

Arbeitsunterbrechungen bei Interaktionsarbeit – eine Herausforderung für die Arbeitsgestaltung

Margit WEHRICH, Marc JUNG TÄUBL

*Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt
Universität Augsburg
Eichleitnerstraße 30, D-86159 Augsburg*

Kurzfassung: Unterbrechungen gehören zur Arbeit an und mit Menschen. Dienstleistungsbeziehungen lassen sich nicht unterbrechungsfrei durchorganisieren, ohne die Dienstleistungsqualität zu beeinträchtigen. Gleichzeitig sind Arbeitsunterbrechungen aber auch eine anerkannte Belastungsquelle. Das Projekt UMDIA widmet sich diesem Dilemma. Es entwickelt – basierend auf dem Konzept der Interaktionsarbeit und qualitativen empirischen Untersuchungen – Maßnahmen für einen differenzierten Umgang mit Unterbrechungen in Dienstleistungsbeziehungen und räumt hierbei der Digitalisierung einen besonderen Platz ein. Dieser Beitrag stellt das Projekt und seine ersten Arbeitsschritte vor.

Schlüsselwörter: Interaktionsarbeit, Dienstleistung, Unterbrechung, Arbeitsgestaltung, Digitalisierung

1. Das Verbundprojekt UMDIA

Unterbrechungen sind ein wesentliches Merkmal der Arbeit an und mit Menschen. Die dort zu leistende Interaktionsarbeit ist offen, dynamisch und situativ und kann daher nicht unterbrechungsfrei durchorganisiert werden, wenn man den besonderen Charakter von Dienstleistungsarbeit erhalten und die Dienstleistungsqualität nicht gefährden will. Unterbrechungen gehören deshalb zum Wesen der Dienstleistungsbeziehung. Gleichzeitig sind Unterbrechungen aber auch eine arbeitswissenschaftlich anerkannte Belastungsquelle.

Das Verbundprojekt „UMDIA - Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit“ hat zum Ziel, Unternehmen und Beschäftigte dabei zu unterstützen, diejenigen Unterbrechungen produktiv zu nutzen, die zum Wesen der Dienstleistungsbeziehung gehören. Zudem sollen vermeidbare Unterbrechungen im Arbeitsablauf erkannt und reduziert werden. Die Digitalisierung spielt dabei eine Doppelrolle: Sie ruft neuartige Unterbrechungen hervor, die für den Kontakt mit Kund*innen und Patient*innen relevant sind; sie kann aber auch dabei helfen, diejenigen Unterbrechungen, die zur Arbeit an und mit Menschen gehören, konstruktiv zu bearbeiten.

Auf der Basis qualitativer Fallstudien werden neue Analyse- und Gestaltungsinstrumente für den Umgang mit Unterbrechungen im Einzelhandel, in der stationären Krankenpflege, in der Fabrikplanung und in der agilen IT-Entwicklung - und damit für personen- und unternehmensbezogene Dienstleistungen - entwickelt. Im Projektverbund arbeiten drei wissenschaftliche Partner (Universität Augsburg, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München, Hochschule Aalen) und vier Unternehmenspartner (Reidl GmbH & Co. KG, Universitätsklinikum Augsburg, Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, CAS Software AG). Gefördert wird das Projekt im Rahmen des Förderschwerpunkts „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ vom 1.3.2020

bis 28.2.2023 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds. Dieser Beitrag beschreibt die konzeptuellen Grundlagen und den aktuellen Stand der empirischen Arbeiten in unserem Projekt.

2. Das Konzept der Interaktionsarbeit

Dass Unterbrechungen in Dienstleistungsbeziehungen besondere Beachtung verdienen, erschließt sich aus dem Konzept der Interaktionsarbeit (Böhle/Wehrich 2020). Es beschreibt - branchenübergreifend - die Besonderheiten der Arbeit an und mit Menschen und stellt die theoretische Grundlage unserer Forschungen dar. Danach ist Interaktionsarbeit notwendig, weil Menschen besondere „Arbeitsgegenstände“ sind: Sie haben eigene Bedürfnisse und Interessen und mitunter auch eigene Vorstellungen davon, auf welchem Wege die Dienstleistung erbracht werden soll. Für die Seite der Dienstleistungserbringenden gilt das ebenso: Beschäftigte müssen die Vorstellung des Unternehmens realisieren und/oder wollen ihren eigenen professionellen Richtlinien folgen. Dienstleister*innen und Kund*innen müssen also zusammenkommen. Wie dies geschieht, zeigen die vier Dimensionen der Interaktionsarbeit auf: die Kooperationsarbeit, die Emotionsarbeit, die Gefühlsarbeit und das subjektivierende Arbeitshandeln. Diese einzelnen Dimensionen beschreiben gleichzeitig wichtige Kompetenzen für eine erfolgreiche Dienstleistungsarbeit. Vor allem aber zeigen sie, dass Interaktionsarbeit durch situatives Handeln und informelle Praktiken gekennzeichnet ist. Interaktionsarbeit ist daher einerseits anfällig für Unterbrechungen, andererseits ist diese Offenheit auch eine wichtige Voraussetzung für die Dienstleistungserbringung.

2.1 Kooperationsarbeit

Die Kooperationsarbeit geht auf das Konzept der „Interaktiven Arbeit“ zurück (Dunkel/Wehrich 2012) und dient der Herstellung einer Kooperationsbeziehung zwischen Beschäftigten und Kund*innen, Klient*innen oder Patient*innen. Beide Seiten müssen zusammenarbeiten, um das Ergebnis der Dienstleistung erstellen zu können. Denn in Dienstleistungsbeziehungen fallen systematische Abstimmungsprobleme an, die von Beschäftigten und Kund*innen gemeinsam bearbeitet werden müssen. Erstens steht bei Dienstleistungen nicht von vornherein fest, wie das Ergebnis aussehen und auf welchem Wege es erreicht werden soll. Beides muss daher ausgehandelt werden. Zweitens müssen Dienstleister*in und Kund*in ihre Handlungen so aufeinander abstimmen, dass das ausgehandelte Ergebnis auch tatsächlich erreicht werden kann. Da es sich vorab nicht begutachten lässt, braucht man Vertrauen ineinander (oder ein Äquivalent). Drittens muss immer damit gerechnet werden, dass Kund*innen und Beschäftigte (und die hinter ihnen stehenden Unternehmen) unterschiedliche Interessen verfolgen, so dass Konflikte nicht auszuschließen sind. Auch wenn das Konzept den Fokus auf die Beziehung zwischen Dienstleister*innen und Kund*innen legt, schließt es auch die jeweiligen Beziehungen zum Unternehmen systematisch mit ein.

2.2 Emotionsarbeit

Die Emotionsarbeit knüpft an die Arbeiten der US-amerikanischen Soziologin Arlie Russell Hochschild (Hochschild 1983) an und bezeichnet die Arbeit an den eigenen Gefühlen. Nach Hochschild passen Beschäftigte ihre tatsächlichen Gefühle an die Gefühlsregeln an, die von Seiten des Unternehmens aufgestellt werden, wie etwa die

Verpflichtung zum Lächeln im Einzelhandel. Hochschild hat Emotionsarbeit als einen Belastungsfaktor beschrieben, weil Beschäftigte hierdurch den Zugang zu ihren eigenen Emotionen verlieren. Aber Emotionsarbeit ist nicht nur eine von der Organisation an die Beschäftigten herangetragene Aufgabe. Sie ist notwendig, um Dienstleistungsarbeit überhaupt ausführen zu können. Beschäftigte bearbeiten ihren Ärger über schwierige Kund*innen, begrenzen ihr Mitleid mit Patient*innen oder überwinden entstehende Ekelgefühle. Emotionsarbeit dient zur Bewältigung von Stress, wird aber auch als eine Strategie zur Erzielung des Dienstleistungsergebnisses eingesetzt.

2.3 Gefühlsarbeit

Die Gefühlsarbeit geht auf die Arbeiten von Anselm Strauss und Kolleginnen zurück (Strauss et al. 1980). Sie bezeichnet die Arbeit an den Gefühlen anderer, in unserem Kontext die Arbeit der Beschäftigten an den Gefühlen ihrer Kund*innen. Es geht hier also nicht um die Beeinflussung der eigenen Gefühle, sondern um die Herstellung einer für die Erbringung der Dienstleistung förderlichen emotionalen Verfassung der Kund*innen oder Patient*innen. Auch Gefühlsarbeit macht die sachliche Arbeit in vielen Fällen erst möglich. Obschon oft ad hoc ausgeführt, ist auch Gefühlsarbeit eine strategische Angelegenheit und kann unterschiedlichen Zwecken dienen: der Förderung der Kaufmotivation, der Herstellung einer angenehmen Atmosphäre oder der Beruhigung von Patient*innen vor Operationen. Gleichwohl kann sie auch selbst Inhalt der Dienstleistung sein.

2.4 Subjektivierendes Arbeitshandeln

Das subjektivierende Arbeitshandeln ist ein Arbeitsvermögen, das - anders als ein planmäßig-rationales Handeln - auf subjektiven Faktoren wie Gespür, Erleben und Empfinden beruht. Fritz Böhle hat den Begriff geprägt und beforscht es seit langem intensiv - zuerst im Umgang mit Maschinen. Ein solches Arbeitsvermögen ist notwendig, wenn es um die Bewältigung von Unwägbarkeiten geht, wie das insbesondere bei der Arbeit an und mit Menschen der Fall ist. Dienstleistende wissen nicht, was genau Kund*innen im nächsten Augenblick tun werden, so dass weder die entsprechende Reaktion darauf noch der Dienstleistungsprozess insgesamt vor auszuplanen sind. Subjektivierendes Arbeitshandeln ist deshalb eine zentrale Anforderung bei Interaktionsarbeit: Es ist gekennzeichnet durch eine dialogisch-explorative Vorgehensweise, eine Wahrnehmung mit allen Sinnen, ein assoziativ-bildhaftes Denken und eine empathische Beziehung zum Arbeitsgegenstand (Böhle 2017).

3. Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit

Unterbrechungen im Arbeitsablauf zählen zu den bedeutendsten psychischen Belastungen der heutigen Arbeitswelt. Die Arbeitsgestaltung ist daher bestrebt, Unterbrechungen so weit wie möglich zu beseitigen. Dabei werden Unterbrechungen definiert als „eine kurzzeitige Aussetzung einer menschlichen Handlung, welche durch eine externe Quelle verursacht ist (also nicht durch die Unterbrochenen selbst) und zu einem Aufschub der eigentlichen Handlung“ führt (Baethge/Rigotti 2010, S. 9).

Aus der Perspektive von UMDIA ist jedoch ein differenzierterer Blick auf Unterbrechungen notwendig. Denn zum einen passt die obige Definition nicht so recht zu den Besonderheiten der Arbeit an und mit Menschen. Unterbrechungen führen nicht immer zu einem Aufschub „der eigentlichen Handlung“ und sie werden auch nicht nur extern

verursacht - im Gegenteil. Spontane Aktionen und Reaktionen von Kund*innen müssen zugelassen werden, wenn ein Dienstleistungsergebnis erzielt werden soll - noch dazu ein für beide Seiten zufriedenstellendes. Interaktionsarbeit erfordert daher eine grundsätzliche Offenheit für die Aktivitäten von Kund*innen - und daher auch eine absolute Offenheit für Unterbrechungen. Umgekehrt lassen sich Unterbrechungen, die zur Dienstleistungsarbeit dazugehören, nicht reduzieren, ohne die Interaktionsarbeit zu beeinträchtigen - und damit auch das Dienstleistungsergebnis. Trotzdem können sie stören, so dass es darum geht, solche Unterbrechungen produktiv zu nutzen und gleichzeitig zu verhindern, dass sie zur Belastung werden. Zum anderen gibt es aber auch in der Dienstleistungsarbeit Unterbrechungen, die von außerhalb des Arbeitsablaufs auf die Dienstleistungsbeziehung einwirken und die tatsächlich reduziert oder abgestellt werden können, ohne die Dienstleistungsqualität zu beeinträchtigen. Diese beiden Arten von Unterbrechungen gilt es also zu unterscheiden.

Bislang liegt kein Instrumentarium für einen Umgang mit Unterbrechungen vor, der Belastungen reduziert und gleichzeitig die für Interaktionsarbeit notwendige Offenheit gewährleistet. UMDIA entwickelt ein solches Instrumentarium auf der Grundlage der Merkmale der Interaktionsarbeit und der Besonderheiten von Unterbrechungen in den einzelnen Branchen. Dabei werden Chancen und Herausforderungen digitaler Technologien in die Lösungswege mit einbezogen. Unsere bislang vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigen, dass eine Unterscheidung von substanziellen und vermeidbaren Unterbrechungen ein voraussetzungsreiches Unterfangen ist - auch weil es von zahlreichen Faktoren abhängt, was überhaupt als Unterbrechung empfunden wird.

4. Forschung und Gestaltung

In allen vier Branchen sind zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Textes eine Vielzahl qualitativer Interviews mit dem jeweiligen Management und mit Beschäftigten, aber auch einige Interviews mit Kund*innen und Patient*innen durchgeführt worden. Aufgrund der Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie wurden Interviews auch online geführt, und die geplanten Begleitungen von Beschäftigten bei ihrer Arbeit konnten (noch) nicht in allen Unternehmen realisiert werden. Doch erste Ergebnisse liegen bereits vor; sie wurden in einigen Unternehmen auch schon mit Beschäftigten diskutiert und als Grundlage für die gemeinsame Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen herangezogen. Das Einzelhandelsunternehmen - ein Fachmarkt für Befestigungstechnik - ist hoch digitalisiert und bietet seinen Kund*innen im Ladenlokal digitale Tools für die Produktinformation, pflegt aber auch die persönliche Beratung. Gleichzeitig kann die Kundschaft für Bestellungen und Anfragen auf vielfältige Weise Kontakt mit dem Unternehmen aufnehmen. Für die Beschäftigten im Kund*innenservice hat das die Folge, dass sie systematisch mehrere Kund*innenanfragen auf verschiedenen Kanälen gleichzeitig abwickeln; sie recherchieren hierfür zeitgleich im Internet bzw. im Webshop, vermitteln Kund*innen an Kolleg*innen, reichen Informationen an Kolleg*innen weiter oder stellen Fragen an sie. Das Arbeitshandeln der Beschäftigten ist in hohem Maße Multi-Tasking und gleicht einem akrobatischen Jonglieren, wobei nicht eindeutig zu klären ist, welche Tätigkeit unterbricht und welche unterbrochen wird. Auch in der stationären Krankenpflege fallen Unterbrechungen systematisch an: Im Krankenhaus treten immer Zwischenfälle auf; Pflegekräfte sind für mehrere Patient*innen zuständig, so dass Pflegehandlungen durch Bedarfe anderer Patient*innen unterbrochen werden, aber auch durch Kolleg*innen und die Notwendigkeiten der Geräte- und der Daten-

pflege. Auch die interprofessionelle Zusammenarbeit stellt eine (ambivalente) Unterbrechungsquelle dar. In der Fabrikplanung lassen sich (ganz unterschiedlich begründete) Unterbrechungen in der Planung und Durchführung großer Projekte von solchen Unterbrechungen unterscheiden, die in der alltäglichen Arbeit anfallen, wenn etwa konzentrierte Konstruktionsarbeit durch (vordringlich zu beantwortende) Anfragen von Kund*innen gestört wird. In der agilen Software-Entwicklung stellen Unterbrechungen der Entwicklungstätigkeit durch Kund*innen-Anfragen ein inhärentes Problem dar; hinzu kommt, dass Kund*innen nicht immer über die vorgesehenen Schnittstellen an das Unternehmen herantreten; und schließlich haben Ereignisse an der Kund*innenschnittstelle Auswirkungen auf interne Prozesse im Unternehmen, die fernab von dieser Schnittstelle ablaufen - was zu Unterbrechungen interner Prozesse führt, die wiederum Rückwirkungen auf die Arbeit an der Kund*innenschnittstelle haben.

Um diese verschiedenen Arten von Unterbrechungen unterscheiden zu können, entwickelt UMDIA zuallererst ein entsprechendes Analysesystem. Darauf aufbauend wird ein Leitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe Auswirkungen unternehmensinterner Prozesse auf die Interaktionsarbeit identifiziert werden können; sodann werden Gestaltungsgrundsätze für humane digital gerahmte Interaktionsarbeit vorgelegt, und es wird ein qualitatives ökonomisches Wirkmodell entwickelt, das aufzeigt, wie wichtig Interaktionsarbeit für die Erfüllung der jeweiligen ökonomischen Unternehmensziele und die Aufrechterhaltung der Funktionalität der Organisation ist. Als Herzstück werden Anwendungsszenarien für ein Unterbrechungsmanagement in den einzelnen Unternehmen entwickelt, und im Ergebnis wird ein branchenübergreifendes Modell für ein interaktionsarbeitssensibles Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit vorgelegt, das alle vorigen Instrumente als Module in sich vereint.

5. Gestaltungsgrundsätze für digital gerahmte Interaktionsarbeit

Die Session, in der unser Beitrag präsentiert wird, hat „Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit und ihre Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit“ zum Thema und möchte „Empfehlungen für eine menschengerechte Gestaltung interaktiver Tätigkeiten“ entwickeln. Da UMDIA auch an solchen Empfehlungen arbeitet, gehen wir hierauf nun noch genauer ein.

Die klassischen Gestaltungsgrundsätze humaner Arbeit sind ursprünglich für die Produktions- und Verwaltungsarbeit entwickelt worden. Will man sie auf Dienstleistungsarbeit anwenden, müssen sie auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls modifiziert werden (Böhle et al. 2015). Dies gilt auch für zunehmend von (technischer) Formalisierung betroffene Dienstleistungstätigkeiten (Jungtäubl et al. 2020).

Im Falle von UMDIA betrifft dies diejenigen Gestaltungsgrundsätze, die sich auf Unterbrechungen als Belastungsquelle beziehen. Sie sind so zu modifizieren, dass substantiell zur Interaktionsarbeit gehörende Unterbrechungen berücksichtigt werden. Am Grundsatz der „vollständigen Tätigkeit“ lässt sich zeigen, was damit gemeint ist. Dieser wurde in Reaktion auf die tayloristische Arbeitszergliederung entwickelt und bewirbt die Ganzheitlichkeit einer Tätigkeit, so dass Beschäftigte Verantwortung für ihren Tätigkeitsbereich übernehmen und autonom handeln können. Dies ist der Fall, wenn Beschäftigte Arbeitspläne für Teilarbeitsschritte erstellen, deren zeitliche Abfolge festlegen, eigene Ziele setzen und die Zielerreichung kontrollieren können. Wo sich Tätigkeiten auf diese Weise planen und durchführen lassen, lassen sich auch Unterbrechungen identifizieren, die diesen Ablauf stören. Dienstleistungsinteraktionen jedoch sind nur begrenzt planbar und nicht vollständig kontrollierbar, hängt doch der

Arbeitsverlauf von den wechselseitig aufeinander bezogenen Handlungen von Dienstleister*in und Kund*in ab. Auch das Ergebnis kann nur gemeinsam kontrolliert werden. Vollständigkeit im Sinne des oben beschriebenen Gestaltungsgrundsatzes lässt sich bei der Arbeit an und mit Menschen also nicht herstellen - es sei denn, man würde Unterbrechungen von Seiten der Kund*innen ausschalten. Dies aber wäre auch das Ende der Interaktionsarbeit und würde den Kern der Dienstleistung vernichten. Vielmehr muss sichergestellt werden, dass Dienstleister*innen und Kund*innen über die für Interaktionsarbeit notwendigen Handlungsspielräume verfügen.

Besonders spannend wird es nun, wenn es um „digital gerahmte Interaktionsarbeit“ geht. Digitalisierung geht mit Formalisierung einher, so dass die Gefahr besteht, dass Dienstleistungsbeziehungen durchgesteuert werden und das für Interaktionsarbeit notwendige situative Handeln unter Druck gerät (Wehrich/Jungtäubl 2020). So könnte die Digitalisierung einer Dienstleistungsbeziehung vielleicht die Vollständigkeit der Tätigkeit realisieren, würde der Interaktionsarbeit jedoch keinen Platz mehr lassen. Die Gestaltungsgrundsätze humaner digital gerahmter Interaktionsarbeit müssen also darauf abzielen, dass Digitalisierung die Offenheit der Dienstleistungsbeziehung befördert - und es muss ein Begriff von Autonomie entwickelt werden, der sich nicht vordringlich an Planbarkeit und Kontrolle orientiert, sondern darin besteht, auch die Unbestimmtheit einer Situation nutzen zu können. Das freilich darf dann aber nicht zu einer neuen Belastung werden.

6. Literatur

- Baethge A, Rigotti T (2013) Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Böhle F (Hrsg) (2017) Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle F, Wehrich M (2020) Das Konzept der Interaktionsarbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74:9-22.
- Böhle F, Stöger U, Wehrich M (2015) Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Dunkel W, Wehrich M (2012) Interaktive Arbeit - das soziologische Konzept. In: Dunkel W, Wehrich M (Hrsg) Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS, 29-59.
- Hochschild A R (1983) The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press.
- Jungtäubl M, Porschen-Hueck S, Wehrich M. (2020) Beyond Agile oder: Selbstorganisation in der formalisierten Arbeitswelt gestalten. In: Porschen-Hueck S, Jungtäubl M, Wehrich M (Hrsg) Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag, 233-253.
- Strauss A, Fagerhaugh, S, Suczek, B, Wiener C (1980) Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32 (4):629-651.
- Wehrich M, Jungtäubl M (2020) Situatives Handeln in der stationären Krankenpflege - Wie lässt sich das (selbst) „organisieren“? In: Porschen-Hueck S, Jungtäubl M, Wehrich M (Hrsg) Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag, 207-231.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

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.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de