

Ressourcen, Belastungen und individuelles Bewältigungsverhalten virtuell arbeitender Führungskräfte – Ansätze für die individuelle Arbeitsgestaltung

Jennifer SCHÄFER, Erich LATNIAK

*Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen
Forsthausweg 2, D-47057 Duisburg*

Kurzfassung: Das Projekt „Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten stärken und gesund erhalten“ untersucht im Rahmen des vLead-Verbundvorhabens die Arbeitssituation virtuell arbeitender operativer Führungskräfte exemplarisch im Bereich IT-Services und Softwareentwicklung, und entwickelt im Rahmen von Feedbackgesprächen mit ihnen Maßnahmen und Empfehlungen, damit diese leistungsfähig und gesund bleiben. Durch das Vorgehen können die Rahmenbedingungen, Belastungen, Ressourcen sowie das individuelle Bewältigungsverhalten der am Projekt teilnehmenden Führungskräfte in den Gesprächen integriert, analysiert und bearbeitet werden. Vorgestellt werden Vorgehen, erste vorläufige Ergebnisse und Erfahrungen sowie exemplarische Empfehlungen.

Schlüsselwörter: Belastungen, Ressourcen, Beanspruchungen operativer Führungskräfte

1. Hintergrund und Ziel

Das virtuelle Arbeiten mit Hilfe von vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien gewinnt in vielen Branchen zunehmend an Bedeutung, denn es ermöglicht die standort- und zeitzoneübergreifende Zusammenarbeit von Teams, wodurch neue Herausforderungen für die so tätigen Beschäftigten entstehen. Dies gilt auch für ‚virtuelle‘ Führung von kooperierenden Teams an unterschiedlichen räumlichen Standorten, die im Vergleich zur traditionellen Führung als herausfordernder beschrieben wird (Fajen 2018; Akin & Rumpf 2013). So verändert die medienvermittelte Kommunikation – die häufig auch über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg erfolgt – die Anforderungen an Führung und inhaltliche Zusammenarbeit. Zu den dabei auftretenden Belastungen zählen u.a. Informationsüberflutung, Zusatzaufwand, veränderte Kommunikations- und Beziehungsformen (fehlender persönlicher Kontakt oder Vertrauen), erhöhte Komplexität, Beschleunigung (Zeitdruck und erhöhter Arbeitsaufwand) sowie ständige Erreichbarkeit (Staar et al. 2019; Mache & Harth 2019). Die erhöhte Kommunikation über digitale Medien geht darüber hinaus mit höherer emotionaler Erschöpfung einher (Böhm et al. 2016)

Bisher lagen nur wenige Befunde zur Belastung und Beanspruchung virtuell arbeitender operativer Führungskräfte vor. Ein Vergleich zwischen Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensebenen zeigte bisher, dass Führungskräfte auf unteren Organisationsebenen tendenziell höheren Belastungen ausgesetzt sind und über weniger Ressourcen verfügen, was mit höheren Werten bei Beanspruchungsindikatoren

wie emotionaler Erschöpfung (Pangert & Schüpbach 2011; ähnliche Befunde bei Latniak 2017) sowie Depersonalisierung, Zynismus und depressiven Symptomen (Zimmer & Hentrich 2015) einhergeht.

Aufbauend darauf ist davon auszugehen, dass operative Führungskräfte, d. h. Team- und Projektleiter, durch ihre „Sandwichposition“ sowie durch die Herausforderungen der virtuellen Führung, spezifischen Belastungen ausgesetzt sind, und dies Auswirkung auf deren Gesundheit besitzt. Vor diesem Hintergrund fokussiert das explorativ ausgerichtete Projekt die Beantwortung der Fragen:

1) Welche Belastungen, Ressourcen und Bewältigungsformen sind für virtuell arbeitende operative Führungskräfte in den exemplarisch untersuchten IT-Bereichen charakteristisch?

2) Mit welchen – an die spezifischen Bedarfe angepasste – Maßnahmen, kann die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der operativen Führungskräfte (opFk) in virtuell arbeitenden Projektteams gefördert werden?

2. Vorgehen und Methode

Bedingt durch die variierenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten entstehen bei opFk individuelle Anforderungen und entsprechende Belastungs- und Ressourcenprofile; sie entwickeln dabei jeweils unterschiedliche Präferenzen beim Bewältigen ihrer Arbeitsanforderungen (vgl. u.a. Gerlmaier & Latniak 2011). Ziel war es darauf aufbauend, neben der Reflexion der jeweils konkreten Arbeitssituation und der Erarbeitung von Maßnahmen auch erfolgreiche Vorgehensweisen zu dokumentieren, die für virtuell arbeitende opFk hilfreich sein können.

Vor dem skizzierten Hintergrund wurde ein individuelles Beratungsvorgehen im Rahmen von Feedback-Gesprächen als zielführend angesehen, das an Erfahrungen aus der Coaching-Praxis anknüpft und sich am Vorgehen der Stressmanagement-Intervention nach Busch & Steinmetz (2002) orientiert. Dieses gliedert sich in vier Teilschritte: 1) Identifikation der Belastungen und Ressourcen, um mögliche Interventionen abzuleiten, 2) der Umsetzung von Einzelcoachings, um mit Hilfe von Reflexion Verbesserungen zu entwickeln, 3) der Vermittlung von Stressbewältigungsmaßnahmen, sowie 4) ein Follow-up mit der Reflexion von Maßnahmen und Umsetzungsschwierigkeiten.

Zur Vorbereitung des Vorgehens und als Grundlage wurden 13 teilstandardisierte Interviews mit opFk und Unternehmensvertretern aus zwei IT-Services-Unternehmen zur Genese von Belastungen und Ressourcen der opFk sowie eine Literaturrecherche durchgeführt. Aus diesen Befunden wurde ersichtlich, dass sich Belastungen von Führungskräften zunächst grob 3 Bereichen zuordnen lassen: 1) den Rahmenbedingungen der Arbeit (wie z.B. Personal- und Budgetrestriktionen), 2) den Bedingungen des virtuellen Arbeitens im Team (z.B. kulturelle und sprachliche Barrieren) und 3) den spezifischen Anforderungen an die Führungskraft.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde ein Screening-Instrument aus Kurzskalen entworfen. Es erfasst Rahmenbedingungen (wie z.B. Zeitdifferenzen, Teamkapazität/-stabilität/-kompetenzen), Belastungen (z.B. Informationsüberflutung, Zeitdruck, psychosoziale Belastungen), Ressourcen (z.B. die Unterstützung durch Kollegen), individuelles Bewältigungsverhalten (z.B. Einsatz von Kurzpausen) und die Auswirkungen auf die Gesundheit der Führungskräfte (z.B. Stress, Burnout) (vgl. u.a. Bock et al. 2010; Chudoba et al. 2005; Gerlmaier 2011; Maslach & Jackson 1984 in der

Fassung von Böhm et al. 2016; Mohr et al. 2005; Schnell 2018; sowie eine Reihe spezifischer Einzelitems in Anlehnung an Boos et al. 2017; Heinrichs et al. 2015; Kaluza 2018; Reif et al. 2018; Smith et al. 2011).

Insgesamt wurden bisher 24 Feedbackgespräche mit opFk aus 3 Unternehmen geführt, die bis auf eine Person im IT-Services- bzw. Software-Entwicklungsbereich arbeiten: 23 Gespräche erfolgten dabei face-to-face; eins über ein Online-Videokonferenztool, quasi als ‚Pilot‘ für eine weitere virtuelle Nutzung. Die Gespräche dauerten zwischen 90 und 120 Minuten und wurden jeweils von zwei Projektmitarbeitenden geführt und protokolliert.

Die Gesprächspartner*innen beantworteten dabei zunächst den Screening-Bogen, der dann besprochen wurde. Dieses Vorgehen ermöglichte es den teilnehmenden opFk ihre Arbeitssituation zu reflektieren und unterstützte so die gemeinsame Analyse der Belastungs- und Ressourcensituation sowie die Erarbeitung von Maßnahmen. Nach jedem Gespräch erhielten die Gesprächspartner*innen einen Feedbackbogen mit den wesentlichen Erkenntnissen aus dem Screening-Instrument, den zentralen Inhalten des Gesprächs und den erarbeiteten Anregungen, um diese in ihrer Führungspraxis zu erproben. Der Feedbackbogen dient dabei als Erinnerungshilfe und als Unterstützung für die Follow-up Aktivitäten, die sich derzeit in Umsetzung bzw. Vorbereitung befinden.

3. Erste Ergebnisse zur Arbeitssituation virtuell arbeitender opFk

Mit dem beschriebenen Vorgehen konnte in den Gesprächen ein Überblick über die Arbeitssituation, die auftretenden Belastungen und genutzten Ressourcen sowie das individuelle Bewältigungsverhalten gewonnen werden. Die bisher gewonnenen, in erster Linie qualitativen Erkenntnisse werden im Folgenden kurz zusammengefasst und mit Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen ergänzt.

3.1 Rahmenbedingungen

Aus den Gesprächen wurde ersichtlich, dass virtuelles Führen Alltag für die teilnehmenden Führungskräfte ist. Dabei hat sich in den untersuchten Beispielen eine hybride Form der Zusammenarbeit entwickelt, bei dem die Teammitglieder nicht nur am jeweiligen Unternehmensstandort, sondern zeitweise zuhause arbeiten (Homeoffice). Dabei sind sie aber relativ selten mobil (im Sinn von häufiger Reisetätigkeit) unterwegs; die virtuelle Führung reduziert insofern die Reisetätigkeit. Die Zusammenarbeit basiert dabei auf einer Kombination aus Homeoffice-Nutzung (i.d.R. 1x wöchentlich bei den befragten opFk) sowie tägliche bis wöchentliche Video- oder Telefonkonferenzen mit entfernt (d.h. nicht am Standort arbeitenden) Teammitarbeitenden. Hierzu gehören u.a. auch Calls, die nur in der Mittagszeit erfolgen können, um Teammitarbeitende z.B. in Asien und Amerika gleichzeitig und während deren Arbeitszeit erreichen zu können.

Die untersuchten opFk arbeiten zudem überwiegend in einem sehr dynamischen organisatorischen Umfeld: etwa drei Viertel der befragten Führungskräfte berichteten für die vergangenen 6 Monate von Restrukturierungsmaßnahmen, rund 9 von 10 von Teamveränderungen und etwa die Hälfte von einem Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsumfelds, was für die Einschätzung der Stabilität der Belastungen und Beanspruchungen in der Aussage gipfelt: „Hätten Sie mir die Frage vor einem halben Jahr gestellt, hätte ich das ganz anders beantwortet“.

3.2 Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung virtueller opFk

Zu ausgeprägten Belastungen bei den Gesprächspartner*innen zählten vor allem Arbeitsunterbrechungen durch Personen und Telefonate, Entgrenzungssphänomene, Lern-/Aneignungsbehinderungen, Zusatzaufwand und Zeitdruck. Weniger ausgeprägt waren hingegen Belastungen durch Rollenkonflikte, psychosoziale Belastungen sowie Informationsüberflutung und Kommunikationsrauschen, wobei letztere Belastungsaspekten sind, die mit der virtuellen Arbeit in Verbindung stehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass hier die individuelle Tragweite der Einzelbelastungen durchaus variiert und entsprechend angepasst bearbeitet werden muss: So können psycho-soziale Spannungen im Team oder mit Vorgesetzten insgesamt zwar seltener vorkommen, sind aber für die jeweils Betroffenen emotional belastend und hoch beanspruchend. Auch Arbeitsunterbrechungen sind für kommunikationsintensive Tätigkeiten, wie sie für opFk typisch sind, nicht zwingend beanspruchungskritisch: In den Gesprächen wiesen die opFk teilweise darauf hin, dass sie die Unterbrechungen nicht als beeinträchtigend wahrnehmen; dies werden sie aber häufig dann, wenn die ausgeführte Tätigkeit konzeptionell bzw. konzentrationsintensiv ist und die Störung zu Themenwechsel und Neuaufsetzen der Konzentration zwingt. Insofern ist hier die Blockzeiten-Nutzung ein adäquates Hilfsmittel, das von uns empfohlen (Gerlmaier 2019) und z.T. in Kombination mit Homeoffice-Nutzung bereits angewendet wurde.

Anzumerken ist, dass die untersuchten Führungskräfte eine überwiegend günstige Ressourcensituation hatten. Ausgeprägt waren bei den befragten opFk die Unterstützung durch Kollegen und berufliche Sinnerfüllung, und auch die Unterstützung durch die eigene Führungskraft, Rollenklarheit, Wertschätzung und Work-Life Balance lagen häufig in einem günstigen Wertebereich. Etwas weniger ausgeprägt waren hingegen die Ressourcen Feedback, Gestaltungsspielraum und Erholungsmöglichkeiten.

Die teilnehmenden Führungskräfte sind überwiegend hoch motiviert für ihre Arbeit, während die kurz- und langfristigen Beanspruchungswerte bei den Befragten unterschiedlich ausgeprägt waren. Zudem berichteten einige Führungskräfte von hoher, erlebter Beanspruchung in früheren Arbeitsperioden, die sie zu bestimmten Konsequenzen für ihre Arbeit führte. Dies wurde jeweils in den Gesprächen thematisiert.

3.3 Individuelles Bewältigungsverhalten und Gestaltungsempfehlungen

Zu den am häufigsten genutzten Coping-Verhalten der Teilnehmenden gehörten die Erweiterung von Kompetenz/ Wissen, die verbesserte Planung, Organisation und Ordnung der anstehenden Aufgaben. Danach folgten das Distanzieren sowie das bewusste Abfinden mit Situationen, die nicht änderbar sind, also eher kognitive Bearbeitungsmuster. Die Befragten berücksichtigten seltener ihre individuelle Leistungsfähigkeit über den Tag für die Planung, sie versuchten seltener Überstunden gezielt zu vermeiden bzw. abzubauen sowie Zeiten für ungestörtes Arbeiten zu reservieren.

Deutlich wurde, dass die Befragten nach individuellen Präferenzen bereits ein großes Repertoire an verschiedenen Bewältigungsstrategien nutzen. Bei den Teilnehmenden handelt es sich überwiegend um Beschäftigte eines relativ großen IT-Services Unternehmens, in welchem die opFk umfangreiche Gesundheits-, Schulungs- und Coaching-Angebote nutzen können.

Die Nutzung von Erholungsmöglichkeiten während der Arbeit bot dagegen in einer Reihe von Gesprächen Ansatzpunkte zur Optimierung: Entsprechend wurden deshalb u.a. die regelmäßige Nutzung von Kurzpausen, die Verwendung von Blockzeiten, das

Arbeiten unter Berücksichtigung der eigenen Leistungskurve, sowie Vorschläge für einen geeigneten Tagesabschluss vorgeschlagen. Daneben wurden Maßnahmen vorgeschlagen, wie z. B. Entspannungsübungen bzw. Ausdauersport, die die Regeneration nach der Arbeit und am Wochenende unterstützen.

4. Diskussion

Mit dem gewählten Vorgehen war es möglich, für die Gespräche Daten zu Rahmenbedingungen, Belastungen, Ressourcen sowie Bewältigungs-/Coping-Verhalten virtuell arbeitender opFk zu generieren, diese im Gespräch aufzunehmen und kritisch zu reflektieren, sowie für die Erarbeitung von Gestaltungs- und Regenerationsmaßnahmen zu nutzen. Trotz des Zeitbedarfs bei der Beantwortung des Fragebogens (ca. 20 Min.) reagierten die befragten Führungskräfte mit Interesse auf die gestellten Fragen: Die Gespräche wurden im Verlauf zunehmend offener und Anregungen positiv aufgenommen.

Einschränkend für das Dargestellte ist festzuhalten, dass die Teilnahme – wie für jeden Coaching-orientierten Ansatz notwendig – freiwillig war, was zu einer Verzerrung der Befunde beitragen kann. Angesichts der angesprochenen hoch dynamischen betrieblichen Situation der opFk, besteht zudem ein Problem darin, die Effekte von Maßnahmen – z.B. auf Beanspruchung – im Zeitverlauf nachzuweisen, da eine Erfassung unter sonst gleichen Bedingungen („ceteris paribus“) nicht gewährleistet werden kann.

Die große Dynamik der Tätigkeiten legt es nahe, im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung für opFk solche Reflexionsgespräche regelmäßig anzubieten, was – durch die im Teilprojekt erarbeiteten Hilfsmittel unterstützt – zu einer Entwicklung individueller und organisationaler Gestaltungskompetenz (Gerlmaier & Latniak 2019) sowie der Bewältigung dynamischer und anspruchsvoller Arbeitsanforderungen beitragen kann.

5. Förderhinweis

Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“, in dessen Rahmen das Teilprojekt „Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten stärken und gesund erhalten“ vom 01.04.2017-31.12.2020 durchgeführt wird, wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen 2L15A081 gefördert.

6. Literatur

- Akin N, Rumpf J (2013) Führung virtueller Teams. Gruppendynamik und Organisationsberatung: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie 44:373-387.
- Bock G-W, Mahmood M, Sharma S, Kang YJ (2010) The Impact of Information Overload and Contribution Overload on Continued Usage of Electronic Knowledge Repositories. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce 20:257-278.
- Boos M, Hardwig T, Riethmüller M (2017) Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen: Hogrefe.
- Böhm S, Bourovoi K, Brzykcy A, Kreissner L, Breier C (2016) Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland. St. Gallen: Universität St. Gallen.

- Busch C, Steinmetz B (2002) Stressmanagement und Führungskräfte. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 33:385-401.
- Chudoba KM, Wynn E, Lu M, Watson-Manheim MB (2005) How Virtual are We? Measuring Virtuality and Understanding its Impact in a Global Organization. *Information Systems Journal* 15: 279-306.
- Fajen A (2018) Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerlmaier A (2019): Blockzeiten für störungsfreies Arbeiten. In: Gerlmaier A, Latniak E (Hrsg) Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, 325-328.
- Gerlmaier A, Latniak E (2019) Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler
- Gerlmaier A (2011) Stress und Burnout bei IT-Fachleuten – auf der Suche nach Ursachen. In: Gerlmaier A, Latniak E (Hrsg) Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Ansanger, 53-89.
- Gerlmaier A, Latniak E (2011) Integratives Stressmanagement – Erste Erfahrungen und Ergebnisse mit dem DIWA-Stresspräventionskonzept. In: Gerlmaier A, Latniak E (Hrsg) Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Ansanger, 225-250.
- Heinrichs M, Stächele T, Domes G (2015) Stress und Stressbewältigung. Göttingen: Hogrefe.
- Kaluza G (2018) Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, 4. Aufl. Berlin: Springer.
- Latniak E (2017) Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 48: 263-271.
- Mache S, Harth V (2019) Digitale Transformation in der Arbeitswelt und psychische Gesundheit, Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 35:1-5.
- Maslach C, Jackson SE (1984) Burnout in Organizational Settings. In Oskamp S (Ed) *Applied Social Psychology Annual: Applications in Organizational Settings, Volume 5*. Beverly Hills: Sage, 133-153.
- Mohr G, Rigotti T, Müller A (2005) Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 49: 44-48.
- Pangert B, Schüpbach H (2011) Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Macco K (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit*. Berlin, Heidelberg: Springer, 71-79.
- Reif JM, Spieß E, Stadler P (2018) Effektiver Umgang mit Stress: Gesundheitsmanagement im Beruf. In: Brodbeck FC, Kirchler E, Woschée R (Hrsg) *Die Wirtschaftspsychologie*. Berlin: Springer.
- Schnell T (2018) Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit: Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit*. Berlin: Springer, 11-21.
- Smith DC, Bruyns M, Evans S (2011) A Project Manager's Optimism and Stress Management and IT Project Success. *International Journal of Managing Projects in Business* 4:10-27.
- Staar H, Gurt J, Janneck M (2019) Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In: Badura B, Ducki A, Schröder H (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen*. Berlin: Springer, 217-336.
- Zimber A, Hentrich S (2015) Führen und gesund bleiben: Ergebnisse der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen (PsyGeMa)“. Accessed Jan 15, 2020. https://blog.reflect-beratung.de/hubfs/Studien/2015_Ergebnisbericht_PsyGeMa_Fuehren_und_gesund_bleiben.pdf.



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 · www.internetkundenservice.de