

Dimensionen der Subjektivierung von Arbeit: Intensivierung, Internalisierung und Individualisierung

Severin HORNUNG¹, Matthias WEIGL², Jürgen GLASER¹, Britta HERBIG²

*¹ Institut für Psychologie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
Innrain 52, A-6020 Innsbruck*

*² Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin
LMU Klinikum München
Ziemssenstr. 1, D-80336 München*

Kurzfassung: Diese Synthese empirischer Studien untersucht, wie im Rahmen der neoliberalen Transformation von Erwerbsarbeit, Tendenzen der Subjektivierung von Arbeit als Intensivierung (Leistungssteigerung), Internalisierung (Zielübernahme) und Individualisierung (Personalisierung) Arbeitskontexte und deren psychologische Beforschung prägen. Inhaltsanalytische Strukturierungsschemata umfassen Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbezug versus Kontext- bzw. Ausführungsbedingungen, primäre und sekundäre Bezüge zu identifizierten Dimensionen der Subjektivierung sowie positive und negative kurz-, mittel- und langfristige befindens-, gesundheits- und persönlichkeitsbezogene Arbeitswirkungen. Bei systeminhärenter Intensivierungslogik kritisch zu bewerten sind Dynamiken der Individualisierung von Beschäftigungsbedingungen und Internalisierung organisationaler Leistungsinteressen als Basis von gesundheitsschädigendem Selbstmanagement und selbstgefährdendem Arbeitsverhalten.

Schlüsselwörter: Arbeit im Wandel, Arbeitswirkungen, Subjektivierung, Neoliberale Transformation, Arbeitspsychologie, Metastudie

1. Einleitung

Grundlegende Veränderungen der Arbeitswelt erfordern integrative, theoretisch und empirisch fundierte Rahmenkonzepte arbeitswissenschaftlicher Herausforderungen (Bliese et al. 2017; Korunka & Kubicek 2017; Weber et al. 2020). Eine interdisziplinäre, reflexive und kritisch-humanistische Perspektive zeigt diese Metastudie von sieben arbeits- und organisationspsychologische Einzelarbeiten auf, welche in inhaltlichem und formalem Gesamtzusammenhang für arbeitsbezogene Gesundheit stehen. An ausgewählten Beiträgen werden exemplarisch prägende Trends im Spannungsfeld von Arbeit und Gesundheit veranschaulicht. Aus der Literatur abgeleitete Tendenzen der Intensivierung, Internalisierung und Individualisierung werden anhand der Studien illustriert und in die arbeitspsychologische Forschung integriert (Bal & Dóci 2018; Hornung & Höge 2019). Ein trianguläres Spannungsfeld von Intensivierung, Internalisierung und Individualisierung wird als Rahmenkonzept der neoliberalen Transformation von Arbeit vorgeschlagen, das angewandte psychologische Forschung mit sozialwissenschaftlichen Analysen zur „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl & Voß 2002; Pongratz & Voß 2003) und „neoliberalen Gouvernamentalität“ in post-disziplinären Arbeitssystemen verbindet (Munro 2012; Weiskopf & Loacker 2006) bzw. mit Bezug auf diese Theorien und Erkenntnisse kritisch (re-)interpretiert.

Wandel von Arbeit als Subjektivierung: Das thematische Analyseraster wurde als prägende Trends aus der interdisziplinären Literatur zum Wandel von Erwerbsarbeit und Organisationen in post-industriellen (post-Fordistischen, post-modernen, post-disziplinären) Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen abgeleitet (Allvin et al. 2011; Burchell et al. 2002). Drei relevante Dimensionen der „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl & Voß 2002) wurden identifiziert: a) Intensivierung; b) Internalisierung; und c) Individualisierung. Als generalisierbare Begleiterscheinung des ökonomischen Primats von Gewinnmaximierung und Kostensenkung, bezeichnet Intensivierung Leistungssteigerung durch Erhöhung der (quantitativen) Arbeitsmenge und/oder (qualitativer) Arbeitsanforderungen (Allan et al. 1999). Auch Extensivierung bzw. zeitliche Entgrenzung von Arbeit wird im Folgenden hierunter subsumiert. Zunehmend manifestiert sich Intensivierung als „Autonomie-Paradox“ im Spannungsfeld von Herausforderungen und Lernmöglichkeiten versus Arbeitsüberlastung und Stressoren (Pérez-Zapata et al. 2016), inklusive zur Eigenverantwortung umdefinierter (externalisierter) gesundheitlichen Risiken (Greene 2008). Wirksam werden Prozesse der Internalisierung als mitarbeiterseitige Übernahme und psychische Integration organisationaler (managementbestimmter, leistungsorientierter) Normen, Ziele und Werte (Brown 2017). Spannungsfelder betreffen Motivation und Selbstregulation versus interessierte Selbstgefährdung (Deci et al. 2016; Laurence et al. 2016) und Erosion langfristiger Leistungsvoraussetzungen – als Folge indirekter managerieller Steuerungspraktiken, wie Verantwortungsdelegation, Zielsetzung, Selbstorganisation (Weiskopf & Loacker 2006). Individualisierung beinhaltet De-standardisierung, De-formalisierung, Flexibilisierung und Personalisierung von Arbeitsbedingungen, zu deren Schattenseiten die Erosion von Beschäftigungsstandards und kollektiver Vereinbarungen zählen (Hornung & Höge 2019). Für Beschäftigte entstehen Spannungsfelder zwischen Selbstbestimmung und Selbstgestaltung von Arbeitsaufgaben versus Unsicherheit, soziale Isolation und Bewältigungsverhalten zur eigenverantwortlichen Erfüllung expansiver, intrusiver oder erratischer Leistungs- und Verhaltensanforderungen (Allvin et al. 2011; Burchell et al. 2002), ideologisch als Markt- bzw. Wettbewerbserfordernisse legitimiert.

Struktur und Dynamik von Arbeitssystemen: Der innere Bezugsrahmen ist die arbeitspsychologische Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitssystemen und -prozessen (Büssing 1992; Glaser & Hornung 2007). Angenommen wird eine dialektische Beziehung von Struktur und Dynamik bzw. Aufbau- und Ablauforganisation. Abgegrenzt werden Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen; erstere ist das Objekt der psychischen Tätigkeitsregulation, letztere beschreiben die Ausführungssituation. Nicht unähnlich der Unterscheidung intrinsischer (aufgabenimmanenter) und extrinsischer (kontextbezogener) Arbeitsmerkmale, beinhaltet dies Annahmen zu Wechselwirkungen zwischen Aufgabe und Tätigkeit, aktiv handelndem Individuum und sozio-technischen Strukturen (Weber & Jeppesen 2017).

Spektrum und Reichweite von Arbeitswirkungen: Individuumsbezogene Auswirkungen werden in psychopathologische arbeitsbedingte Befindens- und Gesundheitsbeeinträchtigungen und salutogene, motivationale, gesundheitserhaltende und persönlichkeitsförderliche Aspekte unterteilt (Glaser & Hornung 2007; Huppert, 2009). Ausgegangen wird von einer längerfristigen Veränderlichkeit kurz- bis mittelfristig relativ stabiler individueller Orientierungen und Leistungsvoraussetzungen im Rahmen beruflicher und organisationaler Sozialisationsprozesse (Frese 1982; Woods et al. 2020). Somit ergibt sich eine Strukturierung in positive und negative Arbeitswirkungen, mit Zeithorizonten von kurz- bis mittelfristig, mittel- bis längerfristig, bis hin zu langzeitlichen, sozialisatorisch erworbenen Zuständen bzw. Eigenschaften.

2. Methode

Thematische Parallelen und Bezüge wurden mittels theoriegeleiteter (deduktiver) und explorativer (induktiver) Inhaltsanalysen synthetisiert. Die Struktur (Dynamik) von Arbeitssystemen (Arbeitsprozessen) beinhaltet Arbeitsaufgabe (Arbeitstätigkeit) und Arbeitsbedingungen (Ausführungskontext). Bezüge zum Wandel der Arbeit bestanden in beiden Domänen. Arbeitswirkungen ergänzen sich als Matrix kurz-, mittel- und langfristiger positiver und negativer befindens-, gesundheits- und persönlichkeitsrelevanter Veränderungen. Studien (S1-S7) basieren auf kooperativen Forschungsarbeiten mit Beteiligung der Autoren und wurden als arbeitspsychologische Beiträge auf den 55.-59. Wissenschaftlichen Jahrestagungen der Deutschen Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin (DGAUM) 2015-2019 präsentiert:

- *S1–Arbeitsmerkmale* basiert auf Beitrag: „Das Stressoren-Ressourcen Modell der Arbeitsgestaltung und die Selbstbestimmungstheorie der Motivation: Eine konzeptuelle und empirische Integration“ (Autoren: Hornung, Weigl, Glaser; Forschungsreferat: 56. DGAUM 2016).
- *S2–Interaktionsarbeit* basiert auf Beitrag: „Emotionsarbeit und Burnout bei Altenpflegekräften: Ein arbeitspsychologisches Phasenmodell“ (Autoren: Hornung, Lampert, Weigl, Glaser; Posterpräsentation: 58. DGAUM 2018).
- *S3–Managementpraktiken* basiert auf Beitrag: „Arbeitsfähigkeit im Öffentlichen Dienst: Paradoxien partizipativer Managementpraktiken“ (Autoren: Hornung, Weigl, Höge, Glaser; Forschungsreferat: 55. DGAUM 2015).
- *S4–Entgrenzung* basiert auf Beitrag: „Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Familie und psychische Gesundheit in der beruflichen Sozialisation von Krankenhausärzten: Ergebnisse einer Kohortenstudie“ (Autoren: Hornung, Weigl, Glaser, Angerer; Posterpräsentation: 56. DGAUM 2016).
- *S5–Selbstregulation* basiert auf Beitrag: „Selbstaussgestaltung von Arbeit und psychisches Wohlbefinden: Voraussetzungen und Auswirkungen aufgabenbezogener und kognitiver Modifikationsstrategien“ (Autoren: Hornung, Weigl; Forschungsreferat: 57. DGAUM 2017).
- *S6–Selbstgestaltung* basiert auf Beitrag: „Tätigkeitsspielraum, Selbstaussgestaltung und individuelle Aushandlungen als Quellen von Kontrolle in der Arbeit: Zusammenhänge mit der Qualität des Arbeitslebens und Mitarbeitergesundheit“ (Autoren: Hornung, Höge; Forschungsreferat: 58. DGAUM 2018).
- *S7–Gerechtigkeit* basiert auf Beitrag: „Gerechtigkeitsbezogene Einstellungen von Beschäftigten zur Individualisierung von Arbeitsbedingungen – eine Pilotstudie“ (Autoren: Hornung, Glaser, Weigl; Posterpräsentation: 59. DGAUM 2019).

3. Ergebnisse

Bezüge zu zentralen Analysekatoren sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Von 7 Studien fokussieren 4 auf Arbeitstätigkeiten bzw. -aufgaben und deren psychische Regulation (S1/2/5/6). Die übrigen 3 betonen Arbeitsbedingungen bzw. Ausführungskontext (S3/4/7). Primäre oder direkte Bezüge zur Intensivierung von Arbeit weisen 4 Studien auf (S1/2/3/4), 5 untersuchen explizit Internalisierungsprozesse (S1/2/3/5/6) und 3 Individualisierungstendenzen (S5/6/7). Bei allen konnten sekundäre, indirekte oder distale Bezüge zu den restlichen Subjektivierungstendenzen hergestellt werden. Psychologische Spannungsfelder wurden theoriegeleitet exploriert.

Primär auf die Arbeitstätigkeit fokussieren die Untersuchung positiver und negativer Auswirkungen von (die psychische Regulation unterstützenden, respektive behindernden) Arbeitsmerkmalen gemäß Ressourcen-Stressoren Modell in S1, sowie die Modellierung von Einflussfaktoren auf Emotionsregulation und arbeitsbezogene Gesundheit bei Interaktionsarbeit in der Humandienstleistung in S2. Beide beinhalten Intensivierungs- (Zeitdruck, Überforderung) und Internalisierungsprozesse (organisationale und berufliche Identifikation). Zwei weitere Studien mit direktem Aufgabenbezug (S5/6) befassen sich aus Individualisierungsperspektive mit psychischer Internalisierung (Arbeitsmotivation, Identifikation, Sinnerleben). In S5 stehen Einflussfaktoren und motivationale Auswirkungen (psychologisches Empowerment) von Prozessen der Selbstregulation und Aufgabenmodifikation im Mittelpunkt. Aufbauend hierauf untersucht S6 eine breitere Sichtweise auf die proaktive Selbstgestaltung von Arbeit sowie die Implikationen dieser Aktivitäten für die Qualität des Arbeitslebens, inklusive interaktiver Effekte unterschiedlicher Formen der aufgabenbezogenen Kontrolle und Einflussnahme.

Den Ausführungskontext (Arbeitsbedingungen) betonen 3 Studien mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf Intensivierung, Internalisierung und Individualisierung. Im Kontext mitarbeiterorientierter Managementpraktiken und Arbeitsfähigkeit wurden in S3 Internalisierungs- und Intensivierungsprozesse unterstützt. In S4 stand mit langfristigen Zusammenhängen zwischen Rollenkonflikten von Arbeit und Familie und affektiven Störungen (Depression, Angst) die Intensivierung (bzw. Extensivierung) im Vordergrund. Mit Teilzeitarbeit bestand auch eine Individualisierungs-, mit der Priorisierung von Arbeit (gegenüber Familie) eine Internalisierungskomponente. Individualisierungsaspekte sind der zentrale Bezug von S7, die Determinanten erlebter Gerechtigkeit von personalisierten Arbeitsbedingungen untersucht, was auch Intensivierungs- (individuelle Aushandlungen als Managementpraktik) und Internalisierungsprozesse (soziale Akzeptanz) betrifft.

Befindens- und gesundheitsförderliche (salutogene) Arbeitswirkungen sind mit der psychologischen Internalisierung sowie der situativen Individualisierung verbunden. Kurz- bis mittelfristig beinhaltet dies positiven Affekt, intrinsische Arbeitsmotivation und Empowerment (S1/5); mittel- bis längerfristig organisationale und berufliche Identifikation (S1/3/6), Selbstwirksamkeit, arbeitsbezogenes Sinn- und Gerechtigkeitserleben (S6/7) sowie den Erhalt von Arbeitsfähigkeit (S3). Befindens- und gesundheitsbeeinträchtigende (psychopathologische) Wirkungen gehen primär von Intensivierungsprozessen aus: kurzfristig – negative Emotionen (S2); mittelfristig – psychische Irritation (S1); längerfristig – Burnout Syndrom (S2), psychosomatische Beschwerden (S1/6) und affektive Störungen, wie depressive Symptome und Angstzustände (S4). Langfristige sozialisatorische Entwicklungen beeinflussen die (als unabhängige Variablen einbezogenen) Persönlichkeitskonstrukte der Autonomie- und Wachstumsorientierung (S1/5); sowie die Interaktionskompetenz und funktionale Emotionsregulation (S2). Langfristige negative sozialisatorische Anteile finden sich bei erlernter Hilflosigkeit und Entfremdung (S1), dysfunktionaler Emotionsregulation (S2) sowie den Persönlichkeitskomponenten von Depression und Angst (S4).

Tabelle 1: Bezüge der Studien zu Analysekatogorien: X = Primäre/proximale/direkte Bezüge;
 (x) = Sekundäre/distale/indirekte Bezüge (Arbeitswirkungen hier nicht dargestellt).

#	Studienkurztitel	Arbeits- tätigkeit	Ausfüh- rungs- kontext	Inten- sivie- rung	Interna- lisie- rung	Indivi- dualisie- rung
S1	Arbeitsmerkmale	X	(x)	X	X	(x)
S2	Interaktionsarbeit	X	(x)	X	X	(x)
S3	Managementpraktiken	(x)	X	X	X	(x)
S4	Entgrenzung	(x)	X	X	(x)	(x)
S5	Selbstregulation	X	(x)	(x)	X	X
S6	Selbstgestaltung	X	(x)	(x)	X	X
S7	Gerechtigkeit	(x)	X	(x)	(x)	X

4. Diskussion

Sieben Studien wurden nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten sowie Bezügen zu theoriegeleitet-iterativ (deduktiv-induktiv) entwickelten Themenkomplexen integriert und interpretiert. Spannungsfelder für arbeitswissenschaftliche Forschung und Praxis entstehen zwischen motivational förderlicher, differenzieller Arbeitsgestaltung durch Personalisierung von Arbeitsaufgaben und -bedingungen sowie bei gleichzeitiger mitarbeiterseitiger Verinnerlichung expandierender organisationaler (beruflicher, gesellschaftlicher) Leistungsnormen, inklusive Überforderungen und gesundheitsbeeinträchtigender Auswirkungen durch selbstgesteuerte Leistungssteigerung (Deci et al. 2016; Laurence et al. 2016). Bezüge zwischen Internalisierung leistungsbezogener Ziele und verhaltensbasierter (selbstregulierter) Intensivierung unterstützen die soziologische Subjektivierungsthese hinsichtlich Relevanz von selbstgefährdendem Arbeitsverhalten im Sinne der gesundheitsschädlichen (Selbst-) Ausbeutung durch indirekte Steuerung (Kontraktualisierung, Zielsetzung, Selbstorganisation) im Kontext von Arbeitsplatz- und Einkommensunsicherheit, im Zuge der „Externalisierung“ gesellschaftlicher Kosten und Risiken in den individuellen Verantwortungsbereich (Moldaschl & Voß 2002; Pongratz & Voß 2003; Weiskopf & Loacker 2006). Diese Metastudie zeigt, wie Tendenzen der Intensivierung, Individualisierung und Internalisierung in verschiedenen Arbeitskontexten und Domänen der Struktur und Dynamik von Arbeitssystemen und -prozessen auftreten. Spannungen entstehen zwischen motivational förderlicher Personalisierung von Arbeit, mitarbeiterseitiger Identifikation mit (inhärent expansiven) Leistungsanforderungen sowie gesundheitsbeeinträchtigenden Auswirkungen selbstgesteuerter Leistungssteigerung und Selbstkontrolle (Pérez-Zapata et al. 2016). Um die komplexen Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit angemessen zu erfassen, müssen angewandte Psychologie und verwandte Arbeitswissenschaften ihre Grundannahmen zur motivationalen Basis von Arbeitsverhalten im Sinne sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zu post-disziplinären Arbeitsregimes der Subjektivierung und Gouvernementalität revidieren (Bal & Dóci 2018). Zunehmend gesundheitsrelevant sind internalisierte Leistungsnormen und „selbstaussbeuterisches“ Selbstmanagement, als Formen der „subjektivierten Intensivierung“ von Arbeit. Hinzu kommt die Erosion protektiver formaler und sozialer Faktoren durch Individualisierung. Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, muss arbeitswissenschaftliches Handeln verstärkt als ethische Instanz sozialer Verantwortung gesamtgesellschaftlich über disziplinäre, organisationale und politische Grenzen hinweg wirksam werden.

5. Literatur

- Allan C, O'Donell M, Peetz D (1999) Three dimensions of labor utilization: Job broadening, employment insecurity and work intensification. *Current Research in Industrial Relations* 1:13-24.
- Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Johansson G, Lundberg U (2011) *Work without boundaries: psychological perspectives on the new working life*. Chichester: Wiley.
- Bal PM, Dóci E (2018) Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27:536-548.
- Bliese PD, Edwards JR, Sonnentag S (2017) Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology* 102:389-402.
- Büssing A (1992) *Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum. Untersuchungen am Beispiel der Pflegetätigkeit*. Bern: Huber.
- Burchell B, Ladipo D, Wilkinson F (eds) (2002) *Job insecurity and work intensification*. London: Routledge.
- Brown AD (2017) Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews* 19:296-317.
- Deci N, Dettmers J, Krause A, Berset M (2016) Coping in flexible working conditions - Engagement, disengagement and self-endangering strategies. *Journal Psychologie des Alltagshandelns/Psychology of Everyday Activity* 9:49-65.
- Frese M (1982) Occupational socialization and psychological development: An underemphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational Psychology* 55:209-224.
- Glaser J, Hornung S (2007) *Grundlagen der Arbeitspsychologie* In: Letzel S, Novak D (Hrsg) *Handbuch der Arbeitsmedizin* (3. Aufl 4. Erg Lfg C I-1). Landsberg am Lech: ecomed, 1-23
- Greene TW (2008) Three ideologies of individualism: Toward assimilating a theory of individualisms and their consequences. *Critical Sociology* 34:117-137.
- Hornung S, Höge T (2019) Humanization, rationalization or subjectification of work? Employee-oriented flexibility between i-deals and ideology in the neoliberal era. *Business and Management Studies: An International Journal* 7:3090-3119.
- Huppert FA (2009) Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being* 1:137-164.
- Korunka C, Kubicek B (2017) *Job demands in a changing world of work. Impact on workers' health and performance and implications for research and practice*. Cham: Springer.
- Moldaschl M, Voß GG (2002) *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Munro I (2012) The management of circulations: Biopolitical variations after Foucault. *International Journal of Management Reviews* 14:345-362.
- Laurence GA, Fried Y, Raub (2016) Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress* 30:337-355.
- Pérez-Zapata O, Pascual AS, Álvarez-Hernández G, Collado CC (2016) Knowledge work intensification and self-management: The autonomy paradox. *Work Organisation, Labour & Globalisation* 10:27-49.
- Pongratz HJ, Voß GG (2003) From employee to 'entrepreneur': Towards a 'self-entrepreneurial' work force? *Concepts and Transformation* 8:239- 254.
- Weber WG, Jeppesen HJ (2017) Collective human agency in the context of organizational participation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie / German Journal of Work and Organizational Psychology* 61:51-68.
- Weber WG, Höge T, Hornung S (2020) Past, present, and future of critical perspectives in work and organizational psychology—A commentary on Bal (2020). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie / German Journal of Work and Organizational Psychology* 64:207-215.
- Weiskopf R, Loacker B (2006) A snake's coils are even more intricate than a mole's burrow: Individualization and subjectification in post-disciplinary regimes of work. *Management Revue* 17:395-419.
- Woods SA, Edmonds GW, Hampson SE, Lievens F (2020) How our work influences who we are: Testing a theory of vocational and personality development over fifty years. *Journal of Research in Personality* 85: in press.



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