

## **Gestaltungsansätze in virtuellen Kooperationsstrukturen: Zeitkompetenz und Vertrauen**

Rebekka MANDER, Frank MÜLLER, Ulrike HELLERT

*lap Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule  
Zeltnerstraße 19, D-90443 Nürnberg*

**Kurzfassung:** In einer qualitativen Studie ( $n = 27$ ) wurden Zeitkompetenz und Vertrauen als Gestaltungsansätze für eine erfolgreiche Team- und Projektarbeit in virtuellen Strukturen untersucht. Anhand der qualitativen Inhaltsanalyse konnten innerhalb der beiden Hauptkategorien folgende Subkategorien identifiziert werden: Zeitkompetenz („Abgrenzung“, „Überlast“, „Zeitautonomie“, „Zeitmanagement“ und „Zeitempathie“) und Vertrauen („Persönliches“, „Wertschätzung“, „Offene Kommunikation“ und „Gemeinsame Erfahrungen“). Dabei wird die Interdependenz von Vertrauen und Zeitkompetenz deutlich. Die zentralen Ergebnisse werden in Handlungsempfehlungen für die Praxis überführt.

**Schlüsselwörter:** Zeitkompetenz, Vertrauen, Arbeit 4.0, Teamarbeit, digital, qualitativ

### **1. Problemstellung**

Aus der aktuellen Forschung zur Arbeit in der digitalisierten Welt wird deutlich, dass der Mensch im Zentrum der Arbeitsgestaltung stehen sollte. Interaktion sowie persönliche Kompetenzen stellen Gestaltungsfelder dar, welche in der vorliegenden Studie untersucht wurden. Daneben finden sich weitere Strukturen und Zusammenhänge (Hellert et al. 2018; Mander et al. 2018; Müller et al. 2017). Vertrauen und Zeitkompetenz sind gerade in virtuellen Strukturen zentral für den Erfolg von Team- und Projektarbeit. Daher wurde explorativ untersucht, welche Einflussgrößen Voraussetzungen darstellen und welche Stellschrauben für die Förderung von Zeitkompetenz und Vertrauen angesetzt werden können.

### **2. Methodik**

Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden zwölf Interviews, zwei Gruppendiskussionen sowie eine Beobachtung analysiert. Die Erhebung erfolgte anhand leitfadengestützter Experteninterviews in repräsentativen Unternehmen. Dabei gab es teilweise Überschneidungen der Teilnehmenden. Die Unternehmen arbeiten zu einem hohen Grad virtuell und sind als mittelständische Unternehmen interessant. Insgesamt nahmen  $n = 27$  Personen an der qualitativen Erhebung teil [ $n_i$  (Interviews) = 12,  $n_g$  (Gruppendiskussionen) = 19,  $n_b$  (Beobachtung) = 4], davon waren 13 männlich und 14 weiblich. Dabei wurden die Interviews vorrangig mit operativen Führungskräften sowie mit Personen mit Geschäfts- und Personalverantwortung geführt. Die Interviewleitfäden waren nach den Kategorien „Zeitkompetenz“, „Vertrauen“ und „Prozessfeedback“ vorstrukturiert.

Die Auswertung erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Dabei wurden die zentralen Variablen erst kodiert und dann in Form von Tabellen sukzessive zusammengefasst. Der Kodierungsprozess erfolgte in mehreren Durchgängen mit der Software MAXQDA und war zunächst Grundlage für eine inhaltliche Strukturierung. Die anschließende Zusammenfassung erfolgte für die zentralen Kategorien „Zeitkompetenz“ und „Vertrauen“ anhand einer schrittweisen Reduktion. Hierbei wurden die Segmente paraphrasiert, generalisiert und final zusammengefasst.

### 3. Ergebnisse

Anhand der Kodierung wurde deutlich, dass die Forschungsfragen auf unterschiedlichen Ebenen (Virtualität, Akteursebene, Bedürfnisseebene, Gestaltungsebene und Outcome-Ebene) zu betrachten sind. Je nach Fokus lassen sich diverse Zusammenhänge und Einflussgrößen identifizieren, welche mit Zeitkompetenz und Vertrauen in Verbindung stehen. Die unterschiedlichen Ebenen wurden systematisiert, anschließend wurde die jeweilige Gestaltungsebene herausgegriffen, um genauere Aussagen treffen zu können. Im späteren Verlauf können auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für eine Weiterentwicklung der Kooperationsstrukturen in virtueller Team- und Projektarbeit abgeleitet werden.

#### 3.1 Zeitkompetenz in virtuellen Kooperationsstrukturen

Zeitkompetenz bezieht sich auf die Handlungsfähigkeit von Personen selbstorganisiert in bestimmten Situationen die verfügbare Zeit zu verwenden, um (kreative) Lösungsansätze zu finden oder spezifische Vorgehensweisen zu entwickeln, damit gesteckte Ziele erreicht oder Probleme gelöst werden (Hellert 2014, S. 36).

In virtuellen Arbeitsstrukturen bekommt die individuelle und organisationale Zeitkompetenz eine ganz neue Bedeutung. Bei Face-to-Face-Tätigkeiten arbeitet das Team am gleichen Ort oder auch im gleichen Büro und ist somit während der Arbeitszeit überwiegend präsent. Die Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit ist in virtuellen Strukturen jedoch noch genauer zu planen, da Teammitglieder weniger „greifbar“ sind. Damit steigen die Anforderungen an alle virtuellen Teammitglieder hinsichtlich derer selbstorganisierten Handlungsfähigkeit bezüglich der Zeitgestaltung und Zeitverwendung. Insbesondere die virtuelle Arbeit im Home-Office oder an anderen Orten außerhalb des Unternehmens, erfordert zusätzliche Kompetenzen im Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit, da sich privat und beruflich genutzte Zeiten enger verzahnen oder gar überlappen können.

In den Interviews und Gruppendiskussionen wurde insbesondere analysiert, wie sich Zeitkompetenz in virtuellen Arbeitsstrukturen darstellt und welche Kriterien für eine gute Zeitkompetenz abstrahiert werden können. Insgesamt lassen sich aus den 613 in Zeitkompetenz kodierten Segmenten fünf grundlegende Subcodes ableiten: „Abgrenzung“, „Überlast“, „Zeitautonomie“, „Zeitmanagement“ und „Zeitempathie“.

Der Subcode „Abgrenzung“ bezieht sich sowohl auf ständige Erreichbarkeit als auch auf die Abgrenzung von Arbeit und Privatleben, welche etwa im Home-Office eine besondere Herausforderung darstellt. Ferner kann Abgrenzung auch innerhalb des Arbeitsumfelds genutzt werden, um sich von Arbeitsunterbrechungen abzusichern und konzentriert zu arbeiten. Hierzu können Mitarbeitende z. B. ihr Telefon umstellen oder den E-Mail-Client schließen. Während eine geschlossene Tür „bitte

nicht stören“ bedeutet, kann dies in virtuellen Strukturen beispielsweise durch eine integrierte Firmensoftware mit Ampel-Funktion simuliert werden.

„Überlast“ entsteht als Folge von andauerndem Zeitdruck, also von zu vielen Aufgaben bzw. Terminen, welche in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht mehr zu bewältigen sind. So beeinträchtigt das jeweilige Maß an Überlast die Motivation und Effektivität sowie die Gesundheit in Form von Stress. In allen Interviews wurde eine hohe Arbeitsdichte deutlich, was wenig Freiräume für strategische Aufgaben und gesundheitsförderliche Aktivitäten zur Folge hatte. Es ist Aufgabe der Führungskraft, Überlastsituationen zu erkennen und entsprechend zu reagieren bzw. präventiv tätig zu werden. Gerade in virtuellen Strukturen ist dies schwierig, da die Wahrnehmung aufgrund der Kommunikationskanäle eingeschränkt ist. Zudem findet die Kommunikation stärker auf der Aufgaben- und weniger auf der Beziehungsebene statt. Eine praktizierte Lösung besteht z. B. darin, Aufgaben auf andere Mitarbeitende zu übertragen, um starken Zeitdruck abzumildern.

Zeitautonomie ist ein wesentlicher Bestandteil von Zeitkompetenz, da diese nur zum Ausdruck kommen kann, wenn die notwendigen Freiräume bestehen. Um die Flexibilität auf Seiten der Teammitglieder zu stärken, ist es sinnvoll, individuelle Zeitpräferenzen in den Meetings zu besprechen und diese zu berücksichtigen. Externe Einflüsse, wie Kundentermine begrenzen die Zeitautonomie der Beschäftigten, jedoch können hier Zeitspielräume helfen, um auf spontane Fragen von Externen eingehen zu können. So empfiehlt es sich z. B., schon bei der Aufgabenplanung Pufferzeiten zu berücksichtigen. Flexibilität auf einer Seite begrenzt die Flexibilität auf der anderen Seite. Gemäß den Aussagen ist es zu empfehlen, sich diesen Faktor bewusst zu machen sowie offen und vertrauensvoll mit dem Thema Zeitautonomie umzugehen.

Dies erfordert jedoch auch Zeitempathie, die Fähigkeit, sich bezüglich Zeit in das Gegenüber hineinzusetzen und die Bedürfnisse in Bezug auf Erreichbarkeit und Flexibilität wahrzunehmen. Je intensiver die Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen, desto wichtiger erscheint Zeitempathie. Entsprechend der Ergebnisse der qualitativen Erhebung erscheint es auch hier empfehlenswert, frühzeitig mit Teammitgliedern in Kontakt zu treten und einen informellen Austausch zu suchen. Schließlich zahlt sich die investierte Zeit aus, wenn im Bedarfsfall schnell klar ist, wer wann und auf welchem Weg erreichbar ist und wann eine Kontaktaufnahme als störend empfunden wird.– Eine Basiskompetenz für effektive Zeitnutzung stellt das klassische Zeitmanagement dar. Dieses funktioniert dann besonders gut, wenn die individuell angewandten Zeitplantechniken aufeinander abgestimmt sind. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass gemeinsame Regeln als Leitplanken der Zusammenarbeit im Team Orientierung geben. Die virtuellen Strukturen, gerade in Hinblick auf Home-Office, stellen höhere Anforderungen bezüglich der Selbstführung bzw. Selbstkompetenz an die Mitarbeitenden. Sie müssen sich selbst disziplinieren, strukturieren, motivieren aber auch Grenzen setzen (Neck & Manz 2007). Zielorientierung und Strukturierung gehören zu Kompetenzen, die Mitarbeitende mitbringen oder erlernen sollten, so die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse.

### *3.2 Vertrauen in virtuellen Kooperationsstrukturen*

Vertrauen ist eng verwoben mit Zeitkompetenz, da das soziale Gefüge in virtuellen Teams maßgeblich für die Zusammenarbeit und die Kommunikation ist und Zeit eine zentrale Ressource darstellt. E-Mails mit dem Zweck, sich selbst von Verantwortung zu befreien, zeugen beispielsweise von einem geringen Vertrauen im Team. Sie

werden jedoch verwendet, um Zeit für die Lösung eines Problems zu sparen, diese Zeitanforderung wird somit jedoch auf andere übertragen.

Vertrauen wurde hinsichtlich seiner Förderbarkeit und Wirkungen untersucht. Die Differenzierung von Einflussfaktoren und Auswirkungen entfiel bei der Zusammenfassung der Subcodes, da sie sich klar gegenseitig bedingen. Beispielsweise ist offene Kommunikation gleichzeitig eine Bedingung für Vertrauen, aber auch eine Folge davon. Insgesamt konnte Vertrauen auf vier Unterkategorien reduziert werden: „Persönliches“, „Wertschätzung“, „Offene Kommunikation“ und „Gemeinsame Erfahrungen“. „Persönliches“ lässt sich in zwei Bestandteile untergliedern. Zum einen stellt sich die Frage, wie wichtig Präsenz für die Entwicklung von Vertrauen ist. Zum anderen trägt die persönliche Öffnung, z. B. durch Preisgeben von Privatem zum Vertrauensaufbau bei. Ein Großteil der Befragten war der Meinung, dass es viel leichter ist, bestimmte Themen in Präsenz zu besprechen als über digitale Kanäle. Das Vertrauen kann sich anders entwickeln und scheint bei persönlicher Anwesenheit ein anderes Niveau erreichen zu können. Dem gegenüber steht jedoch die Aussage einer Befragten, welche der Meinung war, auch im verteilten Team genauso gut arbeiten und vertrauen zu können. Bei dieser Aussage ist zu berücksichtigen, dass sich in diesem Team alle Mitglieder schon oft Face-to-Face begegnet sind.

Wertschätzung ist sehr wesentlich für die Entwicklung von Vertrauen, da das daraus resultierende positive Arbeitsklima unser Denken und Fühlen und somit das Handeln beeinflusst. Gehen Teammitglieder und Führungskräfte respektvoll miteinander um, steigert sich tendenziell die Bereitschaft, sich selbst einzubringen und Rücksicht auf andere zu nehmen. Positive Effekte der Wertschätzung wurden z. B. bei der Weitergabe von Informationen genannt, aber auch bezüglich zahlreicher anderer Situationen. Die Arbeitsmotivation und damit auch das Engagement werden zu einem großen Teil durch die Teamdynamik bestimmt. Da ein fairer Umgang reziprok ist, wird so ein Kreislauf von Geben und Nehmen angestoßen. Anerkennung ist eine Form, Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen und erfüllt ein grundlegendes psychologisches Bedürfnis, dessen Erfüllung wiederum die Arbeitsmotivation fördert.

Ein hohes Vertrauen ist Voraussetzung für offene und effektive Kommunikation. Es ermöglicht konstruktives Feedback und die Einschätzung einer angemessenen Kommunikationsfrequenz. Auch hier erscheinen Richtlinien als Orientierungshilfe zielführend. Bei hoch ausgeprägter Zusammenarbeit, empfiehlt sich z. B. eine tägliche oder wöchentliche Abstimmung der anstehenden Aufgaben. Der regelmäßige Kontakt begünstigt die Einschätzung von Situationen und Verhalten. So fällt es auch leichter, Zuständigkeiten zu erfassen sowie abzuwägen, bei welchen Angelegenheiten wer informiert werden sollte. Im virtuellen Umfeld kommt es vor, dass Personen, die weit entfernt sind, übersehen und vergessen werden, obwohl es gerade bei diesen als wichtig erachtet wird, sie einzubinden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich Vertrauen insbesondere durch gemeinsame Erfahrungen etabliert und entwickelt. Wenn sich ein Vertrauensvorschuss in der Vergangenheit ausgezahlt hat, weil etwa eine Aufgabe zuverlässig erledigt wurde, ist man künftig auch bereit dasselbe Maß oder sogar einen größeren Vertrauensvorschuss zu geben. Folglich kann Vertrauen auf einer Zeitachse betrachtet werden, bei der die vertrauende Person zunächst in Vorleistung geht und ein Risiko trägt, im Anschluss jedoch das zukünftige Vertrauen aus den gemeinsamen Erfahrungen schöpfen kann. Das Einhalten von Absprachen erscheint auf allen Interaktionsebenen (Team, Führungskraft, Organisation) essenziell, doch im speziellen ist die Vorbildrolle der Führungskraft zu betonen, da diese der Orientierung dient. Für das Entstehen von Vertrauen auf der persönlichen Ebene erschienen Teambuildingmaß-

nahmen besonders empfehlenswert. Beispielsweise herrscht auf einer Weihnachtsfeier oft eine andere Art der Kommunikation als während der täglichen Arbeit. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass auch die Teamstrukturen maßgeblich sind. Wurde bereits ein Vertrauensbruch begangen, so wird sich eine Teambuildingmaßnahme anders auswirken. Der Entwicklung von Vertrauen sind Grenzen gesetzt, welche ebenfalls auf den gemeinsamen Erfahrungen basieren. Ein weiterer Weg zur Stärkung von Vertrauen wird in der Übertragung von Verantwortung gesehen. Diese Führungstechnik können Teamleitungen nutzen, um Vertrauen zu beweisen und aufgrund gewährter Autonomie und somit der Abgabe von Kontrolle, die Teammitglieder zu motivieren.

#### 4. Diskussion und Ausblick

Die Analyse von Zeitkompetenz und Vertrauen zeigt deutlich, dass sie gerade in virtuellen Strukturen zum Tragen kommen, da die Kommunikation eingeschränkt ist. Zeitkompetenz lässt sich in „Abgrenzung“, „Überlast“, „Zeitautonomie“, „Zeitmanagement“ und „Zeitempathie“ unterteilen.

**Tabelle 1:** Auswahl an Handlungsempfehlungen für Akteure in virtuellen Kooperationsstrukturen

<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsunterbrechungen durch Abgrenzung minimieren</li> <li>• Umfeld über eigene Arbeitsweise und Grenzen informieren</li> <li>• Zeit für Entwicklung nehmen</li> </ul>
<b>Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamintern Kommunikationsrichtlinien festlegen</li> <li>• Teamintern Erreichbarkeit transparent machen</li> <li>• Zeit für teaminterne Kommunikation nehmen</li> </ul>
<b>Führungskraft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung geben, klare Anweisungen, bei Überlast reagieren</li> <li>• Wenig kontrollieren und mehr über Aufgaben austauschen</li> <li>• Verstärkt auf der Beziehungsebene kommunizieren</li> <li>• Bewusster Umgang mit Ambidextrie</li> <li>• Zeit für Führung nehmen</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Akteure müssen beteiligt sein</li> <li>• Ein Kick-Off zum Kennenlernen virtueller Teams nutzen</li> <li>• Verbesserung wirklich wollen</li> <li>• Präventive Maßnahmen nutzen</li> <li>• Zeit für Führung, Kommunikation und Entwicklung geben</li> </ul>

Vertrauen besteht aus den vier Bestandteilen „Persönliches“, „Wertschätzung“, „Offene Kommunikation“ und „Gemeinsame Erfahrungen“.

Bei Zeitkompetenz fällt auf, dass v. a. ein verantwortungsvoller Umgang mit Zeit auf Seiten der Mitarbeitenden gefragt ist. Führungskräften kommt dabei die Aufgabe zu, sie dabei zu unterstützen. Die Auswirkung von Überlast auf das Stressempfinden wurde bereits 1999 im transaktionalen Stressmodell von Lazarus beschrieben. Hierbei entwickelt sich das Stressempfinden nach der eigenen Bewertung und resultiert bei Bewältigung in einer Neubewertung. Die Stressbewältigung ist nach Lazarus (1999) jedoch nur möglich, wenn ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen. Bei fehlenden Zeitressourcen, kann Zeitkompetenz diesem Mangel nur begrenzt entgegenwirken. Ein adäquates Maß an Zeitressource ist daher immer notwendig, um zielorientiert Aufgaben bewältigen zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass Vertrauen eine wichtige Ressource im Spannungsverhältnis individueller und unternehmensorientierter Flexibilität ist. Wachsende Komplexität und Unsicherheit hinsichtlich der Aufgaben, Zuständigkeiten, Erreichbarkeit und Autonomie können in vertrauensvollen Strukturen besser bewältigt werden (Welpé et al. 2018). Führungskräfte können nicht das Wissen der einzelnen Fachkräfte in sich vereinen, das notwendig wäre, um ihr Zeitnutzung zu beurteilen. Experten und Expertinnen arbeiten zu lassen, bedeutet, ihnen Autonomie zu übertragen und das bedeutet wiederum, ihnen zu vertrauen. Aus der Analyse wird besonders deutlich, dass beide Ressourcen (Zeitkompetenz und Vertrauen) eng miteinander verbunden sind.

Für die Praxis lassen sich einige zentrale Empfehlungen ableiten. Diese sind, aufgeteilt nach den Akteuren, bei denen Maßnahmen ansetzen sollten, in Tabelle 1 dargestellt. Bezüglich präventiver Maßnahmen gibt es weitreichende Empfehlungen aus dem Projekt MEGa (Leichleiter et al. 2018).

Die Ergebnisse der Studie sind vorrangig für Wissensarbeitende verallgemeinerbar, da die Stichprobe aus diesen bestand. Es gilt zu beachten, dass bereits bei der Erhebung eine Selbstselektion der Teilnehmenden stattfand, da nur Personen bzw. Unternehmen mit Interesse für das Thema teilnahmen. Aufgrund der berichteten Überlast konnten viele interessierte Unternehmen nicht an der Studie teilnehmen, weswegen davon auszugehen ist, dass dieses Problem größer ist als beobachtet.

Im Anschluss an die vorgestellte qualitative Studie wurde eine quantitative Erhebung mit konfirmativem Charakter durchgeführt. Diese Ergebnisse fließen in die Bewertung der bisherigen Empfehlungen ein. Weitere konkretere Handlungsempfehlungen finden sich in der vLead-Toolbox, welche sich aktuell in der Entwicklungsphase befindet.

## 5. Literatur

- Hellert U, Müller F, Mander R, Gansser O (2018) Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model. In: Hermeier B, Heupel T, Fichtner-Rosada S (Hrsg), Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer
- Lazarus RS (1999) Stress and Emotion. A new Synthesis. Free Association Books, London, ISBN 1-85343-456-6 (Nachdruck).
- Leichleiter P, Purbs A, & Sonntag K (2018) HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0: Bedarfe in deutschen und internationalen Unternehmen – eine quantitative Online-Studie. Heidelberg: Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg.
- Mander R, Müller F, Hellert U (2018) Zeitkompetenz in virtuellen Strukturen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg), ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(I)T – Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung, C.4.3. Dortmund: GfA-Press.
- Müller F, Mander R, Hellert U (2017) Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(4): 279-287.
- Neck CP, Manz CC (2007) Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence, 4th ed., New Jersey.
- Welpé IM, Brosi P, Schwarzmüller T (2018) Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter. New York: Campus.

**Hinweis:** Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“, in dessen Rahmen das Teilprojekt „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“ vom 01.04.2017 – 31.03.2020 durchgeführt wird, wird gefördert vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 2L15A082.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten**

65. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft  
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme  
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019**

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,  
Technische Universität Dresden;  
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2019  
ISBN 978-3-936804-25-6

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 Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband 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**

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)