

## **Digitale Teams: Arbeiten im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Abhängigkeit – Implikationen für die Gestaltung der Teamarbeit von heute und morgen**

Regina OSRANEK, Tino BAUDACH

*Institut für Technologie und Arbeit e.V.  
Trippstadter Straße 113, D-67663 Kaiserslautern*

**Kurzfassung:** Digitale Medien bieten uns in der Arbeitswelt der Zukunft eine Freiheit, wie wir sie zum Teil schon heute erleben: Dies meint vor allem, unabhängig von Ort und Zeit arbeiten zu können – bspw. in sog. Digitalen Teams. Doch die räumliche und zeitliche Flexibilität bei der Einzel- und Teamarbeit durch IKT bringen gleichzeitig auch Zwänge für die Arbeitsgestaltung und Interaktion mit sich, so dass u. U. daraus zunächst widersprüchliche Anforderungen an die Arbeitsgestaltung folgen. Diese konnten konkret im Rahmen des BMWi-Forschungsprojektes „Digitale Teams“ durch eine Methodentriangulation identifiziert werden. Die Konsolidierung der Ergebnisse zeigt, dass neben rein technischen Hürden insbesondere persönliche und soziale Aspekte als Herausforderung wahrgenommen werden und dass Mitglieder Digitaler Teams und Unternehmen vor zahlreichen Dilemmata stehen, die zu gegensätzlichen Gestaltungsimplicationen führen.

**Schlüsselwörter:** Teamarbeit, digital, Kollaboration, Vertrauen, Künstliche Intelligenz

### **1. Die Bedeutung digitaler Teamarbeit im Kontext des digitalen Wandels**

Wenn es um Digitalisierung in der Arbeitswelt und deren Auswirkungen geht, betrifft das nicht nur komplexe Produktionswelten, wie sie durch Industrie 4.0 beschrieben werden, sondern auch um grundlegende menschliche Interaktionsformen. (u. a. Zink, 2019; Jürgens et al. 2017) Denn die zunehmende Digitalisierung in der Arbeitswelt beeinflusst vor allem auch, wie wir *miteinander* arbeiten. Im Bereich der Wissensarbeit spielt das Thema der digitalen Kollaboration eine immer wichtigere Rolle und gewinnt vor dem Hintergrund des wachsenden Anteils dieser Arbeitsform weiterhin an Bedeutung. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017, S. 51) Dabei ist das Thema der digitalen Teamarbeit nicht neu, sondern wurde schon in den 1990er Jahren unter dem Begriff Virtuelle Teams diskutiert. (Lipnack & Stamps 1997) Dennoch muss das Thema heute neu betrachtet werden, da sich die technischen Voraussetzungen dieser Arbeitsform kategorisch gewandelt haben: Neben der Schnelligkeit technischer Entwicklungen wird die Menge der übertragenen und damit zur Verfügung stehenden Daten immer größer; ebenso steigt die Anzahl der datenverarbeitenden Programme, Darstellungsweisen und Kommunikationskanäle durch Cloud-Technologie, Collaboration-Plattformen, Big Data oder Internet of Things aktuell rasant an. Ferner werden die Nutzungsmöglichkeiten von Daten in unterschiedlichen Kontexten immer vielfältiger und innovativer. Dabei verspricht der Einsatz der KI (Künstliche Intelligenz)-Technologie bei der Datenverarbeitung und -nutzung in Arbeitsprozessen einerseits eine enorme Produktivitätssteigerung bei der Wissensarbeit, deren inhaltliche und formali-

sierte Prozesse aber andererseits für die Anwender\*innen bzw. Arbeitspersonen häufig nicht mehr nachvollziehbar sind. (Wittpahl 2019, S. 169, Rohner et al. 2018, S. 7 f.) Somit unterscheiden sich die Form, Voraussetzungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit in virtuellen Teams der 1990er Jahre erheblich von der in digitalen Teams der Gegenwart und mehr noch der Zukunft.

Der Austausch von Informationen und das Bearbeiten durch verteilt lokalisierte Personen ist vor allem im Bereich der Wissensarbeit relevant und steht deshalb im Fokus dieses Beitrags. Unter Wissensarbeit wird hier die Bearbeitung und Lösung von hauptsächlich komplexen, ggfs. neuartigen Problemstellungen üblicherweise im Rahmen von Leistungsaustausch-, Wertschöpfungs- und Wettbewerbsprozessen verstanden, die in einer symbolischen Darstellung der Arbeitsergebnisse münden. (Resch 1988, S. 50; Baudach 2018, S. 67, 358) Resch zufolge werden bei der Wissensarbeit zwar reale Problemstellungen behandelt, aber das konkrete Arbeitsergebnis führt nicht unmittelbar zur tatsächlichen Lösung des Problems, sondern erst einmal zu einer symbolischen Darstellung dieser Lösung, etwa als Abbildungen, Berechnungen oder Beschreibungen. Damit zeichnen sich Wissensarbeiter\*innen u. a. dadurch aus, dass sie Problemstellungen und ihre Lösung primär gedanklich und unter Verwendung von Symbolen und Technologien bearbeiten und darstellen. (vgl. Resch 1988, S. 33)

## **2. Der Begriff der digitalen Teamarbeit**

In Anlehnung an einschlägige Definitionen digitaler oder virtueller Teamarbeit (Lipnack & Stamps 1997, S.31, Sulzbacher 2003, Kauffeld et al. 2016) wird von folgender Definition ausgegangen: Ein digitales Team ist eine Gruppe von Personen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und mittels voneinander abhängiger Aufgaben miteinander verbunden sind. Die Zusammenarbeit des Teams ist gekennzeichnet durch eine stark reduzierte face-to-face Interaktion, eine weitgehend technologiegestützte Zusammenarbeit und eine überwiegend zeitlich unabhängige Bearbeitung der Arbeitsaufträge. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass ein digitales Team gelegentlich face-to-face-Kontakte hat, auch nicht-technische Arbeitsmittel nutzt und Arbeitsaufträge zeitlich nicht unabhängig zu bearbeiten sind.

Die Potentiale, die sich aus digital gestützter Teamarbeit ergeben (z. B. schnellere Prozessschritte, Einsparung von Reisezeit, unabhängiges Arbeiten von Zeit und Ort), können gleichzeitig auch Konsequenzen hervorrufen, die negativ erlebt werden. Dadurch entstehen Dilemmata, die bestmöglich durch eine integrierte Arbeits-, Organisations- und Technologiegestaltung für digitale Teamarbeit zu lösen sind. Nachfolgend werden verschiedene Dilemmata vorgestellt, die im Rahmen des BMBF-Forschungsprojekts „Digitale Teams“ identifiziert wurden.

## **3. Dilemmata als Spiegel widersprüchlicher Anforderungen an die Gestaltung digitaler Teamarbeit**

In dem Forschungsprojekt „Digitale Teams“ wurden durch Methodentriangulation (Gruppendiskussion, qualitative Studie und quantitative Online-Befragung; s. Tab. 1) Anforderungen, Belastungen und Bewältigungsressourcen von Mitgliedern unterschiedlicher digitaler Teams erhoben und analysiert. Ziel der Erhebung war die Ermittlung von Ansatzpunkten zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit der Teams und ihrer Mitglieder.

**Tabelle 1:** Übersicht über die jeweiligen Erhebungsformate der Methodentriangulation (Erhebungsformat, Zeitraum und Zielgruppe).

<b>Gruppendiskussionen</b>	<b>Qualitative Interviews</b>	<b>Online-Befragung</b>
(Februar 2019)	(März - April 2019)	(August 2019)
4 bundesweite Workshops n = 56 Vertreter*innen aus Industrie (41), Forschung (8) und dem öffentlichen Bereich (7)	n = 14 Interviews davon 11 aus der Privatwirtschaft und 3 mit Vertretern des öffentlichen Sektors	n = 103 Privatwirtschaft (67), öffentlicher Bereich (26) und Non-Profit-Bereich (10)

Die Konsolidierung der Ergebnisse zeigt, dass neben rein technischen Hürden insbesondere persönliche und soziale Aspekte als Herausforderung wahrgenommen werden und dass Mitglieder digitaler Teams (operative Teammitglieder und Führungskräfte) vor zahlreichen widersprüchlichen Tendenzen stehen. Als Dilemma können diese Widersprüchlichkeiten deshalb bezeichnet werden, weil die gleichzeitige Realisierung beider entgegengesetzter Pole fast unmöglich scheint. In der durchgeführten Studie konnten folgende Dilemmata in digitalen Teams bestimmt werden.

### 3.1 Handlungsfreiheit versus Partizipation

Grundsätzlich schätzen Mitglieder digitaler Teams die Selbstorganisation sowie das eigenverantwortliche Arbeiten. Die Arbeitsorganisation digitaler Teams ist häufig durch ein hohes Maß an Selbstorganisation gekennzeichnet, da das „Losgelöstsein“ von festen Bürostrukturen und Kolleg\*innen die Möglichkeit für ein sehr unabhängiges, selbstbestimmtes Arbeiten bietet. Auf der einen Seite wird diese Selbstbestimmung von den betreffenden Personen als Handlungs- und zum Teil als Entscheidungsfreiheit wahrgenommen. Auf der anderen Seite müssen die weiteren Teammitglieder für die gemeinsame Aufgabenerfüllung und im Sinne der Transparenz von Arbeitsschritten sowie aufgabenbezogenen Informationen „auf dem Laufenden gehalten“ und damit ggf. einbezogen werden (Partizipation). Je unabhängiger gearbeitet wird, desto erforderlicher scheint die gegenseitige Partizipation der Teammitglieder zu sein. Die wahrgenommene Abhängigkeit des eigenen Beitrags von der Leistung der übrigen Teammitglieder wirkt somit als Regulativ bei der Gestaltung der Zusammenarbeit.

### 3.2 Konzentriertes Arbeiten versus informiert sein

Einerseits nehmen Mitglieder digitaler Teams positiv wahr, dass sie durch die räumliche Distanz und durch das optionale Abschalten von Kommunikationskanälen konzentrierter arbeiten können. Andererseits zeigen die Befragungsergebnisse, dass sie sich aber von diesen Kommunikationskanälen besonders abhängig sehen, um allgemein informiert zu bleiben oder aufgabenrelevante Informationen zu erhalten.

Ein sehr großer Anteil der Personen gibt auf die Frage an, wie sie die Distanz im digitalen Team erleben, dass sie ungestört und sehr fokussiert an Aufgaben arbeiten können. Gleichzeitig nimmt ein nicht geringer Anteil der Personen die Distanz als soziale Isolation wahr, wodurch das Zugehörigkeitsgefühl zum Team gemindert und das eigene Wohlbefinden bei der Arbeit beeinträchtigt wird. Damit werden die zwei Seiten der Medaille sehr deutlich.

Ferner sind auf einigen Kommunikationskanälen (z. B. soziale Netzwerke, themenspezifische Plattformen und Informationskanäle) Informationen im Umlauf, die nicht unmittelbar für die Arbeitsaufgabe dienlich sind. Mitglieder digitaler Teams sind häufig von nicht direkt aufgabenbezogenen Informationen abgeschnitten – z. B. von aktuellen Themen im Kollegium, Informationen aus dem sozialen Leben einer Organisation.

Häufig werden sie auch nicht in den virtuellen Teammeetings thematisiert, da hier in der Regel Sachthemen zum gemeinsamen Arbeitsauftrag im Vordergrund stehen. Sie sind jedoch für das kollektive Wir-Gefühl des Teams und das individuelle Zugehörigkeitsgefühl zum Team und zur Organisation maßgeblich. Je weniger Personen eines Teams solche Informationen aufgrund der räumlichen Trennung erhalten und je mehr sie diese als Isolation wahrnehmen, desto häufiger nutzen sie diverse Kommunikationskanäle und erleben in Folge seltener konzentriertes Arbeiten. Denn sind diese Kanäle ständig auf „online“ geschaltet, lenken sie eher ab, da oft nicht direkt erkennbar ist, ob eine Information relevant ist oder nicht. Befragungspersonen berichten sogar, dass bereits die Relevanzprüfung und der Umgang mit spontan eingehenden Informationen die Konzentration stört und als Effektivitätsmindernd wahrgenommen wird.

### *3.3 Sachlich orientierte Information vs. emotionaler Austausch:*

Mitglieder digitaler Teams schildern, dass die Kommunikationsinhalte im Team zu einem sehr hohen Anteil sachlicher Natur sind und sich eher auf den fachlichen Austausch beziehen. Emotionale, zwischenmenschliche Aspekte werden kaum besprochen. Während es bspw. üblich ist, Small Talk zu Beginn eines face-to-face-Meetings zu führen, bis alle Teilnehmer\*innen eingetroffen sind, entfällt diese Kommunikationsform bei Videokonferenzen sehr häufig. Stattdessen werden eher noch stille Arbeiten am PC von jedem einzelnen fortgesetzt, bis sich alle geplanten Teilnehmer\*innen im virtuellen Besprechungsraum eingefunden haben. Da allerdings Vertrauen im Team und das Erleben eines Wir-Gefühls – auch in digitalen Teams – ganz wesentlich vom Maß der emotionalen Verbundenheit beeinflusst wird (Mesmer-Magnus et al. 2011), ist es eine zentrale Anforderung, dass durch die Organisations- und Technologiegestaltung für digitale Teams emotionale Erlebnisse bzw. der Austausch über zwischenmenschliche, emotionale Inhalte gefördert wird.

### *3.4 Wunsch nach Masse an Informationen versus Wunsch nach Übersichtlichkeit*

Teilnehmer\*innen der Gruppendiskussionen und Interviews nehmen wahr, dass die Masse an Informationen und die Anzahl der Kommunikationskanäle immer weiter zunimmt. Dabei wünschen sich viele Mitglieder digitaler Teams, dass die Fülle der Informationen, die für die Erledigung der Teamaufgabe und für ihre Arbeit relevant ist, möglichst nah an ihrer Komplexität abgebildet und detailliert dokumentiert wird. Gleichzeitig sieht man eine 1:1-Abbildung dieser Komplexität für eine zweckmäßige Handhabung sowie für eine Übersichtlichkeit als hinderlich an – die Landkarte soll bekanntermaßen nicht die Landschaft sein. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass Teammitglieder unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Darstellung von Komplexität haben und daher unterschiedliche Anforderungen an Komplexitätsreduktionen bzw. Abstraktionen existieren können. Diesen Anforderungen kann im Allgemeinen jedoch durch Technologiegestaltung weitgehend entsprochen werden.

### *3.5 Verantwortung für die Vermeidung von Entgrenzung als Teil der Selbstbestimmung vs. Fürsorgepflicht der Führung:*

Sowohl in den einzelnen Gruppendiskussionen als auch in den qualitativen Interviews wurde wiederkehrend die Frage aufgeworfen, inwiefern der Umgang mit einer möglichen Entgrenzung durch selbstbestimmtes Arbeiten vom Teammitglied selbst zu regulieren ist oder ob Arbeitgeber im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht auf die Vermeidung von Entgrenzung zu achten haben und ggfs. intervenieren sollten. Dies widerspricht

allerdings – zumindest auf den ersten Blick – dem Prinzip der Selbstbestimmung und Vertrauensarbeit. Doch mit einzelnen Aussagen in den Gruppendiskussionen und Interviews der durchgeführten Untersuchung werden die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen zu verschiedenen Formen digitaler Arbeit (vgl. Waltersbacher et al. 2019) unterstützt, nach denen gleichzeitig ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Teammitglieder und an Fürsorgepflicht der Führungskräfte gefordert wird. Die Widersprüchlichkeit der Anforderungen wird an dieser Stelle sehr deutlich. Ganz offensichtlich „fremdeln“ noch kognitive und organisationale Strukturen der „neuen“ Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme sowohl in Theorie als auch Praxis miteinander. Ungeachtet aber des Umstands, dass die Korrelation und Kausalität zwischen Selbstbestimmung und Entgrenzung von Arbeit nicht geklärt ist, wird damit eine zentrale Frage aufgrund neuer Organisations- und Führungsverständnisse in Unternehmen deutlich: Welche (innovative) Arbeits- und Organisationsgestaltung erfüllt gleichzeitig das ökonomisch, soziokulturell, arbeitsrechtlich sowie arbeitspsychologisch ausgewogene Maß an Selbstbestimmung, Mit- und Fremdbestimmung und wer trägt jeweils die Verantwortung für einzelne Konsequenzen.

#### **4. Implikationen für die Gestaltung von Arbeit in digitalen Teams**

Jede der zuvor beschriebenen Widersprüchlichkeiten lässt sich durch Gestaltungsansätze aufgreifen. Insbesondere drohende negative Konsequenzen müssen kritisch und mit dem Ziel, diese zu vermeiden, in den Fokus rücken.

##### *4.1 Vielfalt in der Nutzung ermöglichen*

Derzeitige Möglichkeiten der Datenverarbeitung und der Visualisierung lassen es zu, dass je nach Nutzerpräferenzen unterschiedliche Konfigurationen realisierbar sind. Sog. Dashboards ermöglichen eine individualisierte Anpassung. Demnach ist es u. a. möglich, unterschiedliche Modi der Informationsdarstellung bspw. hinsichtlich Komplexität und Übersichtlichkeit zu wählen.

##### *4.2 Neue Routinen anordnen*

Der Austausch über zwischenmenschliche, persönliche, emotionale Inhalte muss noch bewusster organisiert und wie eine Technik „eingeübt“ werden. Gute Beispiele sind hierbei gefragt. Zahlreiche Austauschformen bei der digitalen Kollaboration existieren bereits „verteilt“: so die Idee des virtuellen Kaffeetrinkens oder des bot-gesteuerten zufälligen Zusammenschaltens zweier Personen, die sich über ein nicht-arbeitsbezogenes Thema austauschen. Es werden neue Routinen in Kommunikation und Sozialtechniken im digitalen Zeitalter gebraucht, durch die die Voraussetzungen für eine dauerhaft gelingende Zusammenarbeit von Menschen, die primär soziale Wesen sind, auch im digitalen Raum geschaffen werden.

##### *4.3 KI nutzen, um Teile der Informationsverarbeitung zu automatisieren*

Partizipation durch Transparenz der aktuellen Arbeitsschritte und -ergebnisse oder nutzerzentrierte Themenvorschläge je nach Relevanz lassen sich bspw. durch Einsatz von KI erleichtern. So könnten Aufgaben, die momentan bearbeitet werden, automati-

siert dargestellt und an relevante Person übermittelt werden. Aufwendiges Dokumentieren und Berichten von Arbeitsschritten könnten reduziert und trotzdem die Partizipation der anderen Teammitglieder gewährleistet werden. Zudem könnte KI eine automatisierte Selektion oder Vorauswahl von relevanten Informationen ermöglichen. Durch wiederkehrende Relevanz-Einstufungen von Informationen durch Nutzer\*innen oder Tracking digitaler Kommunikation könnte eine KI „lernen“, welche Themen für jeweilige Adressat\*innen relevant sind. Damit ließe sich der Aufwand durch Relevanzprüfungen von Informationen für Empfänger\*innen deutlich reduzieren.

#### 4.4 Neue Realitäten gestalten

Ferner gibt es Herausforderungen, die jenseits organisationaler oder technischer Gestaltungslösungen liegen und ihren Ursprung in den gesetzlichen Rahmenbedingungen haben. So steht bspw. die Einhaltung einer 11-stündigen (Mindest-)Ruhezeit nach § 5 Abs. 1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) einer flexiblen Tagesorganisation, wie es Mitglieder digitaler Teams häufig bevorzugen, entgegen. Arbeitgeber dürften demnach ein Arbeiten bis zum Nachmittag mit einer Unterbrechung und dem Fortsetzen der Arbeit in den Abendstunden u. U. nicht zulassen, wenn dadurch die tägliche Mindestruhezeit nicht zustande kommt. Denn sie haben bußgeld- und strafbewehrt auf die Einhaltung u. a. dieser gesetzlichen Vorschrift bei ihren Mitarbeitenden – mit Ausnahme von leitenden Angestellten und bestimmten Arbeitsbereichen (wie Krankenhäuser) – zu achten (Gesmann-Nuissl 2019, S. 38). Neben den gesetzlichen Bestimmungen sind nach wie vor individuelle Belastungsgrenzen und Präferenzen, Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und Attraktivität des Arbeitsplatzes bei der Gestaltung von Arbeit, Organisation und Technologie zu beachten, die bestenfalls in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess unter Beteiligung der relevanten Anspruchsgruppen bestimmt wird.

## 5. Literatur

- Baudach T (2018) Organisation von Wissensarbeit. Entwicklung eines gedanklichen Bezugsrahmens vor dem Hintergrund von Zukunftsannahmen und theoretischen Bezügen zur Arbeits- und Organisationsforschung. (Diss.), Baden-Baden: Nomos.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg) (2017) Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- Gesmann-Nuissl D (2019) Rechtliche Herausforderungen in der Arbeitswelt 4.0 im Mittelstand anhand von zwei Beispielen. In: Bosse CK, Zink, KJ (Hrsg.): Arbeit 4.0 im Mittelstand. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kauffeld S, Handke L, Straube J (2016) Verteilt und doch verbunden. Virtuelle Teamarbeit. Gruppe, Interaktion, Organisation, 47, 43-51.
- Lipnack J, Stamps, J (1997) Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen. Wien, Frankfurt a.M.:Ueberreuter.
- Mesmer-Magnus JR, DeChurch LA, Jimenez-Rodriguez M, Wildman J, Shuffler ML (2011) A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(2), 214-225.
- Jürgens K, Hoffmann R, Schildmann C (2017) Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission "Arbeit der Zukunft". Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 189. Bielefeld: transcript Verlag.
- Resch M (1988) Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Wiesbaden: Hogrefe.
- Rohner S, Stubbe J, Wessels J, Zinke, G (2018) Gute KI, böse KI? Ein Streitgespräch zur Künstlichen Intelligenz. Berlin: Institut für Innovation und Technik (iit).
- Sulzbacher M (2003) Virtuelle Teams. Marburg: Tectum.
- Waltersbacher A, Maisuradze M, Schröder, H (2019) Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer, 77-107.
- Wittpahl V (2019) Künstliche Intelligenz. Technologie, Anwendung, Gesellschaft. iit-Themenband. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Zink KJ (Hg) (2019) Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. Baden-Baden: Nomos.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?**

66. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin  
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin  
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020**

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme  
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2020  
ISBN 978-3-936804-27-0

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**

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

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