (Köbel 2018) und emotional-motivationale Funktion (vgl. Schwartz & Bilsky 1987; Erpenbeck & Sauter 2019b) auch der Impulsgeber für die Umsetzung der Ziele. Dementsprechend hängt unser Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung sehr von dem Bewusstsein unserer Wertebasis ab, welche sich durch einen selbstreflexiven Zugang weiterentwickeln lässt.

3. Bedeutung für die nachhaltige Ergonomie

Etymologisch betrachtet setzt sich der Begriff der Ergonomie² aus den griechischen Termen *érgon* (ἔργον) „Werk, Arbeit“ und *nómos* (νόμος) „Brauch, Sitte, Ordnung, Gesetz“ zusammen (Pfeifer et al. 1993). Diesem ursprünglichen Verständnis nach kann Ergonomie auch als Arbeitsgestaltung auf Basis geteilter ethischer Prinzipien verstanden werden, die in Ausformung von Normen und Gesetzen eine Ordnungsfunktion in der sozialen Selbstorganisation einnehmen. Der Begriff der Ethik wurde von Aristoteles eingeführt, um eine philosophische Disziplin (*êthikê theôria*) zu bezeichnen, die sich mit dem wissenschaftlichen Diskurs von Gewohnheiten, Sitten und Gebräuchen (*êthos*) befasst. Nach dem Verständnis von Aristoteles ist Ethik die Wissenschaft des guten und richtigen Handelns. Sie zielt darauf ab, zu bestimmen, wie Menschen handeln sollten, um ein erfülltes und glückliches Leben zu führen (Düwell et al. 2011, S. 1 f.). Vor diesem Hintergrund kann die humanzentrierte Ergonomie der Genese nach im Kern als werteorientiert bezeichnet werden, da Werte die das Subjekt und die Gesellschaft bezogene Aushandlungslogik ethischer Prinzipien bestimmen und damit den normativen Ausgestaltungsraum von Arbeit vorgeben.

Obwohl die Ergonomie ihrer „DNA“ nach bereits von Entstehung an werteorientiert war, schien es so, als würde sie – bedingt durch das lange Zeit vorherrschende Menschenbild des „homo oeconomicus“ – verkürzten Umdeutungsversuchen unterliegen. Erst durch die zunehmende Erkenntnis, dass viele Veränderungsprozesse in der Vergangenheit insbesondere daran gescheitert sind, dass sie sich vorwiegend auf die Struktur- und nicht gleichfalls auf die Kulturveränderungen bezogen haben (vgl. Zink et al. 2009), begann im Zuge betriebswirtschaftlicher Reflexion ein zunehmender Paradigmenwechsel weg von einem relativ eindimensionalen Shareholder-Value³-Ansatz

¹ Eine aktuelle Übersicht der SDGs ist über den folgenden Link zu finden: <https://sdgs.un.org/goals>.

² Die Begriffe „Ergonomie“ und „Arbeitswissenschaft“ wurden in der Literatur – soweit bekannt – zuerst bei Jastrzebowski im Jahre 1857 genutzt. Die dort gegebene Definition orientiert sich an der Zielvorstellung einer Arbeitswissenschaft, die einerseits auf die Humanisierung und andererseits auf die Rationalisierung menschlicher Arbeit bedacht ist; sie gilt weiterhin als aktuell (Schlick et al., 2018, S. 6).

³ „Value“ ist in diesem Zusammenhang im monetären Sinne zu verstehen.

hin zu einem ganzheitlichen Stakeholder-orientierten Ansatz (vgl. Zink, 2011), welcher auch einen wichtigen Zugang zum Konzept der Nachhaltigen Entwicklung darstellt. Die Stakeholder-Theorie sieht dabei die Zweckmäßigkeit eines Systems beziehungsweise einer Organisation in der multidimensionalen Schaffung von Werten (Freudenreich et al. 2020), welche wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben in ihrer Orientierungsfunktion die gesellschaftlich tragfähige Formulierung von Zielen der nachhaltigen Entwicklung erst ermöglichen. Vor diesem Hintergrund beginnt ein Stakeholder-orientierter Ansatz der Ergonomie immer zuallererst bei dem Wertesystem der Subjekte, welches – reziproken Prozessen unterlegen – Auswirkungen auf die Kultur der Arbeit hat. Um daher die nachhaltige Ergonomie im Sinne eines holistischen Stakeholder-orientierten Ansatzes zu fördern, bedarf es in den Köpfen der Menschen kontinuierlicher Schaffung von Wertebewusstsein, Wertereflexion und Werteentwicklung. Demnach stellt sich die Frage, wie Prozesse der Wertentwicklung gestaltet werden können.

4. Prozess der Werteentwicklung und Leitfragen bei der Gestaltung

Werte können weder erzeugt noch instruktional vermittelt werden (Köbel 2018, S. 89; Erpenbeck & Sauter 2015, S. 9). Werte entstehen auf Basis von Erfahrungen (Erpenbeck & Sauter 2018 S. 159). Deshalb geht wertebasiertes Lernen über einen reinen Wissenserwerb hinaus und fokussiert die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen (Schüßler 2008 S. 9). Dementsprechend verfolgt wertorientiertes Lernen nicht das Ziel der Wissensvermittlung, sondern die Ermöglichung neuer Erfahrungen aufseiten der Lernenden. Der Werteaneignungsprozess wird in diesem Kontext psychologisch als Interiorisation bzw. Internalisierung bezeichnet (Erpenbeck & Sauter 2018, S. 157). Die Untersuchung von Interiorisationsprozessen findet in der Emotions- und Motivationspsychologie, der Psychotherapieforschung sowie in der Beschreibung von Gruppendynamiken Anwendung (Erpenbeck & Sauter 2015, S. 10). Dabei beschreibt der Interiorisationsprozess, „wie Emotionen und Motivationen in Wertungsprozessen entstehen, gedächtnismäßig verankert und im Handeln wirksam werden“ (Erpenbeck & Sauter 2015, S. 10) und wie das emotional-motivationale Umlernen von Wertungen abläuft. Eine wesentliche Voraussetzung für die Interiorisation ist die emotionale Labilisierung, welche die Prägungskraft einer Erfahrung beschreibt und damit die Tiefe der Verankerung der neuen Werte bestimmt (Erpenbeck & Sauter 2018, S.163). Zu betonen bleibt, dass das Ergebnis von Werteentwicklungsprozessen – im Sinne des Respekts vor der bisherigen Biografie und Bildung der Identitätsstruktur – offen sein muss, um die Grenze zur Manipulation zu wahren (vgl. Fliegener & Ilmer 2023).

Was gilt es bei der konkreten Gestaltung von Werteentwicklungsprozessen zu beachten? Auf der subjektiven Ebene können die folgenden fünf Fragen als Leitfragen fungieren:

- Setzt das Verfahren echte Entscheidungs- oder Konfliktsituationen, die nicht mit der Hilfe bisherigen Wissens und Wertens bewältigt werden können?
- Wird eine Entscheidungs-/Konfliktsituation geschaffen, welche eine (starke) emotional-motivationale Labilisierung erzeugt?
- Wird der Handlungserfolg hinreichend im Gedächtnis verankert?
- Werden die erfolgreichen Wertungen in Kommunikationsprozessen akzeptiert und sozial bekräftigt?

- Lässt sich das Vorgehen generalisieren und in weiteren Zusammenhängen einsetzen? (Erpenbeck & Sauter, 2018, S. 162)

Die ersten beiden Leitfragen zur Gestaltung von Werteentwicklungsprozessen beziehen sich auf die Ausgangssituation. Diese sollte von den Teilnehmenden als realistische Konflikt- bzw. Entscheidungssituation wahrgenommen werden, die nicht unmittelbar bewältigt werden kann und möglicherweise als Dilemmata wahrgenommen wird. Dadurch kann der Prozess beginnend bei der Wahrnehmung des eigenen Wertebewusstseins, über die Wertereflexion zur Wertebildung bis hin zur Verinnerlichung des Wertes ermöglicht werden. Je stärker die, durch die Ausgangslage ausgelöste, emotional-motivationale Labilisierung ist, desto tiefer können die Werte verinnerlicht werden. Dabei spielt entsprechend der dritten Leitfrage insbesondere die Einschätzung des Handlungserfolgs eine wichtige Rolle. Die vierte Leitfrage bezieht sich auf den sozialen Aspekt der Werteentwicklung, der die Akzeptanz neuer Werte durch Kommunikation und Evaluation in den Fokus nimmt. Die fünfte Frage bezieht sich auf das Abstrahierungspotenzial und die Möglichkeit, die Ergebnisse des Werteentwicklungsprozesses in einen größeren Zusammenhang zu setzen, was dadurch eine Diffusion auf Ebene der Kultur ermöglicht (vgl. Fliegner & Ilmer 2023).

5. Fazit

Werte stellen das Kohärenzgerüst der Identität eines Subjekts dar und entstehen im Kontext biografisch besonders einprägsamer Erfahrungen. Sie fungieren dabei in ihrer Orientierungsfunktion als Kern kompetenten Handelns, indem sie Entscheidungsprozesse auf emotionaler und motivationaler Ebene grundlegend leiten. Im Kontext einer Stakeholder-orientierten nachhaltigen Entwicklung sind sie als Regulativ der Ausformung von Zielvorstellungen (Sustainable Development Goals) zwischen Bewahrung und Veränderung zu verstehen. In diesem Sinne bestimmen sie als Aushandlungslogik zwischen Subjekt und Gesellschaft die ethischen Prinzipien, welche den normativen Ausgestaltungsraum nachhaltiger Ergonomie vorgeben. Vor diesem Hintergrund beginnt nachhaltige Ergonomie im Kern durch Werteorientierung. Bei der Gestaltung von Werteentwicklungsprozessen sollte im Subjekt insbesondere die Wahrnehmung des eigenen Wertebewusstseins, die Wertereflexion und die Wertebildung durch Interiorisation gefördert werden.

6. Literatur

- Brundtland GH (1987): Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427.
- Costanza R, Groot R, Sutton P, van der Ploeg S, Anderson SJ, Kubiszewski I (2014): Changes in the global value of ecosystem services. In: Global Environmental Change 26, S. 152–158. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002.
- Düwell M, Hübenthal C, Werner MH (Hrsg.) (2011): Handbuch Ethik. 3., aktualisierte Auflage. Stuttgart, Weimar: Verlag J. B. Metzler. Online verfügbar unter <http://ifb.bsz-bw.de/bsz344733335rez-1.pdf>.
- Erpenbeck J & Sauter W (2015). Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. essentials. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1932112
- Erpenbeck J & Sauter W (2018). Wertungen, Werte - Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement (1. Auflage 2018). SpringerLink Bücher. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54779-3>

- Erpenbeck J & Sauter W (2019a). Stoppt die Kompetenzkatastrophe! Wege in eine neue Bildungswelt (2. Aufl. 2019). Springer Berlin Heidelberg. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1532828>
- Erpenbeck J & Sauter W (2019b). Wertungen, Werte – Das Buch der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten (1. Auflage 2019). Springer Berlin Heidelberg. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5887779>
- Fliegenger L & Ilmer F (2023). Werteorientiertes Lernen. Modelle und Methoden, Beiträge zur Erwachsenenbildung (15). RPTU Kaiserslautern <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-74933>
- Freudenreich B, Lüdeke-Freund F & Schaltegger S (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Hanel PHP, Litzellachner LF & Maio GR (2018). An Empirical Comparison of Human Value Models. *Frontiers in psychology*, 9, 1643. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01643>
- Hofstede G (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Köbel, N. (2018). Identität – Werte – Weltdeutung: Zur biographischen Genese ethischer Lebensorientierungen (1. Auflage). Beltz Juventa.
- Lankoski L (2009): Differential Economic Impacts of Corporate Responsibility Issues. In: *Business & Society* 48 (2), S. 206–224. DOI: 10.1177/0007650307306635.
- Leiserowitz AA, Kates RW, Parris TM (2006): Sustainability Values, Attitudes, and Behaviors: A Review of Multinational and Global Trends. In: *Annu. Rev. Environ. Resour.* 31 (1), S. 413–444. DOI: 10.1146/annurev.energy.31.102505.133552.
- Montiel I, Delgado-Ceballos J (2014): Defining and Measuring Corporate Sustainability. In: *Organization & Environment* 27 (2), S. 113–139. DOI: 10.1177/1086026614526413.
- Münsterberg H (1908). Philosophie der Werte: Grundzüge einer Weltanschauung. Barth.
- Pfeifer W (Hrsg.) (2005): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. 8. Aufl., ungekürzte, durchges. Ausg. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (dtv, 32511).
- Schüßler I (2008). Reflexives Lernen in der Erwachsenenbildung – zwischen Irritation und Kohärenz. *Bildungsforschung*, 5. <https://doi.org/10.25656/01:4595> (*Bildungsforschung* 5 (2008) 2, 22 S).
- Schwartz SH, Bilsky W (1987): Toward a universal psychological structure of human values. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3), S. 550–562. DOI: 10.1037/0022-3514.53.3.550.
- Schwartz SH (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in Experimental Social Psychology* (S. 1–65). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
- Spranger E (1921). Lebensformen: Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit (2., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Niemeyer.
- Zink KJ, Kötter W, Longmuß J, Thul MJ (Hrsg.) (2008): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (VDI-Buch). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1511774>.
- Zink KJ (2011): Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaft: Möglichkeiten eines integrativen Ansatzes? In: *Z. Arb. Wiss.* 65 (1), S. 50–53. DOI: 10.1007/BF03373812.



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