

## **Aufbauorganisatorische Veränderungen durch die Einführung von KI im Unternehmen**

Markus HARLACHER, Nils FEGGELER

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,  
Uerdinger Str. 52, D-40474 Düsseldorf*

**Kurzfassung:** Die Auswirkungen der Einführung von Künstlicher Intelligenz auf die Aufbauorganisation sind empirisch nahezu gar nicht untersucht, obwohl ihre Ausgestaltung als ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Implementierung angesehen wird. In einer themenspezifischen Literaturanalyse werden zunächst aktuelle Erkenntnisse zu Veränderungen der Aufbauorganisation durch KI identifiziert. Diese Erkenntnisse werden anschließend anhand der Ergebnisse einer Online-Befragung am Stand der betrieblichen Praxis gespiegelt. Als wesentliche Themenfelder konnten die strukturelle Erweiterung der Aufbauorganisation, die Veränderung von Entscheidungsspielräumen sowie die Interdisziplinarität von KI-Einführungsteams identifiziert werden.

**Schlüsselwörter:** Aufbauorganisation, Künstliche Intelligenz, Organisationseinheit, Entscheidungsspielraum, Interdisziplinarität

### **1. Einleitung und Motivation**

Künstliche Intelligenz (KI) wird vielerorts bereits in Pilotprojekten und einzelnen Anwendungsfällen erprobt bzw. befindet sich im Einsatz. Schon jetzt wird KI als wichtigste disruptive Technologie für unterschiedlichste Industriezweige bewertet (Lück 2023). KI ist nicht als von der digitalen Transformation unabhängige Entwicklung zu verstehen, sondern als nächste Stufe derselben (Enquete-Kommission KI 2020). Digitalisierung gilt als notwendige Voraussetzung für die Umsetzung von KI in den Unternehmen (Engels 2023). In Bezug auf befähigende Faktoren für transformative Prozesse wie die Digitalisierung und die Implementierung von KI kann somit von einer erheblichen Schnittmenge ausgegangen werden (Gerbert et al. 2023). Beispielsweise weisen Unternehmen mit einer mehrdimensionalen Organisationsform deutlich häufiger einen hohen digitalen Reifegrad auf als Unternehmen mit eindimensionaler Organisationsstruktur (Balzer et al. 2017).

Jedoch bestehen kaum empirische Untersuchungen bezüglich der Implementierung von KI im Unternehmen, welche Führungskräften Orientierung bieten könnten (Brock & Wangenheim 2019). Allgemeine Aussage zu einer ganzheitlichen, makroskopischen Wirkung auf die Aufbauorganisation können nicht getroffen werden. Unstrittig ist, dass eine passende organisationale Ausrichtung und Gestaltung ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Implementierung von KI ist (Gerbert et al. 2023).

Ziel der eher explorativ angelegten Forschungsaktivitäten besteht darin, aktuelle Erkenntnisse zu Veränderungen der Aufbauorganisation durch den (perspektivischen) Einsatz von KI zu identifizieren und diese Erkenntnisse anhand der betrieblichen Praxis zu spiegeln. Hierfür wird zunächst eine themenspezifische Literaturanalyse durch-

geführt und hierauf aufbauend verschiedene Aspekte in einer Online-Befragung mit 531 Führungskräften und Beschäftigten aus produzierenden Unternehmen bewertet. Auf dieser Basis lassen sich weitere Forschungsfragen identifizieren und weiterer Untersuchungsbedarf ableiten.

## 2. Methodisches Vorgehen

Für die Ermittlung der aufbauorganisatorischen Veränderungen im Zuge der Digitalisierung sowie Identifizierung weiterer möglicher struktureller Auswirkung durch die Implementierung von KI-Anwendungen wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Hierbei wurden deutsch- und englischsprachige Suchbegriffe wie z. B. „Aufbauorganisation/ Structure/ Hierarchie/ Hierarchy/ Organisation/ Organization/ Organisations-einheit/ Unternehmen/ Company/ Business/ Entscheidungsspielräume/“ in Kombination mit „Digitalization/ KI / Ai / Artificial Intelligence/ Autonomous/ Machine Learning“ verwendet. Die Auswahl der überwiegend sekundärliterarischen Ergebnisse erfolgte anhand von Abstracts. Für die Durchführung der Recherche wurde auf die Suchmaschinen Google, Google Scholar, BASE, JSTOR und Scirus zurückgegriffen. Die Ergebnisse sind in Abschnitt 3 dargestellt.

Aufbauend auf den Rechercheergebnissen wurden Fragen formuliert, welche im Rahmen einer Online-Befragung an Beschäftigte und Führungskräfte gestellt wurden (s. Abschnitt 4). Für die Teilnehmerakquise der Online-Befragung wurde ein Panelunternehmen beauftragt. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von November bis Dezember 2023. Von insgesamt 1397 erhobenen Fällen wurden 678 Teilnehmende nicht weiter berücksichtigt, da diese entweder den Bereich ihres Unternehmens nicht der Wirtschaft zugeordnet haben oder bei der Abfrage des Wirtschaftszweigs des Unternehmens „sonstige Branche“ angaben. Weitere 188 Befragte wurden aufgrund auffälliger Freitexteingaben, einer zu hohen Bearbeitungsgeschwindigkeit oder auffälligem Ankreuzverhalten (Straightlining und Musterankreuzung) ausgeschlossen. Nach erfolgter Bereinigung verblieben 531 Studienteilnehmende aus dem produzierenden Gewerbe, z. B. aus den Wirtschaftszweigen „Herstellung von chemischen Erzeugnissen“, „Maschinenbau“ sowie „Industriennahe Dienstleistungen“, von denen 51,98 % angeben, dass in ihrem Unternehmen bereits ein KI-gestütztes System eingeführt wurde. Bei 21,85 % der Studienteilnehmenden ist in den jeweiligen Unternehmen eine KI-Einführung in Planung. Bei 19,2 % der Studienteilnehmenden wird kein KI-System eingesetzt und ist auch nicht in Planung. 73,3 % der Befragten gaben an, dass sie eine Führungsfunktion im Unternehmen einnehmen. 50,47 % der Befragten arbeiten in Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, 32,58 % in Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 100 bis 500 Personen und 16,95 % in Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten. Die deskriptive Auswertung erfolgte mit MS Excel.

## 3. Ergebnisse der Literaturrecherche

Im Rahmen der durchgeführten Literaturrecherche konnten im Kontext der Einführung von KI-Anwendungen drei organisational-gestalterische Aspekte identifiziert werden.

Zum einen findet sich in der betrieblichen Praxis eine strukturelle Erweiterung der Aufbauorganisation durch die Implementierung neuer Organisationseinheiten sowie

die Bildung von neuen Rollen im Unternehmen (Kutzias 2021). Rollen in diesem Kontext beziehen sich nicht auf entwicklungsspezifische Profile wie die eines Data Scientist oder eines Machine Learning Engineer, sondern auf solche, welche vorrangig organisatorische Fragen der KI-Umsetzung behandeln.

Die digitale Transformation etablierte bereits Rollen wie den, spezifisch für die Entwicklung und Umsetzung der unternehmensinternen Digitalisierungsstrategie konzipierten, Chief Digital Officer (Hermann & Riedl 2022) oder den Chief Data Officer, welcher für die Verwaltung der Daten-Assets des Unternehmens zuständig ist (Lee et al. 2014). Im KI-Kontext wurde mit dem Chief Artificial Intelligence and Data Officer (CAIDO) eine neue aufbauorganisatorische Rolle konzipiert. Dessen Aufgabenportfolio erstreckt sich vor allem auf die wichtige und notwendige Verankerung des Verständnisses für KI in der Führungsebene sowie der Entwicklung einer unternehmensweiten KI-Strategie. Ebenfalls in den möglichen Aufgabenbereich des CAIDO fällt die Koordination interdisziplinärer Teams sowie die Leitung einer etwaigen neuen Organisationseinheit im Rahmen der KI-Einführung. (Gerbert et al. 2021) Die Konsolidierung bzw. Bündelung der KI-spezifischen Kapazitäten in einer neuen Organisationseinheit wird als fördernde Maßnahme für die erfolgreiche Implementierung und Skalierung von KI-Anwendung im Unternehmen diskutiert (Fountaine et al. 2019)

Besagte, neue Organisationseinheit wurde beispielsweise bei MTU Aero Engines in Kooperation mit der KI-Initiative AppliedAI in Form eines unternehmenseigenen Kompetenzzentrums umgesetzt. Dieses fungiert als interne Beratungseinheit, welche über Möglichkeiten und Anwendungsfälle von KI aufklärt, sowie das aktive KI-Portfolio verwaltet. Darüber hinaus fällt die Stärkung des Bewusstseins für KI sowie der Auf- und Ausbau eines externen Netzwerks ebenfalls in den Handlungsbereich des Kompetenzzentrums (AppliedAI o.D.)

Die Gestaltung von Entscheidungsspielräumen wird u. a. im Kontext von KI basierten Empfehlungssystemen, die den Beschäftigten Handlungsempfehlungen bereitstellen, eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Es ist ein Umschwung von erfahrungs- und führungs-basierten Entscheidungen hin zu einer rein datenbasierten Entscheidungsfindung durch die KI zu erwarten (Fraunhofer IMW 2019). In der Produktion des A350 implementierte Airbus ein KI-gestütztes Assistenzsystem, welches im Störfall in Echtzeit Vorschläge an den Produktionsmitarbeiter sendet, der wiederum dieser Störung unmittelbar und ohne genaue Kenntnis der Problemquelle zielgenau entgegenwirken kann (Ransbotham et al. 2017). Für einen effizienten Einsatz dieser Empfehlungssysteme müssen Spielräume für eigenständige Handlungen der Mitarbeitenden geschaffen bzw. erweitert werden (Fountaine et al. 2019). Darüber hinaus sind ein selbstständiges Ableiten und Durchführen von Handlungen sowie die Steuerung von Prozessen durch KI-Anwendungen denkbar (Fraunhofer IMW 2019). Aufbauend auf einer erfolgreichen Interaktion mit derlei autonom handelnden KI-Anwendungen können in Analogie zu einem menschlichen Teammitglied die Entscheidungsspielräume der KI gestaltet werden (Alan & Fraunhofer IMW 2019). In weiteren Entwicklungsstufen wird KI darüber hinaus die potenzielle Fähigkeit zugesprochen, substitutiv Führungsaufgaben wie die Aufgabenverteilung und Motivation der Mitarbeitenden zu übernehmen und den Übergang von einer primär vertikalen hin zu einer flacheren Organisationsstruktur zu begünstigen (Rudko et al. 2021)

Ein weiterer Aspekt ist die Betrachtung der Interdisziplinarität und teamübergreifenden Kollaboration, welche sich im Kontext der Implementierung von KI im Unternehmen ergibt. Funktionsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit wird als we-

sentlicher Erfolgsfaktor für den Erfolg der KI-Umsetzung gewertet, infolgedessen ist eine Abkehr vom Silodenken notwendig (Deloitte 2023, Anderson 2019, Fountaine et al. 2019). Besonders für Reifung der KI-Idee oder des Prototyps hin zu einem komplexen KI-Projekt, welches die Produktionsreife erreichen und einen geschäftlichen Mehrwert generieren soll, ist Interdisziplinarität ein wichtiger Faktor (Gaspar o.D.).

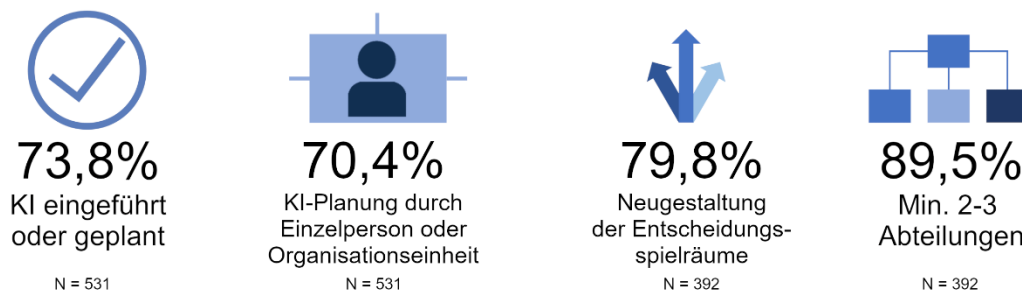
#### 4. Ergebnisse der Online-Befragung

In Unternehmen, in denen 27,5 % der Studienteilnehmenden arbeiten, ist eine Einzelperson mit der Planung von KI-Anwendungen betraut. Bei 42,94 % der Studienteilnehmenden ist im jeweiligen Unternehmen eine Organisationseinheit mit der Planung von KI-Systemen betraut. Bei 16,76 % der Studienteilnehmenden ist weder eine einzelne Person noch eine Organisationseinheit für die Planung von KI-Systemen zuständig. Während ein Großteil der Studienteilnehmenden aus Kleinunternehmen mit einer Anzahl von bis zu 99 Beschäftigten angeben, dass in ihrem Unternehmen weder eine Abteilung noch eine Einzelperson für die Einführung von KI zuständig ist, liegt die Verantwortung in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten in der Mehrheit bei ganzen Abteilungen. Für die Verantwortung von KI-Projekten durch Einzelpersonen lassen sich keine deutlichen Unterschiede für unterschiedliche Unternehmensgrößen erkennen.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass kleine Unternehmen bei der Einführung von KI-Systemen hinterher hängen. So geben lediglich 30 % der Studienteilnehmenden aus Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten an, dass in Ihrem Unternehmen bereits mindestens ein KI-System eingeführt wurde. Weitere 20 % dieser Teilstichprobe arbeiten in Unternehmen, in denen eine KI-Einführung geplant ist. In knapp 50 % der Unternehmen ist eine KI-Einführung weder erfolgt noch geplant. Hingegen geben mehr als 80 % der Studienteilnehmende aus größeren Unternehmen an, dass in ihrem Unternehmen KI eingesetzt oder perspektivisch eingeführt wird. In Unternehmen, in denen weder ein KI-System eingeführt wurde noch die Einführung geplant ist, ist bei 46,15 % der Befragten eine Einzelperson (12,42 %) oder eine Organisationseinheit (33,73 %) für die Planung von Digitalisierungsmaßnahmen verantwortlich.

Studienteilnehmende aus Unternehmen, in denen KI-Systeme eingeführt wurden bzw. eine Einführung geplant ist, wurden befragt, wie weit mit der Einführung des KI-Systems eine Neugestaltung der Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden verbunden ist. 79,85 % der 392 Studienteilnehmende umfassende Teilstichprobe geben an, dass es zu einer Veränderung des Entscheidungsspielraums kommt bzw. kam. Bei 12,24 % der Befragten der Teilstichprobe gibt es keine Veränderung der Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten durch die Einführung eines KI-Systems.

Als Indikator für die Interdisziplinarität von KI-Einführungsprojekten wurde erfasst, wie viele Abteilungen (z. B. IT-Abteilung, Personalabteilung etc.) am Einführungsprozess beteiligt sind bzw. waren. 38,01 % der Teilstichprobe geben an, dass zwei bis drei Abteilungen am Einführungsprozess beteiligt sind bzw. waren, während weitere 23,47 % der Befragten vier bis sieben Abteilungen angeben und weitere 21,68 % mindestens acht Abteilungen angeben. In 10,46 % der Fälle wird die KI-Einführung von einer Abteilung allein übernommen.



**Abbildung 1:** Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung (N = 531)

## 5. Diskussion und Fazit

Im Zuge der Literaturrecherche im Themenkontext Aufbauorganisation und KI konnten drei Themenschwerpunkte identifiziert werden, die im Zuge einer anschließenden Online-Befragung detaillierter untersucht wurden.

1. *Verantwortung für die KI-Einführungen:* In der Literatur zeigen sich Beispiele, in denen Unternehmen entweder einzelne Personen mit der Einführung von KI-Systemen betrauen oder eine ganze Organisationseinheit mit dieser Aufgabe betrauen bzw. hierfür eine gesonderte Organisationseinheit einrichten. In der Online-Befragung zeigt sich, dass in über 40 % der Unternehmen die Verantwortung bei einer Organisationseinheit und bei über 27 % der Unternehmen bei einer Einzelperson liegt. Eine spezifischere Beschreibung dieser Organisationseinheiten bzw. Einzelpersonen ist auf Basis der Erhebung nicht möglich, stellt aber den Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen dar.

2. *Veränderung von Entscheidungsspielräumen:* Die datenbasierte Entscheidungsfindung wird zunehmend Einzug in die betriebliche Praxis nehmen. Hiermit verbunden ist – wie sowohl die Literaturrecherche als auch die eigene quantitative Erhebung zeigen – eine Veränderung der Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten. Mit Blick auf die Befragungsökonomie konnte die Fragestellung nicht weiter spezifiziert werden. Zukünftig wäre eine konkrete Analyse verschiedener KI-Systeme im Anwendungskontext sinnvoll.

3. *Interdisziplinarität von KI-Einführungsprozessen:* Funktionsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit wird in der Literatur als wesentlicher Erfolgsfaktor für die KI-Einführung angesehen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass nahezu 90 % der KI-Einführungsprojekte abteilungsübergreifend erfolgten. Die Untersuchung der Auswirkung der Interdisziplinarität auf den Projekterfolg erfolgte an dieser Stelle nicht. So bleibt die Frage offen, ob es ein „Optimum an Interdisziplinarität“ gibt.

Das methodische Vorgehen unterliegt einem eher explorativen Charakter, was auch das Abstraktionsniveau der Fragestellungen in der Online-Befragung begründet. Alle drei identifizierten Themenschwerpunkte können selbstständige Forschungsfelder sein, zu denen es relevante Vorarbeiten auch für empirische Erhebungen gibt. Eine detaillierte Analyse der drei Themenschwerpunkte im Rahmen der Online-Befragung hätte die Befragungsökonomie konterkariert, wird aber für zukünftige Erhebungen empfohlen.

## 6. Literatur

- Alan Y (2019) Wie menschlich kann Künstliche Intelligenz sein? Ernst & Young GmbH (Hrsg.) Zugriffen Nov. 15, 2023 [https://www.ey.com/de\\_de/consulting/ki-treibt-digitale-und-nachhaltige-geschaeftsmodelle-an](https://www.ey.com/de_de/consulting/ki-treibt-digitale-und-nachhaltige-geschaeftsmodelle-an)
- Anderson S (2019) Becoming an AI-fueled organization: How to build an AI-ready culture. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Hrsg.) Zugriffen 27.12.2023 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology/us-ai-institute-state-of-ai-building-ai-culture.pdf>
- Applied AI Initiative (o.J.) MTU Aero Engines: Größere Wertschöpfung mithilfe von KI. Zugriffen 1.12.2023, 2023 <https://www.appliedai.de/hub/mtu-aero-engines-stellen-weichen-wertschoepfung-mithilfe-ki>
- Balzer Y, Hochgürtel A, Bechtold F, Stein F (2017) Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. (bayme), Verband der Bayerischen Metall und Elektro-Industrie e. V. (vbm) (Hrsg.) Die richtige Organisation zur digitalen Transformation – Eine bayme vbm Studie, erstellt von Kienbaum. S 4–8
- Brock J K-U, von Wangenheim F (2019). Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. California Management Review, 61(4): 110–134.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2023) AI success factor: Cross-functional teams. Zugriffen 24.11.2023 <https://action.deloitte.com/insight/3236/ai-success-factor-cross-functional-teams>
- Engels B (2023) Künstliche Intelligenz in der deutschen Wirtschaft: Ohne Digitalisierung und Daten geht nichts. Wirtschaftsdienst 8: 525–529.
- Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz (KI) (2020) Bericht der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale, S 31.
- Fontaine T, McCarthy B, Saleh T (2019) Building the AI-Powered Organization. Harvard Business Review July-August 2019, Issue: 62–73
- Fraunhofer-Zentrum für internationales Management und Wissensökonomie (IMW) (Hrsg.) (2019) Künstliche Intelligenz (KI) im Unternehmenskontext. Fraunhofer IMW, Leipzig, S 15–16
- Gaspar N (o.J.) 7 Dinge, die Manager und Führungskräfte tun können, um eine erfolgreiche Einführung von Künstlicher Intelligenz in ihrer Organisation zu ermöglichen. Intel Deutschland GmbH, Zugriffen 14.12.2023 <https://www.intel.de/content/www/de/de/it-management/intel-it-best-practices/ai-for-managers.html>
- Gerbert P, Hartmann P, Liebl A, Schamberger M, Waldmann A (2023) Applying AI: Building the organization for scaling AI. Garching: UnternehmerTUM (Hrsg.) S 5–6
- Gerbert P, Hartmann P, Liebl A, Trost M, Pfister E (2021) KI für Vorstände und Aufsichtsräte: Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft. München: appliedAI Initiative GmbH (Hrsg.) S 28–29
- Hermes A, Riedl R (2022) Chief Digital Officer (CDO): Literaturanalyse und Handlungsempfehlungen für die Praxis. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 59: 795–817
- Kutzias D (2021) Triple KI: Die drei Säulen erfolgreicher KI-Implementierung im Unternehmen. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und -organisation (IAO) (Hrsg.) Zugriffen 12.9.2023 <https://blog.iao.fraunhofer.de/triple-ki-die-drei-saeulen-erfolgreicher-ki-implementierung-im-unternehmen/>
- Lee Y, Madnick S, Wang R (2014) A Cubic Framework for the Chief Data Officer: Succeeding in a World of Big Data. MIS Quarterly Executive: Vol. 13: Issue 1, Article 6.
- Lück B (2023) Gartner-Umfrage unter CEOs – KI ist die wichtigste disruptive Technologie. Zugriffen 14.9.2023 <https://www.bigdata-insider.de/ki-ist-die-wichtigste-disruptive-technologie-a-8182265ea6dfa92756ce312a7702819/>
- Ransbotham S, Gerbert P, Kiron D, Reeves M (2017) Reshaping Business With Artificial Intelligence. MIT Sloan Management Review, Boston Consulting Group (Hrsg.), S 2. Zugriffen: 31. Okt, 2023 <https://sloanreview.mit.edu/projects/reshaping-business-with-artificial-intelligence/>
- Rudko I, Bonab A B, Bellini F (2021) Organizational Structure and Artificial Intelligence. Modeling the Intraorganizational Response to the AI Contingency. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research 16:2341–2364 <https://doi.org/10.3390/jtaer16060129>



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

### **Screen design und Umsetzung**

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

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