

Inhaltsverzeichnis:

- Personal
- Neue Projekte im IfaA
- Neue Publikationen
- Industrial Engineering: Prozessplanung und -verbesserung als Chance für die Zukunft
- Neues zum Human-Potential-Index (HPI)
- Firmenzirkel zur Ablaufverbesserung – Gefragte Dienstleistung der Verbände und des IfaA
- Literaturbesprechung
- Veranstaltungen/Termine
- Verschiedenes



**Fröhliche Weihnachten
und einen guten Rutsch
ins neue Jahr
wünscht Ihnen
das gesamte IfaA!**

Personal

Frau Dipl.-Betriebsw. **Sarah Probst** und Herr Dr.-Ing. **Sven Rottinger** haben am 1. Oktober 2009 ihre Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiter am IfaA aufgenommen.

Wir wünschen beiden Mitarbeitern einen guten Start und freuen uns auf deren engagierte Mitarbeit.

Neue Projekte im IfaA

stradewari

RATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN IM
DEMOGRAPHISCHEN WANDEL

„Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel – Weiterentwicklung kompetenter Arbeits- und Produktionssysteme“ lautet der Titel eines auf drei Jahre ausgelegten Forschungsprojektes, in dem Praxis und Wissenschaft tragfähige und effiziente Lösungen zur Bewältigung der Folgeprobleme des demografischen Wandels erarbeiten.

Aus der betrieblichen Praxis sind vier Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen mit folgenden Schwerpunktthemen vertreten:

Für die Continental Teves GmbH & Co. oHG, Frankfurt, ist die Entwicklung und Einführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements ein zentrales Thema, um einer älter werdenden Belegschaft Rechnung zu tragen.

Beim John Deere Werk in Mannheim steht die Entwicklung und Implementierung eines demografiefesten Produktionssystems im Fokus. Dabei werden bestehende Systeme, Instrumente und Vorgehensweisen im Hinblick auf demografische Veränderungsprozesse überprüft.

Für die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG in Wolfstein steht eine altersgerechte, nachhaltige Personalwirtschaft im Mittelpunkt. In einer Region, in der die Bevölkerungsentwicklung in den nächsten Jahrzehnten stark rückläufig ist, wird dies zum standortentscheidenden Faktor.

Das vierte Verbundunternehmen ist die KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co. aus Dortmund. Um die Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nicht nur zu erhalten, sondern weiter auszubauen, greift das Unternehmen u.a. die Themen altersngerechte Arbeitszeit und Organisationsentwicklung auf.

Die wissenschaftliche Seite wird dabei neben dem IfaA vom Institut für Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (IAQ) sowie vom RKW Kompetenzzentrum in Eschborn vertreten. Die Aufgaben der wissenschaftlichen Institute bestehen darin, die Verbundunternehmen bei ihren Entwicklungsprojekten fachlich und methodisch zu unterstützen, sowie die Ergebnisse und Erfahrungen der einzelnen betrieblichen Projekte in Strategieelemente und Rationalisierungsleitbilder zu verdichten. Ziel ist es, einen breiten Transfer der Ergebnisse zu ermöglichen, um so konkrete Lösungsmöglichkeiten und -beispiele nicht nur für Großunternehmen sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen aufzuzeigen.

STRADEWARI wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfond gefördert.

*Ansprechpartner am IfaA:
Dr. Sven Rottinger
Telefon: 0211/54 22 63-34
E-Mail: s.rottinger@ifaa-mail.de*

VITNESS

Im Oktober 2009 startete das auf drei Jahre angesetzte Projekt VITNESS (**„Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus Konzepten stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren“**).

Ziel des Projektvorhabens ist es, die Verbreitung von Gesamtkonzepten oder Einzelansätzen einer auf Flexibilität und Stabilität ausgerichteten Personalpolitik zu ermitteln.

Dazu wird das EFQM-Modell um zwei weitere „neue“ mitarbeiterorientierte personalpolitische Konzepte in einem EFQMplus-Modell erweitert. Dies soll die Unternehmen dabei unterstützen ihre Arbeits- und Beschäftigungssicherheit im Zuge des demografischen Wandels zu sichern.

Ein neu zu erarbeitendes Konzept, welches in den Rahmen des EFQM-Modells eingearbeitet wird, und dessen Entwicklung in der Verantwortung des IfaA liegt, ist das OED-Konzept (Overall Employment Deals).

Das Konzept beschäftigt sich mit der Ausgestaltung des „Employment Deals“, bei dem neben den klassischen Handlungsfeldern, wie Entgelt und Nebenleistungen auch Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung, altersngerechte Arbeitsplatzgestaltung, Wissenstransfer und Work/Life Balance in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.

VITNESS wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfond gefördert.

*Ansprechpartnerin am IfaA:
Sarah Probst
Telefon: 0211/54 22 63-21
E-Mail: s.probst@ifaa-mail.de*

Neue Publikationen des IfaA

Produkte mit Dienstleistungen systematisch ergänzen

Ein Wegweiser für den Unternehmenswandel

von D. Eberhard, M. Hörhammer, K. J. Zink und N. Baszenski
ISBN 978-3-89172-472-9
23,50 €

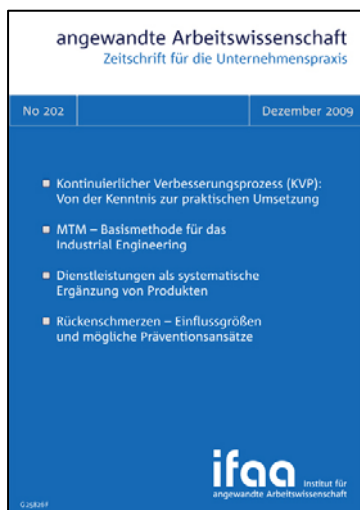
Erschienen im Oktober 2009



Ansprechpartner im IfaA:
Norbert Baszenski
Telefon: 02 11/542263-36
E-Mail: n.baszenski@ifaa-mail.de

Zeitschrift „angewandte Arbeitswissenschaft“

Ausgabe Nr. 202, Dezember 2009



Inhalt:

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP):
Von der Kenntnis zur praktischen Umsetzung

MTM – Basismethode für das Industrial
Engineering

Dienstleistungen als systematische
Ergänzung von Produkten

Rückenschmerzen – Einflussgrößen und
mögliche Präventionsansätze

Ansprechpartnerin im IfaA:
Petra Blinn
Telefon: 02 11/542263-28
E-Mail: p.blinn@ifaa-mail.de

Industrial Engineering: Prozessplanung und -verbesserung als Chance für die Zukunft

Die derzeitige Wirtschaftskrise zeigt uns, dass wandlungsfähige, verschwendungsarme und produktive Prozesse als Wettbewerbs- und Überlebensfaktor eines Unternehmens gelten. Wie die Umfrageauswertung zum IfaA-Trendbarometer „Arbeitswelt“ aufweist, wird konsequenterweise Themen des Industrial Engineering (IE) und des Produktionsmanagements ein hoher Stellenwert bescheinigt. In den Unternehmen haben z. B. Prozessorganisation und kontinuierliches Verbesserungsmanagement derzeit höchste Bedeutungen.

Seit geraumer Zeit entwickelt sich im deutschsprachigen Raum der Begriff „Industrial Engineering“ zu einem eigenständigen Begriff. Noch gibt es keine einheitliche Definition. Die rasche Entwicklung der Aufgabenbereiche und Methoden des Industrial Engineering haben den Begriff auch im englischen Sprachraum diversifiziert. Nach Analyse zahlreicher nationaler und internationaler Beschreibungen wird das Industrial Engineering im Folgenden so charakterisiert:

Das Industrial Engineering zielt auf eine hohe Produktivität der Führungs-, Kern- und

Unterstützungsprozesse des Unternehmens ab.

Um diese Zielsetzung zu erreichen und zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beizutragen, werden Sollzustände und Standards der Prozesse durch das Industrial Engineering definiert und entwickelt.

Dabei sorgt das Industrial Engineering für eine hohe Transparenz, um Abweichungen vom Standard zu erkennen und wirksame Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Hierzu verwendet oder entwickelt das Industrial Engineering geeignete Methoden und Instrumente.

Das Industrial Engineering bedient sich arbeitswissenschaftlicher, ingenieurwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Grundlagen.

Die Entwicklung des Abbaus von IE-Strukturen scheint in den vergangenen Jahren gestoppt zu sein und nimmt derzeit gegenläufige Richtung an. Unternehmen bauen vermehrt Wissen und Kompetenz sowie organisatorische Strukturen für das Industrial Engineering auf. Eine Auswahl an deutschen Unternehmen mit ausgeprägter Industrial-Engineering-Disziplin ist: Airbus Deutschland GmbH, Audi AG, BoschRexroth AG, Miele & Cie. KG, Robert Bosch GmbH u.a. Gerade in der derzeitigen Krisensituation wird erkannt, dass die methodisch abgesicherte Planung und Durchführung von Rationalisierungsprojekten zur Steigerung der Produktivität verhelfen kann und einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Das IfaA beteiligt sich intensiv (gemeinsam mit Unternehmen und Verbänden) an der derzeit geführten Diskussion über Anforderungen, Methoden und Zukunft des Industrial Engineerings (u.a. mit Beiträgen, wie z.B. anlässlich der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, MTM-Bundestagung, Bocholter IE-Forum).

*Ansprechpartner am IfaA:
Dr. Johannes Brombach
Telefon: 0211/54 22 63-28
E-Mail: j.brombach@ifaa-mail.de*

Neues zum Human-Potential-Index (HPI)

BDA beendet seine Mitwirkung an der Weiterentwicklung des HPI – BMAS sieht von eigenen Aktivitäten in der bisher geplanten Form ab

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände hat ihre Mitwirkung an der Weiterentwicklung des HPI beendet, da keine Chance mehr gesehen wurde, dass die von Arbeitgeberseite kritisierten Mängel des HPI korrigiert werden können.

Aus wissenschaftlicher Sicht war der HPI bereits zuvor umstritten (vgl. Abb. 1).

HPI: Stärken und Schwächen	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Umfangreicher Fragenkatalog zu wichtigsten HR Bereichen• Auch ohne Indexbildung schon Möglichkeit zum Benchmarking für Unternehmen• Empirisch gestützt Zusammenhänge aufgedeckt: <i>In welchen Bereichen des HR Managements unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen</i>• Rückhalt durch BMAS	<ul style="list-style-type: none">• In vielen Fällen wird <i>umgekehrte Kausalität</i> vorliegen:<ul style="list-style-type: none">– Erfolgreiches Unternehmen kann sich Personalmaßnahme eher leisten– Das heißt noch nicht, dass diese auch etwas bringt• Stichprobenbildung nicht vollständig repräsentativ• Subjektive Einschätzung durch befragte Personalmanager• Manipulationsgefahr, wenn Befragungsergebnisse in Rating einfließen

Prof. Dirk Sliwka Folie Nr. 9

Abb. 1 HPI: Stärken und Schwächen (Quelle: Prof. Sliwka im Vortrag am 26. Juni 2009 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

Zentraler Schwachpunkt ist, dass aus der vorliegenden Analyse nicht auf eine Kausalität zwischen den situativ vielfach sehr unterschiedlichen Maßnahmen der Personalarbeit und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens geschlossen werden kann. Es lässt sich demnach nicht feststellen, ob erfolgreiche Unternehmen auch gezielte Maßnahmen in der Personalpolitik verfolgen (können) oder gezielte Maßnahmen in der Personalpolitik zu wirtschaftlichem Erfolg führen.

In einem Schreiben an die Mitglieder der Arbeitsgruppe „Indikatoren“ unter Mitwirkung des IfaA teilt das Bundesministerium zuletzt mit: „Das BMAS nimmt die Reaktion der BDA daher zum Anlass, von den zur Umsetzung

des HPI vorgesehenen eigenen Aktivitäten in der bisher geplanten Form abzusehen.“ „Für die Weiterentwicklung und Verbreitung ziel-führender Ansätze“, soll eine „andere geeig-nete Plattform außerhalb des Bundesminis-teriums für Arbeit und Soziales gefunden werden“.

*Ansprechpartner am IfaA:
Dr. Johannes Brombach
Telefon: 0211/54 22 63-28
E-Mail: j.brombach@ifaa-mail.de*

Firmenzirkel zur Ablauf-verbesserung – Gefragte Dienstleistung der Verbände und des IfaA

Der IfaA-Leitfaden „Abläufe verbessern - Betriebserfolge garantieren“ beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise zur nachhaltigen Beseitigung betrieblicher Abweichungen deren Ursachen nicht genau bekannt sind. Zu den einzelnen Ablaufschritten stellt der Leitfaden geeignete direkt anwendbare Werkzeuge zur Verfügung.

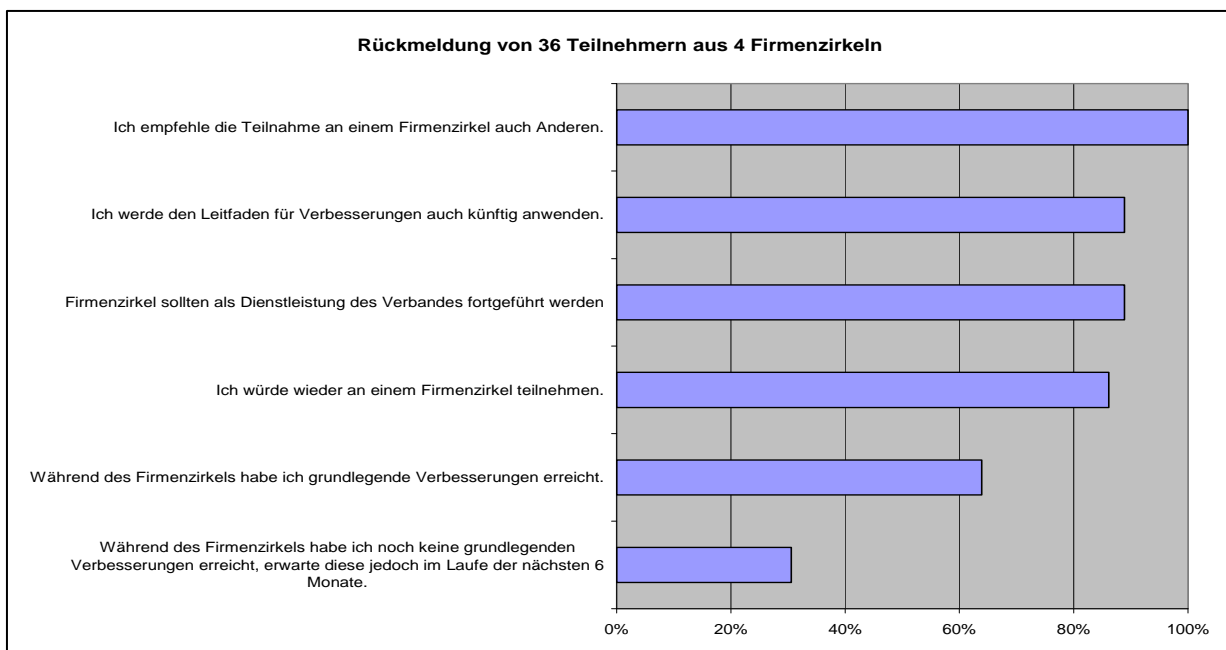
Zur Vertiefung bieten Verbände und IfaA interessierten Mitgliedsunternehmen Firmenzirkel an, in denen Unternehmensvertreter Vorgehensweise und Werkzeuge des Leitfadens für aktuelle betriebliche Verbes- serungsaufgaben nutzen können. Im Abstand von 4 bis 6 Wochen finden eintägige Treffen statt in denen die Teilnehmer Informationen zu den wesentlichen Arbeitsschritten des Leitfadens

- Verbesserung planen und vereinbaren
- Fakten und Daten erfassen
- Ursachen für die Abweichung erkennen
- Ursachen entkräften und Erfolg kontrollieren

erhalten und ihre seit dem letzten Treffen erarbeiteten Ergebnisse vorstellen. Zwei bis drei Monate nach Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen werden die tatsächlich erzielten Verbesserungen in einem Abschlusstreffen vorgestellt.

Bislang wurden sechs Firmenzirkel in Nordrhein-Westfalen und Bayern erfolgreich abgeschlossen. Weitere acht Firmenzirkel laufen derzeit noch in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Norddeutschland. Auch für das kommende Jahr sind Firmenzirkel in mehreren Regionen sowohl als Neu- oder Wiederholungsveranstaltungen geplant.

Die Ergebnisse der Befragung von insgesamt 36 Teilnehmern aus vier abgeschlossenen Firmenzirkeln belegen, dass Leitfaden und Firmenzirkel sehr positiv wahrgenommen werden und gute Erfolgchancen bieten.



Literaturbesprechung

Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten.

Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht von Thomas Langhoff Heidelberg, London, New York: Springer-Verlag, 2009 (368 Seiten, 216 Abb.).

Inhalt, Zielsetzung und Zielgruppen des Buches

Das Buch beginnt die komplexe Thematik mit Daten und Fakten zum demografischen Wandel und skizziert die Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft, Unternehmen und Erwerbstätige. Die zentrale Botschaft hier ist, dass die Beschleunigung des demografischen Wandels bevorsteht und in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird.



Das nächste Kapitel informiert über den Prozess des Alterns, über Leistungsfähigkeit und Produktivität im Kontext des Themas „Alter“.

Im Folgenden wird aufgezeigt, dass und welche betrieblichen Analysen notwendig sind, um den Handlungsbedarf für das eigene Unternehmen zu ermitteln.

Zu den betrieblichen Handlungsfeldern gehören z.B. die Arbeitsgestaltung, das Gesundheitsmanagement, die Aus- und

Weiterbildung, das Diversity Management, Führung und Motivation, Rekrutierung und Personalbindung. Der Autor zeigt auf der Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und betrieblicher Beispiele auf, was getan werden kann bzw. was zu tun ist, um Unternehmen demografiefest zu machen.

Ein eigenes Kapitel beschreibt demografiefeste Personalstrategien und alternsgerechte Arbeitsgestaltung in Klein- und Kleinstbetrieben, insbesondere im Handwerk. Der Autor erläutert die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung. Im abschließenden Kapitel werden offene Forschungsfragen formuliert und „Wege aus der Trägheit“ aufgezeigt.

Das Buch versteht sich als Handbuch für all die Unternehmen, die sich bisher noch nicht intensiv mit dem demografischen Wandel beschäftigt haben und will Handlungshilfen für eine demografiefeste Personalarbeit geben.

Stärken des Buches

Der Autor vertritt einen differenzierenden Ansatz. Er geht von einem betriebspezifischen Handlungsbedarf aus. Er entlarvt u. a. Vorurteile und Mythen, so z. B. den Mythos, altersgemischte Belegschaften seien generell anzustrebende Gestaltungslösungen. Unter formalen Gesichtspunkten bietet das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches dem Leser die Möglichkeit, schnell gezielt Informationen zu einem bestimmten Stichwort zu finden.

Schwächen des Buches

Das Buch enthält viele Informationen, gibt dem Praktiker im Unternehmen aber nicht in jedem Falle konkrete Handlungshilfen (so z.B. nicht im Kapitel Gesundheitsmanagement). In Kapitel 13 ‚Betrieblicher Handlungsbedarf und offene Forschungsfragen‘ ist die Aussage auf S. 333 so nicht zutreffend, denn es gibt Altersstrukturanalyse-Tools, die ein betriebspezifisches und differenzierendes Herangehen erlauben. Die Abbildungen wirken z. T. in den Text hineinkopiert und sind manchmal schwer lesbar. Leider gibt es Flüchtigkeitsfehler (z.B. stimmt die Grammatik S. 159, Zeile 9 - „erlebter Streß“ - nicht). Eine transparentere Struktur innerhalb der Kapitel hätte die Stärken des Buches unterstützt.

Veranstaltungen/Termine

- **Über den Wandel der Arbeitswelt**

2. Dezember 2009 bis 5. April 2010 in Bonn, Haus der Geschichte
Arbeit ist keine abstrakte ökonomische Größe, sondern wird von Menschen bestimmt. Eine Ausstellung im Haus der Geschichte in Bonn befasst sich mit den Veränderungen in der Arbeitswelt nach 1945: mit der Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, den technologischen Entwicklungen, mit der Globalisierung und ihren Folgen für die Gegenwart und mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die sozialen Sicherungssysteme.

Weitere Infos unter:
www.hdg.de (Bonn/ Ausstellungen/ Wechselexstellungen/Hauptsache Arbeit)

- **Effizienzfabrik
Innovationsplattform
Ressourceneffizienz in der Produktion
Auftaktveranstaltung**

27. Januar 2010 in Berlin

Weitere Infos unter:
http://www.vdma.org/wps/portal/Home/de/VDMAThemen/Forschung_und_Innovation/FKM_20091127_Py_Veranstaltung_Effizienzfabrik?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/vdma/Home/de/VDMAThemen/Forschung_und_Innovation/FKM_20091127_Py_Veranstaltung_

- **MTM-Anwenderkonferenz**

16. April 2010 in Heilbronn

Weitere Infos unter:
www.dmtm.com/infos/veranstaltungen/veranstaltungen.php

- **56. GfA-Frühjahrskongress**

24. bis 26. März 2010 in Darmstadt

Verschiedenes

Das IfaA auf der A+A 2009

Das IfaA war mit dem Fachbeitrag „Der demografische Betrieb – Betriebliche Handlungsfelder“ (S. Adenauer, S. Stowasser) gemeinsam mit der BDA auf einem Stand vertreten.

Die A+A 2009, weltweit größte Fachmesse und gleichzeitig 31. Internationaler Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, fand vom 3. bis zum 6. November in Düsseldorf unter dem Motto Innovationen für sichere und gesunde Unternehmen statt.

1. FitForAge-Kongress des Bayerischen Forschungsverbundes FitforAge:

Interessante Informationen hält der Bayerischer Forschungsverbund FitforAge – Zukunftsorientierte Produkte und Dienstleistungen für die demographischen Herausforderungen bereit, u. a. auch im Hinblick auf die Themen des 1. FitForAge-Kongresses Produktionsstrategie 2020: „Wie machen Sie Ihre Produktion und Logistik fit für den demographischen Wandel?“ am 18. November 2009, Haus der Bayerischen Wirtschaft, München. U. a. wurden folgende Themen vorgestellt:

- Pilotprojekt Silverline - nächster Schritt Großserieneinsatz? AUDI AG, Ingolstadt
- Planung alternsgerechter Produktionssysteme
- Erfolgreich altern am Arbeitsplatz Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung – Leistungsfähige Mitarbeiter

Weitere Infos unter:
www.fitforage.de

Übersicht über Demografie-Projekte

Zwei Projekte tragen dazu bei, Licht in den Dschungel der vielfältigen Demografie-Projekte zu bringen: das Thüringer Netzwerk Demografie und ein Projekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA):

Einen Überblick über Projekte gibt das Thüringer Netzwerk Demografie mit einem Katalog „Demografieorientierte Projekte in Thüringen.“ Er kann als pdf abgerufen werden.

Weitere Infos unter:
www.netzwerk-demografie.de

Einen Überblick über Forschungsprojekte bundesweit zum Thema Demografischer Wandel/älter werdende Belegschaften (es sind rund 160 Projekte) enthält die Publikation von H. Szymanski, A. Lange, T. Berens:

Die Bilanzierung von Instrumenten zur Gestaltung des demografischen Wandels.
1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2009. 172 Seiten, Projektnummer: F 2167, PDF-Datei

Weitere Infos unter:
www.baua.de/Publikationen/Fachbeiträge

11. Unternehmertag des VWT

Am 8. Oktober 2009 war das IfaA auf dem 11. Unternehmertag in Weimar mit einem Informationsstand vertreten. Die Besucher waren sehr an den Produkten und Dienstleistungen des IfaA interessiert. Besonders die Zeitschrift „angewandte Arbeitswissenschaft“ mit der gelungenen Mischung aus praxisnahen und angewandten wissenschaftlichen Berichten wurde nachgefragt. Großes Interesse bestand ebenfalls an der Neuauflage der IfaA Methodensammlung und den beiden Handlungsordnern zur Demografie und zum Arbeitsschutz.

Weitere Infos unter: <http://vwt.de/>

Das IAB hat eine Studie veröffentlicht unter dem Titel "Training im Betrieb erhöht die Beschäftigungschancen von Arbeitslosen nachhaltig"

Die Grundsicherung für Arbeitssuchende setzt seit über vier Jahren darauf, mit dem Prinzip des Förderns und Forderns Arbeitssuchende an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Wegbereiter in die Erwerbsarbeit sind Trainingsmaßnahmen wie Bewerbungskurse, Kenntnisvermittlung oder Eignungsfeststellungen für verschiedene Berufsbilder. Die Trainingsmaßnahmen haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Beschäftigungschancen der Teilnehmer wie eine aktuelle Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt. Als Ergebnis lässt sich festhalten: Werden Trainingsmaßnahmen in einem Betrieb durchgeführt, verbessert dies die

Beschäftigungschancen von Arbeitssuchenden deutlich und auch nachhaltig.

Weitere Infos unter:
<http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb2309.pdf>

Ansprechpartner

Rocchina Carlucci | Uerdinger Straße 56 |
40474 Düsseldorf
Telefon 0211/542263-13 | Fax 0211/542263-37 |
E-Mail r.carlucci@ifaa-mail.de

Herausgeber

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA) |
Uerdinger Straße 56 | 40474 Düsseldorf
Telefon 0211/542263-0 | Fax 0211/542263-37 |
E-Mail info@ifaa-mail.de

Institutsdirektor

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser