

Von der Theorie zur Praxis – Wie Erfahrungstransfer in agilen Verwaltungskontexten mit Kompetenzentwicklung verknüpft werden kann

Katrin NEBAUER-HERZIG, Wilhelm TERMATH, Michael DICK

*Institut für Bildung, Beruf und Medien, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

Kurzfassung: Moderne Verwaltung kann dem Gemeinwesen im Kontext von Unsicherheit nur dann die nötige Flexibilität und zugleich Stabilität bieten, wenn sie sich in Struktur und Handeln weiterentwickelt und mithilfe agiler Konzepte anpasst. Tätigkeits- und Kompetenzprofile innerhalb von Verwaltungen müssen von fachsystematischen hin zu sozial-kooperativen Profilen erweitert und fachorientierte Kompetenzentwicklung durch selbstgesteuertes und informelles Lernen ergänzt werden. Hierzu wurde im Projekt „IntraKomp“ eine Methode zur Integration von Erfahrungstransfer und Kompetenzentwicklung, welche das Triadengespräch (Dick) und den KODE® KompetenzAtlas (Heyse & Erpenbeck 2007) kombiniert, in öffentlichen Verwaltungen entwickelt und erprobt.

Schlüsselwörter: Erfahrungstransfer, Kompetenzentwicklung, agile Verwaltung, Triadengespräch, KODE® KompetenzAtlas

1. Öffentliche Verwaltungen in dynamischen Kontexten

Urbanisierung, Digitalisierung und Migrationsbewegungen verändern die globale Gesellschaft und erzeugen im öffentlichen Sektor zunehmend Veränderungsdynamik (Piepenbrink 2015, Hoepner et. al. 2016, Zweck et al. 2015). Zudem müssen unvorhergesehene, disruptive Ereignisse wie Naturkatastrophen, terroristische Anschläge oder Unglücksgeschehen kurzfristig, flexibel und professionell bewältigt werden. Öffentliche Verwaltungen sind also mit zunehmender Komplexität und Unsicherheit konfrontiert, müssen aber gleichzeitig ihre hoheitlichen Aufgaben wahrnehmen und den Mitgliedern des Gemeinwesens Orientierung, Rechtssicherheit, Stabilität und Verbindlichkeit bieten. Diesen Spagat zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit kann eine moderne Verwaltung nur realisieren, wenn sie sich in Struktur und Handeln weiterentwickelt und anpasst. Notwendig wird eine Arbeitsweise, die klassisches Verwaltungshandeln Weberscher Prägung mit festdefinierten Zuständigkeiten, Rollen und Verfahren erweitert und dabei das Abweichen von Routinen und flexibles prozessorientiertes Handeln zulässt.

2. Die Erhöhung von Agilität als Ziel von Kompetenzentwicklung

In den 1950er Jahren in den Sozialwissenschaften konzipiert und seit den 1990er Jahren in Produktion und Softwareentwicklung weiterentwickelt, bezeichnet Agilität „innerhalb der Organisationslehre seit etwa 20 Jahren eine Form der flexiblen, schlanken, kundenorientierten Organisationsgestaltung“ (Förster & Wendler 2012, 1). Ihr Vorgehen ist durch kurze Entwicklungsschritte und Feedbackschleifen, funktionie-

rende Zwischenversionen, eine iterative und kooperative Weiterentwicklung, flexible Rollen und Zusammenarbeit in Teams sowie direkte und wiederholende Kommunikation mit Kunden gekennzeichnet (Hill 2015, 402). Agiles Handeln vollzieht sich u.a. in fachübergreifender Arbeit in Projekten und (virtuellen) Netzwerken zu Querschnittsthemen, einer fehlerfreundlichen Kultur, die kreative Problemlösungsprozesse zulässt, und regelmäßige Evaluationen, die gemeinsames Lernen ermöglichen (Gloger 2017, Lévesque & Steinbrecher 2017).

Um ihre Handlungsfähigkeit in dynamischen Kontexten zu erhalten, müssen öffentliche Verwaltungen demnach nicht nur ihre technisch-materielle Infrastruktur anpassen, sondern auch ihre Personal- und Kompetenzentwicklungsstrategie erweitern (Richenhagen 2016). Es entstehen neue Rollen und Aufgaben innerhalb der Organisationen und klassisches Verwaltungshandeln wird durch kooperative, prozess- und fallorientierte Arbeitsformen ergänzt. Bestehende fachsystematische Tätigkeits- und Kompetenzprofile sind um sozial-kooperative Kriterien zu erweitern, die organisations- und tätigkeitsspezifisch modelliert werden. Selbstgesteuertes und informelles Lernen im Arbeitsprozess (Dehnbostel 2007) und in der Community of Practice (Lave & Wenger 1991) erweitern die bisher überwiegend standardisierte und fachsystematisch orientierte Kompetenzentwicklung. Dem „Erwerb von Kompetenzen durch Handeln und subjektive Erfahrung im Arbeitsprozess [kommt] eine unverzichtbare Bedeutung für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen“ zu (Dick, in Erscheinung, 253). Lösungen, die in agiler Praxis hervorgebracht werden, sollten, wo sinnvoll, bewahrt werden und im Sinne einer lernenden Organisation (Senge 2017, Argyris & Schön 2008, Dick 2006a) deren Repertoire erweitern. So können agile Kompetenzen auf individueller und organisationaler Ebene entstehen.

3. Erfahrungstransfer und Kompetenzentwicklung in agilen Verwaltungskontexten

Voraussetzung für die Neu- oder Reformulierung von organisations- und tätigkeits-spezifischen Kompetenzprofilen ist die Identifizierung konkreter beruflicher Handlungssituationen und deren Anforderungen (Krumm et al. 2012). Diese können über die Recherche einschlägiger fachsystematischer Forschung und Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse erschlossen werden (Bergmann et al. 2016). Da Erfahrungswissen für die Bewältigung von unvorhergesehenen und unplanbaren Geschehnissen eine zentrale Rolle spielt (Böhle et al. 2004), ist die Rekonstruktion von Expertenhandeln in konkreten Anforderungssituationen und der damit verbundenen Explikation von erfahrungsbasiertem Wissen in agilen Organisationen besonders wichtig. Ein methodischer Ansatz zur Integration von Kompetenzmodellierung und Erfahrungstransfer in agilen Verwaltungskontexten kombiniert das Triadengespräch (Dick 2006b) mit dem Kompetenzmodell von Heyse & Erpenbeck (2007) sowie den dazugehörigen KODE®- und KODE®X-Verfahren (Heyse et al. 2010). So soll eine systematische Modellierung relevanter organisations- und tätigkeits-spezifischer Kompetenzen möglich werden.

Das Triadengespräch ist ein empirisch erprobtes und überprüftes gesprächsba-siertes, narratives Verfahren zur Weitergabe personengebundenen Wissens und dient dem interpersonalen Austausch erfahrungsbasierten Wissens durch das Erzählen (Dick et al. 2016). Dick (2006b) definiert das Triadengespräch als „ein räumlich und zeitlich begrenztes Gespräch zu einem vorher vereinbarten Thema, an dem drei Personen in spezifischen Rollen freiwillig mit dem Ziel teilnehmen, erfahrungsbasier-

tes Wissen weiterzugeben. Die Rollen der Teilnehmenden definieren sich über deren Verhältnis zum Thema des Gesprächs. Daraus wiederum ergeben sich die spezifischen Aufgaben der drei Beteiligten.

- Eine Person ist *Experte* und Erfahrungsträger für das Thema des Gesprächs, sie fungiert als *Erzähler*.
- Eine weitere Person ist *Novize*, sie hat also einen Anspruch und die Erwartung, vom Experten etwas zum Thema und dem geteilten Handlungsfeld zu lernen. Entsprechend fungiert sie als thematischer oder *fachlicher Zuhörer*.
- Die dritte Person ist *Laie* in Bezug auf das Thema, sie ist nicht Teil des gemeinsamen Handlungsfeldes von Experte und Novize. Im Gegensatz zum Novizen hat sie nicht den Anspruch, Wissen aus dem Handlungsfeld zu erwerben. Diese Person fungiert als methodischer Zuhörer (Dick 2006b, 147).

Der Experte erzählt im Triadengespräch Episoden aus seiner beruflichen Tätigkeit mit einem spezifischen Entstehungskontext, in den sein erfahrungsbasiertes Wissen eingebettet ist. Damit gewährleistet er die Gültigkeit des explizierten Wissens bzw. die Authentizität der Inhalte. Der Novize reflektiert den Anwendungskontext der Erzählung aus seiner Perspektive und gewährleistet damit den Nutzen des Wissens für sich. Der Laie bzw. Moderator hinterfragt das scheinbar selbstverständliche, nicht hinterfragte Wissen und gewährleistet die Verständlichkeit der erzählten Episoden. Das methodische Prinzip der Inszenierung (Moderation und Rolleninstruktion), entliehen aus der Familientherapie und Organisationsberatung wird mit Methoden der qualitativen Sozialforschung kombiniert. Das Triadengespräch stützt sich damit auf eine ausgearbeitete und theoretisch gut begründete Methodologie.

Mit dem Kompetenzmodell von Heyse & Erpenbeck (2007) werden anhand der Verfahren KODE® und KODE®X individuelle Kompetenzausprägungen im Rahmen des KODE® KompetenzAtlas sowie auf Ebene der Organisation Kompetenzprofile und -potentiale erfasst, quantifiziert und dokumentiert. Der auf empirische Studien beruhende KODE® KompetenzAtlas (Heyse et al. 2010) dient dabei als grundlegendes Ordnungssystem. Die Basis des KODE® KompetenzAtlas bilden 64 Teilkompetenzen, die den vier Grundkompetenzen personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz und fachlich-methodische Kompetenz zugeordnet werden. Jede einzelne Teilkompetenz wurde detailliert mit Identifikationsmerkmalen und Begriffsbestimmungen sowie mit Hinweisen auf Kompetenzübertreibungen beschrieben.

Die Verschränkung beider Perspektiven – qualitativ-induktiv aus der beruflichen Erfahrung abgeleitete und quantitativ-deduktiv gemessene Kompetenzausprägungen - bietet das Potential einer ganzheitlichen Situationserfassung und damit einer differenzierten Modellierung von Kompetenzen und Kompetenzprofilen.

4. Empirische Umsetzung: Vom Erfahrungstransfer zur Kompetenzmodellierung

In einer empirischen Studie des Projektes „IntraKomp“ der Universität Magdeburg und der FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen wurden in Kooperation mit zwei Partnerorganisationen aus dem öffentlichen Sektor (im Folgenden mit A und B bezeichnet) von Mai 2016 bis Juli 2017 insgesamt 19 Triadengespräche mit einer durchschnittlichen Länge von zwei Stunden zur Rekonstruktion beruflichen

Handelns von Experten und Expertinnen durchgeführt. Ziel war die Entwicklung und Erprobung eines Vorgehensmodells zur Verknüpfung von Erfahrungstransferprozessen in Triadengesprächen und der Modellierung von Kompetenzprofilen.

An den Triadengesprächen teilgenommen haben 18 Experten und Expertinnen, 19 Novizen und Novizinnen sowie 3 organisationsexterne Personen, die die Laienrolle ausgefüllt haben. In der Organisation A haben 9 Triadengespräche zu beruflichen Themen stattgefunden, die sich den Jobfamilien (s.a. Richenhagen et al. in diesem Band) „technisch-handwerkliche Fachkraft“ (n=4), „kaufmännisch-verwalterische Fachkraft“ (n=4) und „Projektarbeit“ (n=1) zuordnen lassen. Die 10 Triadengespräche in Organisation B verteilten sich auf die Jobfamilien „Sachbearbeitung gehobener Dienst“ (n=7), „Führungsaufgaben höherer Dienst“ (n=2) und „Ausbildung“ (n=1). Die Streuung der wichtigsten Merkmale (Organisation, Jobfamilie, Thema, Rollen) in der Grundgesamtheit wurde mit der Stichprobe abgebildet. Nach Prüfung der Daten auf Qualität und Aussagekraft wurde jeweils ein Gespräch pro Organisation nicht zur weiterführenden Analyse herangezogen. Die verbleibenden 17 Triadengespräche wurden nach einheitlichen Regeln transkribiert und anonymisiert. Sie bilden die Grundlage für das im Folgenden vorgestellte Analyseverfahren.

In Anlehnung an die in der Biografieforschung fest verankerte Erzähltheorie nach Fritz Schütze (1976, 1977, 1987, Küsters 2006, Lucius-Hoene & Deppermann 2004) wurde ein vierstufiges Verfahren entwickelt. Der erste Auswertungsschritt „Segmentierung und Formalanalyse“ umfasst zunächst die inhaltliche Segmentierung des Triadengesprächs mit dem Ziel den thematischen Verlauf des Gespräches nachzuvollziehen und daran anschließend eine inhaltlich-thematische Struktur zum subjektiv wahrgenommenen beruflichen Handeln des erzählenden Experten zu erstellen. Darauf folgend werden die herausgearbeiteten Segmente hinsichtlich ihrer formal-sprachlichen Textstruktur untersucht. Unterschieden werden dabei die drei sprachlichen Darstellungsformen Bericht, Erzählung und Argumentation, ergänzt durch interaktionsorientierte Darstellungsformen wie Frage, Zeichen des Zuhörens oder der Auseinandersetzung. Im zweiten Analyseschritt „Segmentanalyse“ werden nun die Passagen bestimmt, die mit der Darstellungsform Erzählung versehen wurden. Die so identifizierten Erzählpassagen werden dann der im ersten Schritt erstellten thematischen Struktur zugeordnet.

Im Anschluss daran werden alle herausgearbeiteten Erzählpassagen einzeln analysiert. Dabei wird zunächst eine strukturelle Verortung der Passage im Gesamttext vorgenommen, der die detaillierte inhaltsanalytische Situationsbeschreibung folgt. Die Situationsbeschreibung dient der Rekonstruktion des Expertenhandelns und umfasst u.a. die konkrete Aufgaben-/ Problemstellung, die der Experte zu bewältigen hatte, seine Vorgehensweise und konkreten Handlungen zur Lösung der Situation und ggf. entwickelte Hilfsmittel. Darüber hinaus soll im dritten Analyseschritt rekonstruiert werden, welche immanente Logik dem Handeln des Experten zugrunde lag: Wie hat er die Situation erschlossen, welche Bedeutung misst er ihr bei, welche Handlungsstrategie hat seine Entscheidungen beeinflusst?

Der vierte Analyseschritt umfasst die Identifizierung der für die zuvor rekonstruierte Anforderungssituation handlungsrelevanten Kompetenzen. Die Ableitung der Kompetenzen erfolgt zunächst induktiv aus der Situationsbeschreibung und in der individuellen Formulierung des Analysierenden. Da diese stark subjektiv, durch eigene Wahrnehmungsmuster konnotiert sein können, erfolgt nun der Vergleich mit den standardisierten Kompetenzmodellierungen aus dem KODE® KompetenzAtlas nach Heyse & Erpenbeck (2007). Stimmen die subjektiven Kategorien und die Kompetenzbegriffe des KODE® KompetenzAtlas' überein, werden diese in einem vorläufig-

gen Kompetenzprofil erfasst. Lassen sich im KODE® KompetenzAtlas keine Entsprechungen für die subjektiven Kompetenzbegriffe finden, werden diese unter Kennzeichnung dem vorläufigen Kompetenzprofil hinzugefügt und mit Hinweisen zu den zugrundeliegenden Textpassagen versehen. Um die Reliabilität der Kompetenzmodellierungen zusätzlich zu erhöhen, wird das im Schritt 4 beschriebene Vorgehen der Kompetenzidentifikation (induktive Ableitung und Abgleich mit Kompetenzatlas) durch mehrere, in einem Ratingtraining geschulte Rater unabhängig voneinander vorgenommen. Die so gewonnenen Kompetenzprofile werden dann abgeglichen und auf Konsistenz geprüft. Abschließend werden alle entwickelten Kompetenzprofile entsprechend ihrer zugrundeliegenden Erzählpassagen der im Schritt 1 entwickelten thematischen Struktur zugeordnet und zusammengefasst, so dass für jedes Thema (Handlungssituation) ein auf konkreter Berufserfahrung und konkretem Handeln von Experten basierendes Kompetenzprofil erstellt werden kann.

Im Ergebnis wird mithilfe des dargestellten Verfahrens Expertenhandeln in agilen öffentlichen Verwaltungsorganisationen kommunikations- und diskursfähig. Die rekonstruierten Episoden beruflichen Handelns und die ihnen immanenten Kompetenzen können in unterschiedliche Prozesse der Kompetenzmodellierung und -entwicklung eingespeist, mit fachsystematischen Modellierungen verglichen und diskutiert werden. Es wird für Organisationen des öffentlichen Sektors möglich, ein gemeinsames erfahrungsbasiertes Verständnis von Expertenhandeln zu entwickeln. Darüber hinaus kann mithilfe dieses Verfahrens das bestehende System der Episoden zum Expertenhandeln fortlaufend selbst ergänzt und verfeinert werden. Es kann eine lernende Organisation entstehen, die in einem Umfeld der Unsicherheit in der Lage ist, ihre Agilität zu erhöhen und ihre hoheitlichen Aufgaben im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität wahrzunehmen.

5. Literatur

- Argyris C, Schön, DA (2008) Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Bergmann D, Frosch U, Weisenburger N, Dick M (2016) Kompetenzermittlung und Anforderungsanalyse. In: Dick M, Marotzki W, Mieg H (Hrsg.) Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt/ Utb, 376-384.
- Böhle F, Pfeiffer S, Sevsay-Tegethoff N (Hrsg.) (2004) Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: Springer/ VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dehnbostel P (2007) Lernen im Prozess der Arbeit. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Dick M., Fuschini R., Ulrich D (2004) Erhebung von Lessons Learned durch Erfahrungsgespräche in Triaden. Implementierung und Durchführung. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, unveröffentlichter Forschungsbericht. Zugriff 03.11.2017. <http://www.prof-michael-dick.de/publikationen/forschungs-und-arbeitsberichte/>.
- Dick M (2006a) Organisationales Lernen. In: Rauner F (Hrsg.) Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann, 299-307.
- Dick M (2006b) Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In: Luif V, Thoma G, Boothe B (Hrsg.) Beschreiben - Erschließen - Erläutern. Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft. Lengerich: Pabst Science Publishers, 141-166.
- Dick M, Nebauer-Herzig K, Termath W (2016) Triadengespräch. In: Dick M, Marotzki W, Mieg H (Hrsg.) Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt/ Utb, 331-342.
- Dick M (in Erscheinung) Berufsarbeit und Kompetenzentwicklung. In: Rauner F, Grollmann P (Hrsg.) Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Gloger B (2017) So wird Verwaltung agil. Innovative Verwaltung 39: 1-2, 30-32.
- Förster K, Wendler, R (2012) Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik 63: 12. Dresden: TU Dresden.

- Heyse V, Erpenbeck J (2007) Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Heyse V, Erpenbeck J, Ortmann S (Hrsg.) (2010) Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Hill H (2015) Wirksam verwalten- Agilität als Paradigma der Veränderung. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik 106. Bd: 4, 397-417.
- Hoepner P, Weber M, Tiemann J, Welzel C, Goldacker G, Stemmer M, Weigand F, Fromm J, Opiela N, Henckel L, Fromm J (Hg.) (2016) Digitalisierung des Öffentlichen. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT. Zugriff 03.11.2017. <http://www.oeffentliche-it.de/publikationen>.
- Krumm S, Mertin I, Dries C (2012) Kompetenzmodelle. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Küstner I (2006) Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lave J, Wenger E (1991) Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lévesque V, Steinrecher W (2017) Agile Arbeitsmethoden in der Verwaltung. Innovative Verwaltung 39: 5, 28-30.
- Lucius-Hoene G, Deppermann A (2004) Rekonstruktion narrativer Identität. Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Piepenbrink J (2015) Megatrends. Aus Politik und Zeitgeschichte 65: 31-32, 2.
- Richenhagen G (2016) Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: Was muss der Praktiker wissen? In Scholer S, Fischer JH, Schaefer C (Hrsg.) Erfolgreiches Personalmanagement - Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren, zukunftsorientiert planen. Kissing: WEKA MEDIA, Kapitel 3/2.25, 1-23.
- Schütze F (1976) Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) Kommunikative Sozialforschung. München: Wilhelm Fink 159-260.
- Schütze F (1977) Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 1. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Schütze F (1987) Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. Erzähltheoretische Grundlagen. Teil 1: Merkmale von Alltagserzählungen und was wir mit ihrer Hilfe erkennen können. Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Senge P (2017) Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Zweck A, Holtmannspötter D, Braun M, Hirt M, Kimpeler S, Warnke P (2015) Gesellschaftliche Veränderungen 2030. Ergebnisband zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II. Düsseldorf: Innovationsbegleitung und Innovationsberatung der VDI Technologiezentrum GmbH: Zugriff 03.11.2017. http://www.vditz.de/fileadmin/media/VDI_Band_100_C1.pdf.

Danksagung: Das Projekt „Integration der Kompetenzfeststellung und -entwicklung, insbesondere bei älteren und weiterbildungsfernen Beschäftigten in das strategische Kompetenzmanagement (IntraKomp)“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Ein ganz besonderer Dank gilt den beiden beteiligten Praxisorganisationen für die konstruktive Zusammenarbeit.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

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.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de