

WIRKsame Erfassung der Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen am Beispiel von KI-Projekten

Markus HARLACHER¹, Andrea ALTEPOST², Adjan HANSEN-AMPAH²,
Wolfgang MERX², Nils FEGGELER¹

¹ ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft,
Uerdinger Str. 52, D-40474 Düsseldorf

² Institut für Textiltechnik der RWTH Aachen University,
Otto-Blumenthal-Straße 1, 52074 Aachen

Kurzfassung: Eine frühzeitige Erfassung der Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen ist förderlich, um unternehmensspezifische Maßnahmen zur Gestaltung der Veränderungsprozesse abzuleiten. Das präsentierte Instrument ermöglicht einen objektiven Blick auf die Technikaffinität und die Einstellung der Beschäftigten hinsichtlich KI sowie auf die Organisationskultur des Unternehmens und wird von subjektiven Methoden wie Beobachtungsinterviews ergänzt. Im Beitrag werden das Befragungsinstrument sowie die Ergebnisse einer pilothaften Erprobung vorgestellt.

Schlüsselwörter: Technikaffinität, Künstliche Intelligenz, Organisationskultur, Befragung

1. Einleitung und Motivation

Künstliche Intelligenz wird die Arbeitsinhalte der Beschäftigten gravierend ändern. 70 % der Teilnehmenden der Studie „Künstliche Intelligenz in produzierenden Unternehmen“ stimmen dieser Aussage eher beziehungsweise voll zu. Dabei wird der Einsatz von KI-Systemen von 40 % der Befragten als bedenklich bzw. sehr bedenklich angesehen. Besonders hoch sind dabei die Bedenken bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Derartige Ängste der Beschäftigten hinsichtlich des Einsatzes von KI stellen aus Sicht von 52 % der Befragten eine Hürde im Einführungsprozess dar. (Harlacher & Terstegen 2023) Die genannten Befürchtungen zeigen sich auch in Studien von Deloitte (2022), Fraunhofer IAIS (2021) und Fox et al. (2023).

Um KI-Lösungen erfolgreich in der betrieblichen Praxis zu entwickeln und einzuführen, wird im Verbundprojekt WIRKsam ein umfassendes Vorgehensmodell (s. Harlacher et al. 2023) erprobt, das im Detail an die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen angepasst werden kann. Es soll die Mitarbeitenden mit ihren Befürchtungen und ihrer Expertise in die Entwicklung einbeziehen, somit die Akzeptanz erhöhen und die Entwicklung eines innovativen Mindsets fördern.

Als ein Instrument dieses Vorgehensmodells wurde ein Fragebogen zur Erfassung der Unternehmenskultur, der Technikaffinität der Mitarbeitenden und der im Unternehmen praktizierten Partizipation entwickelt. Im Beitrag werden die Ergebnisse aus der pilothaften Anwendung des Fragebogens in sieben Anwendungsunternehmen mit insgesamt 167 teilnehmenden Beschäftigten vorgestellt. Der Fokus liegt dabei auf der Technikakzeptanz, der Akzeptanz von KI-Systemen und der Unternehmenskultur. Für Ergebnisse zur praktizierten Partizipation sei auf einen parallel publizierten Beitrag von

Altepost et al. (2024) verwiesen. Die Ergebnisse und ihre Vergleichsmöglichkeiten, aber auch die gewonnenen Erfahrungen in der Datenerhebung, werden abschließend diskutiert und die praktische Relevanz des Kurzfragebogens sowie die Übertragbarkeit auf andersartige Veränderungsprozesse herausgearbeitet.

2. Struktur des Fragebogens

Zur Erfassung der Technikaffinität wurde die TAEG (Karrer et al. 2009) verwendet und um zusätzliche Items zur Erfahrung im Umgang mit KI-gestützten Systemen ergänzt, die bereits in einem Fragebogen des Kompetenzzentrums KOMPAKI verwendet wurden. Die Bewertung der Organisationskultur basiert auf den Vorarbeiten von Martins und Terblanche (2003). Anstelle der Kategorie "Innovationsförderndes Verhalten" wurde eine Kategorie "Team und Führung" entwickelt. Die zugehörigen Items wurden auf Basis der Vorarbeiten von Martins und Terblanche (2003), Jöns et al. (2005) und Conrad et al. (2019) abgeleitet. Ein weiterer Bestandteil des Fragebogens ist das Instrument "PASST" (Altepost et al. 2021, Altepost et al. 2024). Es identifiziert Partizipationsmethoden, die aus Sicht der Beschäftigten eine effektive Beteiligung bei der Einführung neuer Technologien ermöglichen und die sie bereit sind zu unterstützen. Die verwendeten Kategorien und Items sind der Ergebnisdarstellung in Abschnitt 3 zu entnehmen.

Der Fragebogen kann sowohl papierbasiert als auch in einer Online-Version ausgefüllt werden. Basierend auf dem Feedback der beteiligten Anwendungsunternehmen wurden zudem Erläuterungen in leicht verständlicher Sprache eingefügt, um das Ausfüllen des Fragebogens insbesondere in den produzierenden Bereichen zu erleichtern. Entsprechende Erläuterungen sind in den folgenden Tabellen in Klammern gesetzt.

3. Ergebnisse der pilothaften Anwendung

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der pilothaften Anwendung des Fragebogens in sieben Anwendungsunternehmen mit insgesamt 167 teilnehmenden Beschäftigten vorgestellt: Hohe Zustimmung erhalten im Fragebogenteil zur Technikakzeptanz elektronischer Geräte (s. Tabelle 1) die Aussagen, dass elektronische Geräte helfen, Informationen zu erhalten und den Alltag erleichtern. Auch die Erlernbarkeit des Umgangs mit elektronischen Geräten wird als hoch angesehen. Überwiegend Ablehnung erfährt die Aussage, dass elektronische Geräte vieles umständlicher machen. Die überwiegend geringen Standardabweichungen verdeutlichen die Einheitlichkeit der Rückmeldungen. Die größten Abweichungen ergeben sich bei der Fragestellung hinsichtlich des Interesses an neuen elektronischen Geräten, wenn keine Kaufabsicht besteht. Dementsprechend gibt es auch nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Technikaffinität beim Vergleich der einzelnen Unternehmen.

Tabelle 1: Ergebnisse des Fragebogens „Technikakzeptanz elektronischer Geräte“ – Gesamtdarstellung

	1	2	3	4	5		
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht	Mittelwert	Abweichung
Ich liebe es, neue elektronische Geräte zu besitzen.	6	33	72	54	1	3,1	0,82
Elektronische Geräte haben negative Auswirkungen auf die Gesundheit. ((* Elektronische Geräte machen Menschen krank.))	28	60	48	13	17	2,3	0,87
Ich gehe gerne in den Fachhandel für elektronische Geräte. ((* Ich gehe gerne in Geschäfte oder auf Webseiten von Anbietern elektronischer Geräte.))	23	43	63	32	4	2,6	0,95
Ich habe bzw. hätte Verständnisprobleme beim Lesen von Elektronik- und Computerzeitschriften.	59	49	35	10	13	2	0,94
Elektronische Geräte ermöglichen einen hohen Lebensstandard.	9	22	75	49	9	3,1	0,83
Elektronische Geräte führen zu geistiger Verarmung. ((* Elektronische Geräte machen Menschen dümmer.))	38	64	42	11	10	2,2	0,88
Elektronische Geräte machen vieles umständlicher.	53	85	14	2	11	1,8	0,66
Ich informiere mich über elektronische Geräte, auch wenn ich keine Kaufabsicht habe. ((* Ich informiere mich über elektronische Geräte, auch wenn ich kein neues Gerät kaufen möchte.))	35	35	53	40	3	2,6	1,08
Elektronische Geräte machen unabhängig.	22	50	56	19	19	2,5	0,9
Elektronische Geräte erleichtern mir den Alltag.	1	4	83	76	2	3,4	0,57
Elektronische Geräte verringern den persönlichen Kontakt zwischen den Menschen. ((* Durch elektronische Geräte haben Menschen weniger persönlichen Kontakt miteinander.))	11	30	69	48	8	3	0,88
Ich kenne die meisten Funktionen der elektronischen Geräte, die ich besitze.	6	20	75	61	4	3,2	0,78
Ich bin begeistert, wenn ein neues elektronisches Gerät auf den Markt kommt.	32	57	51	16	9	2,3	0,91
Elektronische Geräte verursachen Stress.	22	64	51	11	18	2,3	0,82
Ich kenne mich im Bereich elektronischer Geräte aus.	12	35	81	28	9	2,8	0,82
Es fällt mir leicht, die Bedienung eines elektronischen Geräts zu lernen.	5	13	73	70	5	3,3	0,74
Elektronische Geräte helfen, an Informationen zu gelangen.	1	1	39	121	3	3,7	0,5

95,2 % der Befragten geben an, dass sie wissen, was Künstliche Intelligenz ist, jedoch lediglich 19,4 % geben an, dass sie viel über KI wissen. 35,5 % der Befragten haben bereits ein KI-System angewendet. 63,6 % der Befragten erwarten, dass die Arbeitswelt spannender wird, 59,8 %, dass die Arbeitswelt besser wird. Bei 23,6 % der Befragten bestehen jedoch Ängste durch die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich Künstlicher Intelligenz.

Tabelle 2: Ergebnisse aus dem Fragebogen „Einstellung zum Thema KI“ – Gesamtdarstellung

	1	2	3	4	5		
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht	Mittelwert	Abweichung
Entwicklungen hinsichtlich Künstlicher Intelligenz machen mir Angst. ((* Künstliche Intelligenz macht mir Angst.))	36	74	28	11	16	2,1	0,85
Entwicklungen hinsichtlich Künstlicher Intelligenz machen die Arbeitswelt spannender. ((* Künstliche Intelligenz macht die Arbeit spannender.))	5	32	61	44	23	3	0,82
Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt verbessern. ((* Künstliche Intelligenz wird die Arbeit verbessern.))	4	24	62	36	38	3	0,78
Menschliche Arbeit wird künftig von Künstlicher Intelligenz ersetzt werden. ((* In der Zukunft wird Künstliche Intelligenz die Arbeit von Menschen ersetzen.))	28	46	58	16	16	2,4	0,92
Künstliche Intelligenz wird langfristig meinen Arbeitsalltag im Allgemeinen revolutionieren. ((* Künstliche Intelligenz wird meinen Arbeitsalltag langfristig stark verändern.))	13	35	49	33	33	2,8	0,94

Die Ergebnisse im Fragebogenteil zur Erfassung der Unternehmenskultur (s. Tabelle 3) weisen in der Gesamtbetrachtung Mittelwerte im Bereich von 2,6 bis 3,2 auf und somit eine eher positive Bewertung der Organisationskultur. Unterschiede zeigen sich im Vergleich der Unternehmen. Beispielsweise wird in einem Unternehmen eine besonders positive Feedbackkultur mit großem Vertrauen und Verständnis wahrgenommen, aber zeitgleich die Rolle der Führungskraft vergleichsweise negativ bewertet. Ein weiteres Unternehmen erweist sich im Themenfeld Kommunikation mit überdurchschnittlichen Mittelwerten als Vorreiter. Bei dem Aspekt der Unterstützungsmechanismen erweist sich ein drittes Unternehmen als Vorbild.

Für Ergebnisse zur praktizierten Partizipation sei auf den parallel eingereichten Beitrag von Altepost et al. (2024) verwiesen.

4. Diskussion und Fazit

Die Ergebnisse der Befragung liefern eine objektive Sicht auf die angesprochenen Themen, die durch weitere Methoden wie das Kick-off oder die Beobachtung mit integrierten Beobachtungsinterviews um eine subjektive Komponente erweitert wird. Die Erkenntnisse ermöglichen es, bereits in der frühen Projektphase Maßnahmen zur ganzheitlichen Gestaltung von Arbeitssystemen abzuleiten. Die Auswertungen und Analysen müssen dabei zwingend unternehmensspezifisch erfolgen, um Unterschiede in den individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten bzw. in der Organisationskultur zu identifizieren. Eine spezifischere Auswertung beispielsweise je Unternehmensbereich bzw. für den ausgewählten Pilotbereich würde zu adäquateren Maßnahmen führen, setzt aber eine gewisse Unternehmens- bzw. Abteilungsgröße bzw. Teilnehmerzahl je betrachteten Bereich voraus, um die Anonymität der Auswertung sicherzustellen.

In den Ergebnissen der pilothaften Erprobung lassen sich nur Tendenzen in den Unterschieden zwischen den befragten Unternehmen ableiten. Die Dimensionen und Aspekte, die in den einzelnen Unternehmen überdurchschnittlich positiv wahrgenommen werden, lassen sich im Weiteren um qualitative Ergebnisse erweitern und so eine Handlungsempfehlung für weitere Unternehmen ableiten. Dimensionen und Aspekte, die in den jeweiligen Unternehmen eher unterdurchschnittlich bewertet wurden, sollten im Rahmen weiterer Workshops näher untersucht werden und parallele, die Technik-einführung begleitende Maßnahmen abgeleitet werden. Bezogen auf die in Abschnitt 3 festgestellte vergleichsweise schlechte Bewertung der Führungskräfte, erscheint ein entsprechendes Führungskräfte-Training als förderlich.

Die pilothafte Erprobung des Instruments hat aufgezeigt, dass der unternehmerische Nutzen aus dem Einsatz des Instruments vorab nicht immer deutlich wurde, was sich in Teilen in einer verzögerten Durchführung der Befragung oder in geringen Stichprobengrößen widerspiegelt. Unverzichtbar ist daher eine anwendungsfall-spezifische Auswertung der Erhebung, die Kopplung der Ergebnisse mit den Ergebnissen der weiteren Instrumente der Fokussierungsphase und die Reflektion der getroffenen Maßnahmen sowie des bisherigen Projektverlaufs. Zudem ist ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, welches den Mehrwert des Einsatzes des Fragebogens für die teilnehmenden Unternehmen untermauert und die Beschäftigten und Führungskräfte zur Teilnahme an der Befragung motiviert. Dieses Kommunikationskonzept kann anhand weiterer Anwendungsfälle evaluiert werden.

Tabelle 3: Ergebnisse aus dem Fragebogenteil „Organisationskultur“ – Gesamtdarstellung

	1	2	3	4	5		
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	Weiß nicht	Mittelwert	Abweichung
In meinem Team ist es jederzeit möglich, offen und konstruktiv Feedback zu geben/zu bekommen. ((* Ich kann meinen Kollegen jederzeit sagen was gut und was schlecht läuft.))	7	23	73	51	4	3,1	0,81
In meinem Team herrscht Vertrauen und Verständnis.	6	20	80	50	3	3,1	0,77
Es herrscht eine positive Fehlerkultur (Fehler werden gemeinsam identifiziert und aufgearbeitet). ((* In meinem Team werden Fehler nicht bestraft, sondern es wird darüber gesprochen, was wir daraus lernen können.))	6	30	80	43	1	3	0,78
Meine direkte Führungskraft gibt mir die Möglichkeit, Probleme, unnötige Belastungen, persönliche Interessen anzusprechen und angemessen zu regeln. ((* Über Probleme, Belastungen oder persönliche Interessen kann ich jederzeit mit meinem direk	10	27	60	56	7	3,1	0,89
Meine direkte Führungskraft nimmt in Bezug auf den Umgang mit betrieblichen Veränderungen eine Vorbildfunktion ein. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin ist für uns ein Vorbild bei Veränderungen im Unternehmen.))	16	39	42	46	14	2,8	1,01
Meine direkte Führungskraft sorgt für ausreichende Schulungen bei neuen Prozessen. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin kümmert sich darum, dass wir ausreichend Schulungen bekommen, wenn sich etwas an meiner Arbeit verändert.))	21	45	50	32	12	2,6	0,97
Meine direkte Führungskraft informiert mich angemessen über alle für mich relevanten Themen. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin informiert mich über alle wichtigen Themen.))	8	35	63	51	2	3	0,87
Meine direkte Führungskraft sensibilisiert für anstehende Veränderungen, beispielsweise durch Informationsveranstaltungen. ((* Mein direkter Chef oder meine direkte Chefin macht uns anstehende Veränderungen bewusst.))	14	43	60	36	7	2,8	0,91
Bei Veränderungen im Betrieb gibt es die Möglichkeit, die Vor- und Nachteile zu besprechen und gemeinsam nach Verbesserungen zu suchen.	22	39	53	36	10	2,7	0,99
Meine direkte Führungskraft informiert uns vorab, wie Veränderungen die Unternehmensstrategie und die Bereichsziele unterstützen. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin informiert uns vorab, wie Veränderungen die Unternehmensstrategie un	22	39	59	25	14	2,6	0,94
Meine direkte Führungskraft vermittelt uns überzeugend die Vorteile, die sich aus anstehenden betrieblichen Veränderungen ergeben. ((* Mein direkter Chef oder meine direkte Chefin erläutert uns überzeugend die Vorteile der anstehenden Verände	19	43	62	25	9	2,6	0,91
Ich habe die Möglichkeit mich aktiv im Unternehmensgeschehen einzubringen.	12	41	62	35	7	2,8	0,89
Meine direkte Führungskraft sorgt dafür, dass unsere Verbesserungsideen zu neuen Prozessen umgesetzt werden. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin sorgt dafür, dass unsere Verbesserungsideen zu neuen Prozessen umgesetzt werden.))	12	29	71	32	14	2,9	0,86
Meine direkte Führungskraft ermutigt mich bei auftretenden Problemen dazu, eigene Lösungen zu finden. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin ermutigt mich bei auftretenden Problemen dazu, eigene Lösungen zu finden.))	6	25	67	51	9	3,1	0,81
Meine Vorschläge zu Verbesserungsmaßnahmen werden gefordert und gefördert. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin findet es gut, wenn ich Vorschläge für Verbesserungen habe und unterstützt diese.))	8	31	66	39	13	2,9	0,84
Meine direkte Führungskraft motiviert mich dazu, selbstbestimmt Verbesserungen/Veränderungen im Arbeitsalltag vorzunehmen. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin motiviert mich dazu, selbst Verbesserungen/Veränderungen im Arbeitsalltag u	13	34	60	45	6	2,9	0,92
Meine direkte Führungskraft delegiert Maßnahmen und Aufgaben an die Mitarbeitenden. ((* Mein direkter Chef/meine direkte Chefin gibt Aufgaben an uns weiter.))	4	21	71	58	3	3,2	0,76

Das entwickelte Instrument eignet sich für den Einsatz in Veränderungsprozessen, in denen innovative Technologien eingeführt werden. Lediglich der Fragebogenteil zur Einstellung hinsichtlich KI muss dann entfallen oder an die einzuführende Technologie adaptiert werden.

5. Literatur

- Altepost A, Merx W, Rezaey A, Löhner M (2021) Neue Soziotechnische Systeme in der Textilbranche. Mensch-Technik-Interaktion und Ergebnisse der partizipativen soziotechnischen Systemgestaltung für ein Assistenzsystem in der deutschen Textilindustrie. Aachen: Institut für Textiltechnik und Institut für Soziologie der RWTH Aachen University (Hrsg.). <https://doi.org/10.2314/KXP:1758273097>
- Altepost A, Ayad F, Elaroussi F, Gottschalk C, Hansen-Ampah A, Harlacher M, Merx W (2024) PASST für mich! Passende Modelle partizipativer Technikeinführung in Unternehmen konzipieren. In: Arbeitswissenschaft in the loop – Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkungen auf Menschen, Arbeit und Arbeitsgestaltung. 70. GfA-Frühjahrskongress 06.-08. März 2024 in Stuttgart. St. Augustin. I.5.2
- Conrad RW, Weber MA, Lennings F, Würfels M (2019) 360°-Analyse – Lean-Management-Methoden nachhaltig nutzen. Anwendung am Beispiel der 5S-Methode. Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. <https://www.arbeitswissenschaft.net/newsroom/pressemeldung/news/360-analyse-lean-management-methoden-nachhaltig-nutzen-anwendung-am-beispiel-der-5s-methode>
- Deloitte (Hrsg.) (2022) Fueling the AI Transformation Four Key Actions Powering Widespread Value from AI, Right Now in Germany. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte-State-of-AI-2022.pdf>
- Fraunhofer IAIS (Hrsg.) (2021) Management System Support for Trustworthy Artificial Intelligence. Fraunhofer-Institut für intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS, Sankt Augustin
- Harlacher M, Altepost A, Elsen I, Ferrein A, Hansen-Ampah A, Merx W, Niehues S, Schiffer S, Shahinfar FN (2023) Approach for the Identification of Requirements on the Design of AI-supported Work Systems (in problem-based Projects). AI in Business Economics, The Economic Perspective on Artificial Intelligence (EPEAI)
- Harlacher M, Terstegen S (2023) KI in der Industrie: Potenziale und Hindernisse. Human Resources Manager 3(2023):56-59
- Jöns I, Hodapp M, Weiss K (2005) Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.11386>
- Karrer K, Glaser C, Clemens C, Bruder C (2009) Technikaffinität erfassen–der Fragebogen TA-EG. Der Mensch im Mittelpunkt technischer Systeme, 8(2009), 196–201.
- Fox P, Privitera D, Reuel A (2023) So denken die Deutschen über KI – KIRA-Report. Zentrum für KI-Risiken & -Auswirkungen (KIRA), Berlin
- Martins EC, Terblanche F (2003) Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Danksagung: Das Kompetenzzentrum WIRKsam (FKZ: 02L19C600ff.) wird im Rahmen der Fördermaßnahme „Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für diesen Beitrag liegt bei den Autor*innen.



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