

Die Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine qualitative Untersuchung

Ines Catharina WULF¹, Stefan SÜß¹, Mathias DIEBIG²

¹ *Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Heinrich-Heine-Universität, Universitätsstr. 1, D-40225 Düsseldorf*

² *Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Heinrich-Heine-Universität, Universitätsstr. 1, D-40225 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, psychosoziale Gefährdungen zu erfassen und Präventionsmaßnahmen abzuleiten. Angesichts dessen werden im Beitrag die Perspektiven und Interaktion relevanter Akteure im Prozess der Gefährdungsbeurteilung untersucht. In 38 halbstrukturierten Interviews mit relevanten Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zeigt sich, dass die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ein organisationaler Veränderungsprozess ist, in dem sowohl der betrieblichen Interessenvertretung als auch den Führungskräften eine besondere Rolle zukommt.

Schlüsselwörter: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Akteure, betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz, Interaktion, Konflikte

1. Einleitung und Problemstellung

Die Dynamik und die Komplexität der Arbeitswelt steigen in Folge von Globalisierung, Digitalisierung und demografischem Wandel stetig an (Eichhorst & Buhlmann 2015). Arbeitnehmer werden daher mit neuen Arbeitsanforderungen konfrontiert, welche das Potenzial haben, die Arbeitsgestaltung grundlegend zu verändern. Es wird angenommen, dass diese Veränderungen mit steigenden psychischen Belastungen einhergehen (Lohmann-Haislah & Schütte 2013). Aus diesem Grund sieht sich der Gesetzgeber veranlasst, Organisationen aufzufordern, psychische Belastungen zu erheben und Maßnahmen zur Prävention abzuleiten. Die sogenannte Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB-Psyche) zur Erfassung dieser Arbeitsanforderungen wird i.d.R. von verschiedenen Akteuren wie z.B. Sicherheitsfachkräften, Arbeitsmedizinern, Interessenvertretern und Führungskräften durchgeführt (ArbSchG 2016).

Trotz der hohen wirtschaftlichen Relevanz psychischer Gesundheit (Badura et al. 2010) und der rechtlichen Verpflichtung des Arbeitgeber im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychische Gefährdungen zu erfassen, ist zu beobachten, dass viele Unternehmen Umsetzungsprobleme haben oder ihrer gesetzlichen Verpflichtung nicht nachkommen (BAuA 2014). Allerdings liegen vergleichsweise wenige systematische Informationen zur Umsetzungspraxis der GB-Psyche vor und die geringe Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen basiert auf untersuchten Einzelfällen (z.B. Janetzke & Ertel 2016) oder Befragungen, welche nur bruchstückhaft die Handlungspraxis der GB-Psyche (EU-OSHA 2016) abbilden. Auch sind die tatsächliche Ausgestaltung der Rollen und die Interaktion zwischen den Akteuren des

betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bisher nicht umfassend erforscht, da in aktuellen Untersuchungen zur GB-Psyche i.d.R. nicht alle relevanten Akteure berücksichtigt werden: Weigl et al. (2016) stellen ausschließlich die Betriebsarzt-Perspektive in den Vordergrund ihrer Untersuchung, wohingegen Janetzke und Ertel (2016) die Rolle der Sozialpartner sowie Präventionsdienstleister fokussieren. Bleiben relevante Personengruppen im Unternehmen bei der Durchführung der GB-Psyche unberücksichtigt, gehen jedoch deren jeweilige Perspektiven verloren. Auch Konflikte aufgrund divergierender Interessen, die dazu führen, dass der Prozess der Prävention psychischer Fehlbelastung gestört wird, werden bislang nicht betrachtet. Vor dem Hintergrund gegenwärtig fehlender theoriebasierter und empirisch validierter Erkenntnisse zu dieser Thematik steigt die Gefahr von Fehlinvestitionen, Frustration der Belegschaft sowie letztlich des Scheiterns der Präventionsmaßnahmen psychischer Fehlbelastungen. Hirsch-Kreinsen (2014) folgend kann somit ein Bedarf an wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit den Perspektiven und der Interaktion betrieblicher Akteure bei der Prävention psychischer Fehlbelastung festgestellt werden.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des Beitrags, die Perspektiven und die Interaktion der Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Prozess der GB-Psyche zu untersuchen. Auf Basis einer empirischen Studie sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie nehmen die Akteure ihre eigene Rolle und die der anderen Akteure in der GB-Psyche wahr?
2. Wie gestaltet sich die Interaktion der Akteure in der GB-Psyche?
3. Welche Konflikte treten zwischen den Akteuren bei der Durchführung der GB-Psyche auf?

2. Beschreibung der empirischen Untersuchung

Um sich den Fragestellungen qualitativ-explorativ zu nähern wurden von Juni bis September 2016 insgesamt 38 Interviews mit relevanten Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie mit überbetrieblichen Experten ($M= 49$ Jahre, 81 % männlich) geführt. Im Vorfeld wurden die Teilnehmer über die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme, die Anonymität und den Datenschutz aufgeklärt. Es wurden zwei halbstrukturierte Interviewleitfäden in Anlehnung an Helfferich (2011) und auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche für betriebliche und überbetriebliche Akteure erstellt und pilotiert.

In die Auswertung gingen als unternehmensinterne Akteure drei Personaler (HR), sechs Betriebsräte (BR), elf Führungskräfte (FK), fünf Betriebsärzte (BA) und sieben Sicherheitsfachkräfte (SiFa) ein. Als unternehmensexterne Akteure (Exp) wurden zwei Gewerkschafter, zwei Mitarbeiter einer Arbeitsschutzbehörde und zwei Wissenschaftler befragt. Die Gesamtstichprobe setzt sich aus Mitarbeitern aus 19 verschiedenen Organisationen zusammen ($M= 1158$ Mitarbeiter, $SD= 2007$), wobei 30 % der Stichprobe auf Kleinunternehmen ($M= 146$ Mitarbeiter) entfallen, 58 % auf mittelständische Unternehmen ($M= 625$ Mitarbeiter) und 12 % auf Großunternehmen ($M= 6567$ Mitarbeiter).

Die Interviewdaten wurden transkribiert und in mehreren Zyklen und unter intensiver Diskussion des Kategoriensystems im Analyseteam ausgewertet. Im ersten Schritt wurden die Daten forschungsfragenbezogen strukturiert und reduziert (Saldaña 2016), dann erfolgte die deduktive Bildung von Subkategorien. Aktuell

werden die Konflikte zwischen den Akteuren tiefergehend mit Hilfe des „Versus Codings“ analysiert (Wolcott 2003).

Das Kategoriensystem umfasst zwei Dimensionen, die sich in zwei Hauptkategorien mit Subkategorien gliedern. Die erste Dimension beschreibt Aussagen zu den Rollen der verschiedenen Akteure, wobei diese in Eigen- und Fremdperspektive aufgeteilt sind. Die zweite Dimension umfasst die wahrgenommene Interaktion der Akteure bei Konfliktthemen.

3. Deskription der Ergebnisse

Auf die Frage, welche Akteure an der GB-Psyche zwingend beteiligt sein sollten, wurden Betriebsrat, Führungskräfte, Geschäftsführung, Betriebsarzt, Arbeitssicherheit, Personalabteilung, Mitarbeiter, Datenschutzbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte genannt.

Befragte Interessenvertreter verfügten über ein ausgeprägtes Bewusstsein für ihre Beteiligungsrechte an der GB-Psyche und sahen ihre Belegschaftsnähe als wertvollen Beitrag an: *„Da sind wir als Betriebsräte näher dran als der werksärztliche Dienst und der Arbeitsschutz. [...] Weil wir viel vor Ort sind.“* (BR4127). Um jedoch mit den anderen Akteuren auf Augenhöhe agieren zu können, *„muss [man] die Bildung dafür haben, damit man auch Kontra geben kann.“* (BR3653). Auch Führungskräfte und Experten sehen die zwingende und frühzeitige Einbindung des Betriebsrats als wichtig an. Hinzu kommt die Sicht, dass Betriebsräte Treiber der GB-Psyche sind, da sie entsprechende Betriebsvereinbarungen (SiFa5224) schließen können. Die anderen Akteure schreiben der Interessenvertretung die nötige Qualifikation für die GB-Psyche zu. Unter der Voraussetzung einer positiven Beziehung zur Belegschaft kann die Beteiligung der Interessenvertretung Mitarbeiterängste reduzieren.

Befragte Führungskräfte berichten von einer fehlenden Qualifikation und Sensibilität für die GB-Psyche (*„Burnout kann man nicht röntgen, also bist du gesund.“* (FK4385) und bemängeln fehlende zeitliche Ressourcen sowie Budget-Druck bei der Maßnahmen-Umsetzung. Auch der Umgang mit Kritik an dem eigenen Führungsstil im Rahmen der GB-Psyche beschäftigt die befragten Führungskräfte. Für viele Akteure befinden sich Führungskräfte in einem Dilemma: Einerseits sind sie wichtige Multiplikatoren bei der GB-Psyche, andererseits kann ihr Führungsverhalten selbst ein Stressor für Mitarbeiter sein. Andere Akteure bezweifeln die Qualifizierung von Führungskräften in der GB-Psyche, mahnen aber gleichzeitig, dass *„verantwortlich [...] grundsätzlich die Vorgesetzten [sind]“* (SiFa5224).

Die Geschäftsführung bemängelt, dass der Einfluss des Privatlebens auf psychische Gesundheit nicht genügend beachtet wird und Mitarbeiter Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht nutzen. Ein befragter Geschäftsführer zählt die GB-Psyche in den Verantwortungsbereich des Arbeitsschutzes. Gewerkschaftsmitarbeiter berichten, dass es über Jahre eine *„Abwehrschlacht der Arbeitgeberseite“* (Gew8775) gegeben habe und bestätigt damit die Wahrnehmung, dass die Geschäftsführung mit der GB-Psyche eher zurückhaltend umgeht. Dennoch wird die Beteiligung und Verantwortung der Geschäftsführung (Authentizität von Entscheidungen) als sehr wichtig empfunden.

Befragte Betriebsärzte nehmen eine *„objektive Beratungsfunktion“* (BA9099) ein und unterliegen als einziger betrieblicher Akteur der Schweigepflicht. Bis zu einem gewissen Punkt sehen sich die Betriebsärzte selbst in der Lage, die GB-Psyche

durchzuführen. Nur wenn es zu „*heiß*“ wird (BA9099), soll ein Psychologe dazu bestellt werden. Andere Akteure berichten über unterschiedlich intensive Beteiligung des Betriebsarztes bei der GB-Psyche sowie fehlende Kenntnisse über die zu untersuchenden Arbeitsplätze.

Die Arbeitssicherheit versteht sich als Berater der Führungskräfte bei der GB-Psyche. Unsicherheit empfinden die befragten Fachkräfte im Umgang mit psychischer Gesundheit, da neben psychologischen Fachkenntnissen auch zusätzliche Ressourcen für die GB-Psyche fehlen. In der Fremdperspektive wird der Arbeitssicherheit ein eher technischer Blick zugesprochen, sodass eine Zusatzqualifikation notwendig erscheint. Komplizierte Analyseverfahren überfordern Sicherheitsfachkräfte und bringen diese bei der Maßnahmengenerierung an ihre politischen „*Machtgrenzen*“ (Exp5178).

In der Eigenwahrnehmung der Personalabteilung fühlt sich diese mitverantwortlich für die GB-Psyche, obwohl das Wissen um Messmethoden psychischer Belastungen nicht gegeben ist. Die Geschäftsführung schreibt der Personalabteilung eine „*gewisse psychologische Affinität*“ (GF3753) zu, sodass diese zusammen mit der Arbeitssicherheit die GB-Psyche durchführen sollte. Experten bemängeln jedoch fehlende Kenntnisse des Arbeitsschutzgesetzes.

Verschiedene befragte Akteure berichten über die Skepsis der Mitarbeiter gegenüber der GB-Psyche und den hohen Stellenwert von Vertrauen und Akzeptanz für eine erfolgreiche Durchführung. Um dem zu begegnen wird die Partizipation der Mitarbeiter an der Ergebnisinterpretation und Maßnahmenfindung eingefordert.

Deutlich wird, dass die Durchführung der GB-Psyche nicht zuletzt abhängig ist von der allgemeinen Interaktionsqualität zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Die Akteure gaben an, starke Konflikte bei der Wahl der Methode bzw. den Instrumenten zur Analyse psychischer Belastungen erlebt zu haben („*Weil es [das Instrument] von der Gewerkschaft kommt, kann es nichts Gutes sein.*“ (BR5309). Dabei konnte in einigen berichteten Fällen die innerbetriebliche Schlichtung nur noch über die Einigungsstelle erzielt werden. Wenn Betriebsräte „*um Daten betteln, die [ihm] zustehen*“ (BR4127), führt Nichtbeachtung ihrer Mitbestimmungsrechte zu Konflikten. Über eine „*Politisierung*“ (SiFa3686) der GB-Psyche wird das Instrument des betrieblichen Gesundheitsschutzes dann zum „*Machtausbau*“ (Exp2493) von Geschäftsleitung und Interessenvertretung zweckentfremdet.

Betriebsarzt, Personaler, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft und Experten berichten, dass als Stressor identifiziertes Führungsverhalten zu Interessenskonflikten führen kann, wenn Führungskräfte an der GB-Psyche beteiligt sind. Hinzu kommt, dass „*zumindest von Meisterebene versucht wird, das Ganze so ein bisschen zu verharmlosen*“ (HR4330).

Bis zur Maßnahmenfestlegung und -durchführung „*ziehen alle am selben Strang*“ (HR2380). Konflikte ergeben sich dann aber oft aus der unterschiedlichen Einschätzung von Notwendigkeit und Kosten der Maßnahmen. Eng damit verknüpft ist der Kampf um Ressourcen im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterschutz: Besonders vom Betriebsrat, der Arbeitssicherheit und dem Betriebsarzt müssen erforderliche Ressourcen für die GB-Psyche oft erstritten werden.

Zielunstimmigkeit, verschiedene Erwartungen bzgl. Methoden, Praktikabilität und Art sowie Umfang der Dokumentation sind weitere Konfliktpunkte. Aber auch zwischenmenschliche Konflikte zwischen Akteuren, die sich „*nicht grün sind*“ (SiFa3949) und über die beschriebenen Interessenskonflikte hinausgehen, stören die Ausführung der GB-Psyche in der Unternehmenspraxis.

4. Diskussion und Schlussfolgerungen

Aus den Ergebnissen der Interviewstudie resultieren diverse Beiträge für Wissenschaft und Praxis: Erstens ergänzt die Studie die Arbeit von Weigl et al. (2016) um die Anforderungen an die GB-Psyche aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung und des Managements und reduziert damit den eingangs beschriebenen Informationsmangel (EU-OSHA 2016). Bezogen auf die Eigen- und Fremdwahrnehmung der Akteure kann festgehalten werden, dass Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte sich als Berater der Führungskräfte in der GB-Psyche sehen. Sie verfügen i.d.R. aber weder über die nötige Ausbildung noch über ausreichende Ressourcen, um die GB-Psyche durchzuführen. Führungskräften wird von den anderen Akteuren eine spannungsgeladene Doppelrolle in der GB-Psyche zugesprochen, aus der Intra- und Interrollenkonflikte entstehen können.

Zweitens regt die Studie den wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Interessenskonflikte der betrieblichen Sozialpartner im Arbeits- und Gesundheitsschutz an. Trinczek (2010) folgend kann auf Grundlage der Interviewergebnisse die GB-Psyche als ein neues Aushandlungsfeld der betrieblichen Sozialpartner beschrieben werden. Dieses Feld entsteht in Ermangelung konkreter und verbindlicher Richtlinien zur Gestaltung der GB-Psyche in Verbindung mit dem beschriebenen Rückgang staatlicher Umsetzungskontrollen (Ahlers 2015; Becker 2016). Jedoch finden sich in den Berichten von Geschäftsführung und Führungskräften Hinweise, dass die von Becker (2016) beschriebene gesetzliche Überantwortung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes an den Arbeitgeber nicht immer ernst genommen wird. Zudem überfordert die Politisierung der GB-Psyche als Aushandlungsfeld unterschiedlicher Interessen einige Akteure, sodass die Interessen relevanter Akteure womöglich nicht gleichermaßen in die GB-Psyche einfließen. Die Studie bestätigt frühere Befunde von Angermeyer (2004), dass Mitarbeiter aus den gesammelten Daten der GB-Psyche Rückschlüsse auf die persönliche Gesundheit und somit Stigmatisierung und Ausgrenzung befürchten. Daraus leiten sich für die GB-Psyche die Notwendigkeit von Anonymität, Transparenz im Prozess und begleitende Kommunikationsmaßnahmen ab. Kombiniert man diese Anforderungen an die GB-Psyche mit der Vielzahl relevanter Akteure liegt der Vergleich mit einem komplexen organisationalen Change-Prozess nahe (Todnem By 2005).

Drittens steht die Studie in der Tradition von Forschung zu Konflikten im Rahmen der Einführung personalwirtschaftlicher Instrumente und Konzepte in Unternehmen (z.B. Bartölke 1981; Süß 2010) und bereichert diese um Erkenntnisse zu einem aktuellen Anwendungsbereich. Konflikte treten besonders bei der ersten Implementierung und der Vorbereitung der GB-Psyche auf. Bei der Wahl der Instrumente empfiehlt es sich daher zuerst partizipativ Kriterien festzulegen (z.B. Methode, Gütekriterien). Ein weiterer kritischer Punkt ist die Maßnahmenfestlegung und -durchführung. Hierbei muss zwingend die Geschäftsführung beteiligt werden, um die Finanzierung der Maßnahmen, aber auch den nötigen Rückhalt sicherzustellen.

Viertens unterstützen die Ergebnisse der Studie Unternehmen bei der Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgabe durch die nähere Untersuchung des Prozesses der GB-Psyche (Portuné 2012). Die abgeleiteten Anforderungen können in der Praxis zur Auswahl externer Dienstleister und zur Sicherung der Prozess- und Ergebnisqualität von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung genutzt werden. Dies ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen relevant, weil diese oft nicht über die nötige interne Fachexpertise verfügen, um eigenständig eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchführen zu können. Zusätzlich unterstützt der

Aufbau einer geteilten Wissensgrundlage aller relevanten Akteure, z.B. in Form einer gemeinsamen Schulung, die Verständigung unter den Akteuren und kann so Konflikten entgegenwirken.

5. Literatur

- Ahlers E (2015) Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. WSI-Mitteilungen 3:194-292.
- Angermeyer MC (2004) Stigmatisierung psychisch Kranker in der Gesellschaft. Psychiatrische Praxis 31:246-250.
- ArbSchG, Arbeitsschutzgesetz (2016), 88. Auflage, München: Beck.
- Badura B, Schröder H, Vetter C (2010) Fehlzeiten-Report 2008: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Berlin: Springer-Verlag.
- Bartölke K (1981) Konfliktfeld Arbeitsbewertung. Grundprobleme und Einführungspraxis. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014) Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Becker K (2016) Entgrenzte Organisationen begrenzte Beschäftigtengesundheit? Arbeitspolitische Aushandlungen um Grenzverschiebungen und Grenzziehungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Industrielle Beziehungen 23:142-161.
- Janetzki H, Ertel M (2016) Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen im europäischen Vergleich. Forschungsförderung Working Paper Nr. 16. Accessed December 8, 2016. <http://www.boeckler.de/64509.htm?produkt=HBS-006377&chunk=1&jahr=>.
- Eichhorst W, Buhlmann F (2015) Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte 77: 5-8.
- EU-OSHA, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2016) Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). Overview Report: Managing Safety and Health at Work 2016. Accessed December 8, 2016. <https://osha.europa.eu/de/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>.
- Helffferich C (2011) Die Qualität qualitativer Daten, 4. Auflage. Heidelberg: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hirsch-Kreinsen H (2014) Wandel von Produktionsarbeit - "Industrie 4.0". Dortmund: Soziologisches Arbeitspapier Nr. 38.
- Lohmann-Haislah A, Schütte M (2013) Stressreport Deutschland 2012 - Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg).
- Portuné R (2012) Psychosocial risks in the workplace: an increasing challenge for german and international health protection. Arh Hig Rada Toksikol 63:123-131.
- Saldaña J (2016) The coding manual for qualitative researchers. Los Angeles (Calif.): SAGE Publ.
- Süß S (2010) Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. München; Mering: Hampp.
- Trinczek R (2010) Politische Regulierung von Arbeit und Arbeitsbeziehungen: Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle F; Voß GG, Wachtler G (Hrsg.) Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer, 841–872.
- Todnem By R (2005) Organisational change management: A critical review. Journal of change management 5:369-380.
- Weigl M, Müller A, Angerer P, Petru R (2016) Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Expertenbasierte Entwicklung einer checklistbasierten Handlungshilfe für Betriebsärzte. Das Gesundheitswesen 78:e14-e22.
- Wolcott HF (2003) Teachers versus technocrats: An educational innovation in anthropological perspective. Eugene (Oregon): Rowman Altamira.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

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.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de