

Bedeutung der Arbeit im Sozialwesen – Transformationsdruck und Forschungsbedarfe aus gewerkschaftlicher Perspektive

Sarah BORMANN¹, Michael FISCHER²

*¹ Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

*² Bereich Politik und Planung, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di
Paula-Thiede-Ufer 10, D-10179 Berlin*

Kurzfassung: Der Beitrag beleuchtet zunächst die gesellschaftliche, volkswirtschaftliche und beschäftigungspolitische Bedeutung der Arbeit im Sozialwesen. Anschließend werden Besonderheiten der Sozialen Arbeit betrachtet und jüngere Entwicklungen im Kontext einer Ökonomisierung des Sozialen skizziert. Auf dieser Grundlage werden ausgewählte Aspekte der digitalen Transformation der Sozialwirtschaft thematisiert und schließlich aus gewerkschaftlicher Perspektive Forschungsbedarfe insbesondere hinsichtlich Standardisierungs- und Rationalisierungstendenzen wie auch des Wandels von Fachlichkeit Sozialer Arbeit aufgezeigt.

Schlüsselwörter: Interaktionsarbeit, soziale Arbeit, Sozialwesen, Arbeitshandeln, Digitalisierung

1. Bedeutung der Arbeit im Sozialwesen bzw. der Sozialwirtschaft

Das Sozialwesen umfasst eine Vielzahl von Arbeitsfeldern, von Kitas, über Werkstätten für Menschen mit Behinderung bis hin zu Wohneinrichtungen für Jugendliche und Beratungsangeboten für Suchtabhängige oder auch Pflege - und auch dies ist nur ein Ausschnitt. In den volkswirtschaftlichen Statistiken existieren zwar sowohl unterschiedliche Abgrenzungskriterien als auch Begrifflichkeiten mit unterschiedlichen Akzentsetzungen, wie etwa „Sozialwirtschaft“. Doch unabhängig von solchen Details besteht ihre Gemeinsamkeit zunächst darin, dass Unterstützung und Hilfsangebote für Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen erbracht werden, auf die diese selbst keinen oder nur geringen Einfluss haben. Es handelt sich dabei also um soziale Dienstleistungen für und mit Menschen, die Teil einer öffentlichen Daseinsvorsorge sind. In gesellschaftlicher Hinsicht besteht die Bedeutung der Arbeit in der Sozialwirtschaft darin, dass sie zentrale Beiträge zur Wohlfahrt leistet - wie nicht zuletzt in der Corona-Pandemie wieder sehr deutlich wurde. Im Folgenden wird diese Art der Arbeit als Soziale Arbeit bezeichnet.

Als Sozialwirtschaft ist Soziale Arbeit auch ein wichtiger volkswirtschaftlicher und Beschäftigungsfaktor. In den letzten Jahren ist die Nachfrage insbesondere nach Betreuungsangeboten stark angestiegen und auch die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich nimmt stetig zu: So waren 2014 ca. elf Prozent der erwerbstätigen Menschen in der Sozialwirtschaft beschäftigt und ca. sieben Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung wurden dort erzielt (Ehrentraut et al. 2014). Im Zeitraum zwischen 2003 bis 2017 entfiel jeder sechste zusätzlich geschaffene Arbeitsplatz in Deutschland

auf diesen Sektor, der in den letzten Jahren auch zu einem Sechstel zur Ausweitung der geleisteten Arbeitsstunden beigetragen hat (Brenke et al. 2018).

Über das unmittelbare Gewicht der Sozialwirtschaft in der Volkswirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt hinaus ist zudem ihre Rolle bei der Fachkräftegewinnung, der Fachkräftebindung und den Produktionsarrangements anderer Wirtschaftsbereiche zu berücksichtigen, deren Beschäftigte auf verlässliche Angebote wie etwa Kinderbetreuung, Unterstützung bei familiären Problemlagen, oder Pflege von Angehörigen angewiesen sind (Evans 2020). Die volkswirtschaftlichen Effekte der Sozialwirtschaft lassen sich zwar nur schwer beziffern, aber die regelmäßigen Bemühungen von Arbeitgebern, bei der Fachkräftegewinnung mit der Erreichbarkeit entsprechender Angebote vor Ort oder in der näheren Region des Arbeitsorts zu werben, deuten auf eine erhebliche Relevanz.

Die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung Sozialer Arbeit spiegelt sich allerdings nicht in den entsprechenden Löhnen wider, die in der Bundesrepublik im europäischen Vergleich besonders weit unter dem nationalen Durchschnitt liegen - ein Abstand, der nur von Estland, Griechenland, Kroatien, Rumänien sowie dem Vereinigten Königreich übertroffen wird. (Brenke 2018). Hinzu kommen geringe Aufstiegschancen sowie ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Teilzeitbeschäftigung und befristeten Arbeitsverhältnissen (Conrads et al. 2016). Auch im Kontrast zu der vergleichsweise hohen gesellschaftlichen Anerkennung Sozialer Arbeit können die Arbeitsbedingungen keineswegs als gut bezeichnet werden, was sich auch in einem seit Jahren ausgeprägten Fachkräftemangel in praktisch allen Bereichen des Sozialwesens niederschlägt (Clausen et al. 2012).

Während zwar die Beschäftigten im Sozialwesen zumeist ihre Arbeit grundsätzlich als besonders sinnvoll empfinden, gibt es offenbar Handlungs- und Gestaltungsbedarf, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dieser Bedarf wächst zusätzlich mit gesellschaftlichen Entwicklungen wie Individualisierung und Differenzierung, als auch mit der Digitalisierung, die neue Möglichkeiten der Re-Konfiguration von Arbeits- und Dienstleistungssystemen im Sozialwesen nicht nur eröffnet, sondern bislang aus überwiegend ökonomischen Motiven auch forciert.

Eine Übertragung von Transformationsstrategien insbesondere für die Digitalisierung und einer entsprechenden Arbeitsgestaltung aus anderen Bereichen wie produzierendes Gewerbe oder marktwirtschaftliche Dienstleistungen - Stichwort Produktivitätssteigerung - ist jedoch für das Sozialwesen nicht ohne weiteres möglich, da die in ihr geleistete Soziale Arbeit Besonderheiten sowohl hinsichtlich ihres „Arbeitsgegenstandes“ als auch der Bedingungen für das Arbeitshandeln der Beschäftigten aufweist.

2. Eigenheiten Sozialer Arbeit und Folgen der Ökonomisierung des Sozialen

„Arbeitsgegenstand“ Sozialer Arbeit ist wie bei anderen Formen der Interaktionsarbeit zunächst einmal ein anderer Mensch - ein Subjekt also, das auf die eine oder andere Weise an der Erstellung des Arbeitsergebnisses beteiligt ist (Hacker 2009). Soziale Arbeit ist in aller Regel darauf ausgerichtet, Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen zu verbessern, wiederherzustellen oder soweit als möglich zu bewahren (Bauer 2001). Die Situation dieser Menschen ist jedoch in den allermeisten Fällen keine selbstgewählte, aus der heraus sie sich entscheiden könnten, entsprechende Angebote ggf. auch gar nicht wahrzunehmen, sondern sie sind vielmehr darauf angewiesen. Eine weitere Besonderheit stellt das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis zwi-

schen Kostenträger, Leistungserbringer und Leistungsberechtigten dar. Die Leistungsberechtigten sind somit keine Kund*innen, die eine bestimmte Dienstleistung im Sinne einer Ware nachfragen und bezahlen. Sondern es sind Menschen, die einen bestimmten Bedarf haben, den sie unterschiedlich gut artikulieren können und dessen Kosten für die Erbringung vom Staat oder Sozialversicherungsträgern finanziert werden.

Dennoch findet seit den 1990er Jahren eine Ökonomisierung des Sozialwesens statt, wie sie bereits im Begriff der Sozialwirtschaft anklingt (Buestrich & Wohlfahrt 2008). Ein aktuelles Beispiel für eine Ökonomisierung des Sozialen ist die Reform des SGB IX im Rahmen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG). Um die Kosten für den Unterstützungsbedarf von Menschen mit Behinderung einzudämmen, wurde für die Prüfung der Wirtschaftlichkeit eines Leistungsangebotes der externe Vergleich eingeführt. Demnach gilt die Vergütung eines Leistungserbringers, dann als wirtschaftlich angemessen, wenn sie im Vergleich mit der Vergütung vergleichbarer Leistungserbringer im unteren Drittel liegt (§124 SGB IX). Hier bestehen deutliche Analogien zu den Anstrengungen seit den 1990er Jahren, die Altenpflege marktförmig zu organisieren und den Wettbewerb zwischen den Anbietern zu fördern. Der Kostendruck auf die Anbieter übersetzt sich für die Beschäftigten in die bereits oben beschriebenen relativ geringen Löhne, aber auch in Arbeitsintensivierung, Leistungsdruck, Hetze und Zeitnot (Roth et al. 2019). Zusammen mit der ökonomisch motivierten Standardisierung und zeitlichen Rationierung für die Erbringung von Leistungen führen die aus Abrechnungsgründen erforderlichen Dokumentationsaufwände dazu, dass die Beschäftigten den Eindruck haben, zu wenig Zeit für „ihre eigentliche Arbeit“ zu haben (Kubek & Weber 2020).

Leitplanken und Gestaltungsprinzipien für menschengerechte Soziale Arbeit, die sowohl die Beschäftigtenperspektive als auch die Perspektive der Adressaten umfasst, sind hingegen jenseits allgemeiner Grundsätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes kaum vorhanden. Aus demographischen Gründen, die zu einer wachsenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen führt, und ganz besonders mit der Digitalisierung entsteht weiterer Transformationsdruck auf das Sozialwesen (Vilain 2020). Dabei besteht das Risiko, dass es unter dem Primat der Ökonomisierung zu einer weiteren Verschlechterung von Arbeitsbedingungen kommt, die nicht nur den Fachkräftemangel verschärfen wird, sondern auch das Risiko gesundheitlicher Belastungen und Fehlbeanspruchungen erhöht. Eine arbeitswissenschaftlich fundierte Gestaltung Sozialer Arbeit in der digitalen Transformation könnte jedoch nicht nur die Risiken eindämmen, sondern auch dazu beitragen, die durch Digitalisierung eröffneten Möglichkeiten für eine Verbesserung sowohl der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu fördern, als auch die Dienstleistungsqualität für die Adressaten zu verbessern. Hierfür ist allerdings eine Betrachtungsweise über den Einzelarbeitsplatz hinaus auf das jeweilige Dienstleistungssystem insgesamt erforderlich - also eine Perspektive, die Arbeitswissenschaft und Dienstleistungsentwicklung bzw. Service Engineering zusammenbringt (Meyer 2020).

3. Aspekte der digitalen Transformation im Sozialwesen

In den prominenten Diskursen über Digitalisierung und Arbeit wie etwa in den Debatten zu „Arbeit 4.0“ hat Soziale Arbeit bislang kaum eine Rolle gespielt. Die Arbeit an und mit Menschen, die zudem oft auch noch hilfebedürftig sind, galt bislang als wenig „digitalisierungsfähig“. Auch im Sozialwesen selbst ist die Aufmerksamkeit für die Möglichkeiten der Digitalisierung erst in jüngerer Zeit gewachsen, obwohl auch dort

die Präsenz digitaler Techniken schon seit längerem zunehmend spürbar ist. Von Ansätzen einer systematischen Digitalisierungsstrategie, die auf die originären Ziele des Sozialwesens und einer menschengerechten Arbeitsgestaltung ausgerichtet ist, kann jedoch noch keine Rede sein, obwohl sich die Aufgaben der Schaffung neuer und angepasster Angebote für Klienten, damit verbundene Neuausrichtungen des Angebots und entsprechende Anpassungen von Kulturen, Strukturen und Prozessen der Organisationen durchaus erkennen lassen (Villain 2020). Aus der Vielzahl der Aspekte digitaler Transformation des Sozialwesens sollen im Folgenden drei Bereiche beispielhaft in Anlehnung an Evans (2020) thematisiert werden: Der Komplex Kommunikation, Kooperation und Steuerung, das Thema Arbeitsvolumen und Arbeitsbelastung, sowie der Zusammenhang von Arbeitsgestaltung, Machtverhältnissen und Entscheidungsspielräumen.

3.1 Kommunikation, Kooperation und Steuerung

Seit ca. zehn Jahren lässt sich beobachten, dass Kommunikation mit Klient*innen Sozialer Arbeit per E-Mail sowie in jüngerer Zeit auch verstärkt über sogenannte soziale Medien zunimmt. Aus der zunehmenden Verbreitung dieser Kommunikationsmittel im Privatleben kommt es gewissermaßen zu einem in aller Regel ungesteuerten „Spillover“ in die Soziale Arbeit. Durchaus problematisch ist dabei, dass oft Kanäle genutzt werden, die hinsichtlich des Datenschutzes bedenklich und in keiner Weise auf die fachlichen Standards Sozialer Arbeit hin konzipiert wurden, wie etwa Facebook oder WhatsApp. Gemeinsam genutzte Chatgruppen oder Gruppenforen in diesen Medien können zu neuen Problemen eigener Art führen, wenn darin plötzlich Phänomene wie Cybermobbing auftreten. Zudem benutzen die Beschäftigten hier häufig private Endgeräte wie ihr eigenes Handy oder Tablet. Besonders problematisch hat sich dies in der Corona-Krise gezeigt, da viele Beschäftigte - um den Kontakt mit den Klient*innen, aber auch Angehörigen und Kolleg*innen zu halten - verstärkt auf diese Kommunikationskanäle ausgewichen sind. Abgesehen davon, dass diese Entwicklungen sich in den allermeisten Fällen jenseits der Mitbestimmung vollzogen haben, treten dabei auch Entgrenzungsprobleme sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch hinsichtlich der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben auf, die bislang kaum systematisch bearbeitet werden. Erforderlich wäre neben einer partizipativen und mitbestimmten Gestaltung des Technikeinsatzes - und idealerweise bereits der Technikentwicklung - auch die systematische Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten und Interessenvertretungen, um die Technik den fachlichen Erfordernissen entsprechend einsetzen zu können. Stattdessen werden jedoch Tendenzen erkennbar, aus der Auswertung digital dokumentierter Kommunikation und entsprechender Prozessabläufe Anhaltspunkte für die Standardisierung von Kommunikations-, Entscheidungs- und Prozessabläufen zu gewinnen.

3.2 Arbeitsvolumen und Arbeitsbelastung

Während das Thema Digitalisierung und Arbeit überwiegend unter dem Gesichtspunkt von Substitutionspotenzialen geführt wird, rückt selten das Phänomen in den Blick, dass Technikeinsatz auch zu Mehraufwand führen kann. Neue Kommunikationswege wie etwa digitale Chatgruppen ersetzen nicht zwangsläufig andere Kanäle wie E-Mails, Telefon oder das persönliche Gespräch, sondern kommen meist hinzu. Erfolgt die berufliche Kommunikation auch noch auf privaten Endgeräten, kann dies die bereits oben angerissene Entgrenzungsproblematik verschärfen und letztlich das

zu leistende Arbeitsvolumen erhöhen. Ein wichtiges Thema in diesem Kontext ist auch die Dokumentation, die zunehmend elektronisch erfolgt, aber dennoch menschliche Arbeit bei der Eingabe und Kontrolle der Angaben bzw. Daten erfordert. Eine systematische Berücksichtigung dieser Aufwände bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen ist eher die Ausnahme, vielmehr kommen in aller Regel die entsprechenden Aufgaben zu der eigentlichen fachlichen Arbeit hinzu. Wie Evans (2020) bemerkt, sind der Einfluss von Digitalisierung auf die tatsächliche Produktivität und ihre Folgen für Technostress, Rollenstress und Erleben des eigenen Arbeitshandelns im Feld interaktiver Arbeit bislang kaum erforscht.

3.3 Arbeitsgestaltung, Machtverhältnisse und Entscheidungsspielräume

Wenn Kommunikation, Kooperation und Steuerung von Arbeit durch Einsatz digitaler Technik rekonfiguriert wird, hat das in aller Regel auch Folgen für bestehende Macht- und Statusverhältnisse und damit auch für entsprechende Kompetenzen und Entscheidungsspielräume auf den unterschiedlichen Arbeitsebenen von Dienstleistungssystemen - das gilt auch für Soziale Arbeit bzw. das Sozialwesen. Problematisch für die menschengerechte Gestaltung Sozialer Arbeit wird dies insbesondere dann, wenn unter dem Primat der Ökonomisierung vorrangig Standardisierung, Rationalisierung und die Zergliederung und Deprofessionalisierung dispositiver Tätigkeiten verfolgt werden. Im Extremfall wäre es denkbar, dass die Beschäftigten im Sozialwesen über nur noch sehr geringe Entscheidungsspielräume und Handlungsmöglichkeiten in der direkten Interaktion mit Klient*innen verfügen, da vermittels digitaler Technik selbst kleinste Arbeitsschritte durch die Administration zentral vorgegeben sind. Dieses Szenario würde nicht nur weitere Polarisierungen zwischen administrativer und Arbeitsebene mit gesellschaftlich bedenklichen Folgen bedeuten, sondern auch negative Folgen für all jene Klient*innen haben, die aus welchen Gründen auch immer in das zentral administrierte Schema des Arbeitshandelns „nicht passen“.

4. Forschungsfragen aus gewerkschaftlicher Perspektive

Zunächst einmal wäre es zu begrüßen, wenn das Feld der Sozialen Arbeit überhaupt stärker in den Fokus arbeitswissenschaftlicher Forschung rücken würde. Gemessen am Umfang der beschäftigungspolitischen, aber auch volkswirtschaftlichen Bedeutung ist das Sozialwesen in der Arbeitsforschung im Vergleich zur industriellen Produktion stark unterrepräsentiert. Das trifft für das ganze Feld interaktiver Arbeit im Verhältnis zur Arbeit mit Gegenständen oder Entwicklungstätigkeit zu (Tisch et al. 2020), auf soziale Dienstleistungsarbeit aber noch mal in besonderem Maße.

Zugleich ist das Sozialwesen ein Forschungsfeld, bei dem die Interdependenz von Arbeitsgestaltung und Dienstleistungsentwicklung und dementsprechend das notwendige Zusammenwirken von Arbeitswissenschaft und Service Engineering besonders deutlich wird: Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten hat unmittelbare Auswirkungen auf die Dienstleistungsqualität für die Klient*innen bzw. Adressaten und umgekehrt. Der Stellenwert sowohl von menschengerechter Arbeit als auch hoher Dienstleistungsqualität für die Adressaten in dem für die Sozialwirtschaft typischen sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis kann auf diese Weise gestärkt werden.

Evans (2020) hat auf die für diesen Zusammenhang bislang wenig beachtete, aber in den praktischen Auswirkungen folgenreiche Frage aufmerksam gemacht, welche impliziten Wertorientierungen und Annahmen zur Funktion digitaler Technik einerseits

neuen Erprobungs- und Nutzungskonzepten zugrunde liegen und welche Folgen in Versorgung und Arbeitswelt andererseits faktisch beobachtet werden können. Dies stärker herauszuarbeiten und in Modellprojekten mit systematischer Beteiligung von Beschäftigten und betrieblichen wie gewerkschaftlichen Interessenvertretungen auf den Prüfstand zu stellen, wäre ein wichtiger Beitrag zu Impulsen für partizipative Technikentwicklung und -gestaltung, die Prinzipien „Guter Arbeit by design“ folgt.

Zudem wäre danach auch die Frage in den Blick zu nehmen, welche berufsfachlichen Aneignungsstrategien von Beschäftigten hinsichtlich der An- und Verwendung digitaler Techniken sich beobachten lassen und welche Handlungsbedarfe sowohl der Technikgestaltung als auch der Kompetenzen und Qualifikationen mit Blick auf die fachliche Anwendung sich daraus ableiten lassen.

Nicht zuletzt wäre auch eine empirische Erfassung und Typisierung betrieblicher Digitalisierungspfade in ihren arbeits- und professionsspezifischen Folgen von besonderer praktischer Relevanz, da auf dieser Grundlage typische Problemlagen und Gestaltungsanforderungen kategorisiert, darauf aufbauend entsprechende Praxistransfers von Orientierungswissen für betriebliche Akteure effizienter organisiert und Grundlagen für eine eigene Innovationskultur der Sozialwirtschaft geschaffen werden könnten (Zink & Weber 2020).

5. Literatur

- Bauer R (2001) Personenbezogene soziale Dienstleistungen. Begriff, Qualität und Zukunft. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden.
- Böhle F, Glaser J (2006) Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden
- Brenke K, Schlaak T, Ringwald L (2018) Sozialwesen: ein rasant wachsender Wirtschaftszweig. DIW Wochenbericht 16/2018:306-315.
- Buestrich M, Wohlfahrt N (2008) Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. APuZ 12-13:17-24.
- Clausen H, König M, Schank C, Schmidt M (2012) Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012, akquinet business consulting GmbH: Hamburg.
- Conrads R, Holler M, Kistler E, Kühn D, Schneider D (2016) Branchenanalyse Gesundheits- und Sozialwesen. Working Paper Forschungsförderung 005. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Ehrentraut O, Hackmann T, Krämer L, Plume AM (2014) Ins rechte Licht gerückt. Die Sozialwirtschaft und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung. WISO direkt. Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn.
- Evans M (2020) Soziale Dienstleistungsarbeit im Spiegel der Digitalisierung. Ein Impuls zur Analyse der Arrangements von Organisation, Profession und Klient. In: Ernst G et al. (Hg) Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen. Baden-Baden: Nomos, 275-287.
- Hacker W (2009) Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, Pabst Verlag: Lengerich.
- Kubek V, Weber H (2020) Arbeit in der Sozialwirtschaft. In: Ernst G et al. (Hg) Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen. Baden-Baden: Nomos, 263-274.
- Meyer K (2020): Vom Service Engineering zum Social Service Engineering – Anforderungen an die Schnittstelle zwischen Dienstleistungsentwicklung und Arbeitswissenschaft. ZfA 74:52-58.
- Roth I, Müller N, Thorein A (2019) Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor. ver.di: Berlin.
- Tisch A, Beermann B, Windel L, Wünnemann A (2020) Interaktionsarbeit: Herausforderung für die arbeitswissenschaftliche Forschung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74:44-51.
- Vilain M (2020) Sozialwirtschaft vor der digitalen Herausforderung. In: Ernst G et al. (Hg) Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen. Baden-Baden: Nomos, 89-104.
- Zink KJ, Weber H (2020) Digitale Transformation in der Sozialwirtschaft. Von der Notwendigkeit einer eigenen Innovationskultur. WISO direkt 23. Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn.



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