



INTERVIEW mit Natalie Lotzmann und Thomas Sattelberger

Altersgerechte Arbeitswelt für alle?

Die im Jahr 2002 vom BMAS und den Sozialpartnern ins Leben gerufene Initiative Neue Qualität der Arbeit will Unternehmen dabei unterstützen, den Strukturwandel aktiv zu gestalten. Die Themenbotschafter der Initiative – Dr. Natalie Lotzmann und Thomas Sattelberger – erklären im Interview, wie dies gelingen kann.

Sie engagieren sich als Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Wo setzt die Initiative an, was sind Ihre Aufgaben, und warum ist diese Arbeit sinnvoll?

Thomas Sattelberger: Wir konzentrieren uns auf die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstandes. Wenn das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung einen Bandscheibenvorfall hätte, wäre das ein herber Rückschlag. Genau hier setzt daher die Initiative Neue Qualität der Arbeit an. Sie unterstützt Unternehmen bei der Aufgabe, attraktive, kompetenzfördernde, verlässliche sowie gesund-erhaltende Unternehmenskulturen zu schaffen beziehungsweise auszubauen. Dabei geht es um vier zentrale Handlungsfelder: den Erhalt und die Förderung der Mitarbeitergesundheit, die Vielfalt im Unternehmen, um lebenslanges Lernen und nicht zuletzt um eine gute Personalführung. Insbesondere Letztere kann erlernt, gefördert und entwickelt werden. Gerade bei der Personalentwicklung sollten kleine und mittelständische Unternehmen jetzt noch aktiver werden: In Zeiten des demographischen Wandels müssen auch sie Gewicht auf eine längerfristige Personalplanung legen. Als Themenbotschafter im Bereich Personalführung liegt mir dieses strategische Handlungsfeld natürlich besonders am Herzen.

Dr. Natalie Lotzmann: Dem kann ich nur zustimmen. Deutschland ist in besonderem Maße vom demographischen Wandel betroffen. Das zeigt sich unter anderem in der Zunahme der psycho-mentalen Belastungen als Folge des globalen Wettbewerbs. Flexibilisierung, Mobilisierung, Arbeitsverdichtung und ein zunehmender Profitabilitätsdruck sind hier nur einige Stichwörter. SAP hat diesen Trend frühzeitig erkannt und schon in den 1990er-Jahren eine Gesundheitsstrategie entwickelt, wie man Menschen auch in einem hochdynamischen Umfeld über

ihr gesamtes Erwerbsleben hinweg gesund, motiviert und leistungsfähig halten kann. Während viele große Unternehmen zumindest Gesundheitsförderung als Teil eines nachhaltigen Personalmanagements längst etabliert haben, sind viele klein- und mittelständische Unternehmen davon noch weit entfernt. Das liegt häufig an mangelndem Bewusstsein und Know-how. Als Themenbotschafterin sehe ich es daher als meine Aufgabe, zu diesem Bewusstsein beizutragen und zu zeigen, dass es einfache Wege gibt, Gesundheitsförderung als natürlichen Bestandteil in Personalmanagement und Führungskultur zu integrieren – auch in kleinen und mittleren Betrieben. Denn in Gesundheit und gesunde Rahmenbedingungen zu investieren ist nicht nur eine Frage sozialer Verantwortung, es ist heute auch ein wirtschaftliches Gebot.

Der demographische Wandel führt in den Firmen zu einer immer älter werdenden Belegschaft. Was können Unternehmen tun, damit ihre Mitarbeiter möglichst lange gesund und nachhaltig leistungsfähig bleiben?

Dr. Natalie Lotzmann: Zunächst einmal liegt die Gesundheit der Mitarbeiter nicht allein in der Verantwortung des Unternehmens. Jeder Einzelne muss frühzeitig Verantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen. Darüber hinaus sollte das Unternehmen natürlich gesundheitsrelevante Rahmenbedingungen bereitstellen. Dabei sind nicht nur Maßnahmen gefordert, die körperlich gesundes und sicheres Arbeiten ermöglichen, wie ergonomische Arbeitsplätze, sondern auch eine gute, gesunde Arbeitskultur. Konkret geht es in erster Linie um Respekt, Anerkennung und Wertschätzung, eine sinngebende Beschäftigung mit Perspektiven und eine vertrauensvolle Führungskultur. Eine solche gesunde Unternehmenskultur ist unabhängig von der Unternehmensgröße; hier haben kleinere Unternehmen oft sogar Vorteile gegenüber

Großbetrieben. Im Bereich gesundheitsfördernder Angebote für den Einzelnen hingegen unterscheiden sich die Ressourcen und Instrumentarien in Abhängigkeit von der betrieblichen Situation und Größe zum Teil erheblich. Während große Unternehmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung inhouse anbieten können, müssen kleinere Firmen solche Leistungen extern zukaufen. Aber auch hier gibt es vielfältige Unterstützung, zum Beispiel in Unternehmensnetzwerken, durch Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften.

Ist eine altersgerechte Arbeitswelt nicht vor allem eine Frage der Personalführung?

Thomas Sattelberger: Unternehmen müssen eine nachhaltig gute Führungs- und Unternehmenskultur leben. Dazu bedarf es eines Personalmanagements, das auf Personalentwicklung und Förderung auch und gerade älterer Mitarbeiter ausgerichtet ist. Die Personalführung muss aktiv gegen diskriminierende oder falsche Altersstereotype vorgehen und mit dem Thema Alter vorbildhaft umgehen. Hier geht es um die Wertschätzung der Kompetenz der älteren Generation – Stichwort kristalline Intelligenz: Ältere haben im Laufe ihres Lebens Erfahrungen und Fähigkeiten erworben, die jüngeren natürlich (noch) fehlen. Die Führung kann beispielsweise bewusst Führungskräfte ernennen, die älter sind und die vorbildhaft mit dem eigenen Älterwerden umgehen.

Wie kann sich ein Unternehmen beim Thema Personalführung fit für die Zukunft machen? Welche Empfehlungen haben Sie speziell für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)?

Thomas Sattelberger: Kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich im Bereich Personal professionalisieren. Ein guter Personalprofi ist ein Muss ab einer Betriebsgröße von 60, 70, 80 Mitarbeitern. Eine weitere

Empfehlung ist gute Nachfolgeplanung sowohl für die Unternehmensleitung wie für Schlüsselfachleute. Es geht um eine altersgerechte Arbeit in allen Generationen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bietet KMU viele Tipps und Unterstützung – etwa durch Publikationen zum Thema, Beratungsangebote und die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Betrieben in regionalen Netzwerken.

Wie können Mitarbeiter und Unternehmen von neuen Formen flexibler Arbeitszeiten und -formen profitieren?

Dr. Natalie Lotzmann: Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Home-Office, Teilzeitmodelle oder Arbeitszeitkonten sind verschiedene Beispiele möglicher Maßnahmen, die Arbeitgeber anbieten können, um Mitarbeitern die Vereinbarkeit ihrer persönlichen Bedürfnisse mit der Arbeitswelt zu erleichtern. Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber sind Unternehmen aufgerufen, die persönliche Lebenslage und Karriereplanung ihrer Beschäftigten stärker zu berücksichtigen und ihnen in jeder Lebensphase Entwicklungschancen zu eröffnen. Sie sind somit mehr denn je gefordert, die vielfältigen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu entdecken, zu fördern und zu beiderseitigem Vorteil einzusetzen. Letztlich profitieren beide Seiten von einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Mitarbeiterzufriedenheit führt schließlich zu einer höheren Loyalität mit einer besseren Abschöpfung des Potentials und damit zu mehr Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens.

Thomas Sattelberger: Ich gehe noch einen Schritt weiter. Insgesamt wünsche ich mir im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit mehr Souveränität bei Arbeitszeit und -ort. Auszeitmodelle – zum Beispiel für die Pflege von Angehörigen, für Bildung, für soziales oder politisches Engagement – sind in der deutschen Wirtschaft noch



Dr. Natalie Lotzmann hat Psychologie und Medizin studiert und ist heute Leiterin des Bereichs Globales Gesundheitsmanagement bei der SAP AG. Für die INQA ist sie als Themenbotschafterin im Bereich Gesundheit aktiv.



Thomas Sattelberger ist ehemaliger Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Telekom AG. Bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit engagiert er sich für das Thema Personalführung.

unterentwickelt. Was wir verstärkt brauchen, sind zum einen intelligent finanzierte Auszeitmodelle und zum anderen individuell passende Modelle für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand. Wer sein Unternehmen für Mitarbeiter attraktiv halten möchte, wird hier zukünftig Lösungen anbieten müssen.

Und wie können Mitarbeiter vor seelischen Erschöpfungszuständen geschützt werden?

Dr. Natalie Lotzmann: Das Unternehmen kann auf vielfältige Weise die Gesundheit seiner Mitarbeiter unterstützen. Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitern nicht nur über Projekte, sondern auch über das Wohlbefinden sprechen. Sie müssen das Thema psychische Erkrankungen aus der Tabu-Ecke holen und Gesundheit als Wert in der Unternehmenskultur verankern. Und Führungskräfte müssen in der Lage sein, Warnsignale zu erkennen und gefährdeten Mitarbeitern Unterstützung anbieten. Auf der anderen Seite kann und muss jeder Mitarbeiter selbst aktiv werden, in Zeit- und Selbstmanagement investieren, sich neugierig und lernfähig halten – zum Beispiel auch in zunehmendem Alter noch etwas ganz Neues lernen, wie eine neue Sprache oder ein Instrument. Das fördert lebenslanges Lernen, erhält die mentale Agilität und erhöht die Stressresilienz. Im Rahmen des Projekts „Psyga – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ hat die Initiative Neue Qualität der Arbeit umfangreiche Materialien für Führungskräfte und Mitarbeiter entwickelt, darunter Broschüren, Checks und ein E-Learning-Tool. Alles steht auf der Website des Projekts (www.psyga.info) zum Download bereit.

Welche Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation sollten Firmen umsetzen, um ältere Arbeitnehmer mit ihrer Fachkompetenz möglichst lange im Unternehmen halten zu können?

Dr. Natalie Lotzmann: Natürlich müssen produzierende Unternehmen im Zusammenspiel mit neuen Technologien vor allem ältere Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit unterstützen, zum Beispiel im Bereich Ergonomie, Pausen- oder Schichtgestaltung. Darüber hinaus sollte aber grundsätzlich in allen Branchen das Entwicklungspotential von älteren Kollegen nicht unterschätzt werden. Mehr noch: Sie sollten gezielt zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten motiviert werden.

Thomas Sattelberger: Zudem halte ich es für überaus wichtig, den Wissenstransfer von den älteren auf die jüngeren Mitarbeiter zu erhalten. Das geht zum Beispiel durch Senior-Junior-Tandems. In einigen Unternehmen haben ältere Mitarbeiter auch die Möglichkeit, eine Beratungslaufbahn einzuschlagen.

Ältere sind nur eine Personengruppe, die in der Arbeitswelt häufig nicht wertgeschätzt wird. Andere Gruppen sind Frauen und Migranten. Wie ist es im Jahr 2013 um die Themen Chancengleichheit und Diversity bestellt?

Thomas Sattelberger: Nach wie vor gibt es in Deutschland einen beschämend niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen. Und Bewerber mit einem türkischen Namen. Aber die Rekrutierung von vielfältigen Talenten wird in Zukunft zwangsläufig zunehmen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und einer immer älter werdenden Belegschaft wird Diversity zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit. Daher gilt es jetzt, die Wertschätzung von Unterschiedlichkeit zu betonen und in der Unternehmenskultur zu verankern.

Das Gespräch führte Heike Reinhold.

Generationen im Blick

Mit einem Konzept der Lebensphasenorientierung punktet die Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover nicht nur bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

VON RALF KREIKEBOHM. Das Thema Demographie beschäftigt die Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover seit ihrer Gründung im Jahr 1890. Bis Anfang des vergangenen Jahrzehnts galt die Blickrichtung insbesondere den Auswirkungen auf zukünftig zu erbringende Leistungen und auf den zu erwartenden Rehabilitationsbedarf. Seitdem sind die demographischen Effekte auf die Personalentwicklung und die Sicherung qualifizierten Personals ebenso in den Blickpunkt gerückt.

Persönlicher Vorteil und Vorsprung für den Arbeitgeber

Altern ist ein lebenslanger, individuell variierender Entwicklungs- und Veränderungsprozess. Ein Muskel, der nicht gebraucht wird, baut sich ab, Wissen, das man gelernt hat, aber nicht anwendet, geht verloren, Assoziationen im Gehirn, die nicht (mehr) benutzt werden, verkümmern, und die dauerhafte Verrichtung monotoner Tätigkeiten führt zum Verlust anderer Talente.

So ist auch eine Veränderung berufsrelevanter Leistungspotentiale nicht allein auf biologische Prozesse zurückzuführen, sondern in hohem Maße auf die konkreten Arbeits- und Lebensbedingungen. Eine altersgerechte Personalentwicklung rückt damit zunehmend die Förderung der spezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse ins Blickfeld. Mit gezielten Maßnahmen werden diese Potentiale weiterentwickelt und erhalten. Da gibt es einerseits kompensatorische Maßnahmen, wenn die Leistungsfähigkeit nicht mehr in vollem Einklang mit den beruflichen Arbeitsanforderungen steht, andererseits Maßnahmen mit präventivem Charakter, die alle Beschäftigten über ihre gesamte Erwerbsbiographie mit einbeziehen. Unternehmen können damit erfolgreich ihre Attraktivität und die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten erhalten und sich deutliche Vorsprünge gegenüber Unternehmen sichern, die sich nicht systematisch der demographischen Herausforderung stellen. Sie unterstützen und fördern ihre Beschäftigten in ihrer Fitness und Agilität – und tun damit nicht nur ihren Beschäftigten etwas Gutes,

sondern fördern insbesondere Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz ihres Unternehmens.

Palette der Möglichkeiten

Ein Instrument, sich mit dem demographischen Wandel und einer „alter(s)gerechten Personalentwicklung“ auseinandersetzen, sind Zertifizierungsverfahren wie das audit berufundfamilie der Hertie-Stiftung oder das AGE CERT der Becker-Stiftung. Die Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover hat sich an beiden als eines der ersten Unternehmen in Deutschland erfolgreich beteiligt und wurde unter anderem mit dem „Qualitätssiegel Altersgerechte Personalentwicklung“ ausgezeichnet.

Ergebnisse und Erfolge

Mit den in den Zertifizierungsverfahren gewonnenen Erkenntnissen konnten wichtige Gesichtspunkte identifiziert werden: flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die Möglichkeit zum Telearbeiten auch für Beschäftigte, die einen pflegebedürftigen Angehörigen betreuen, umfangreiche Angebote und Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements, Seminare und Schulungen für alle Altersgruppen, Einführung eines Jahresgesprächs ohne Altersbegrenzung sowie eine kontinuierliche Ausbildung von Nachwuchskräften, auch mit dem Ziel einer

weiterhin heterogenen Altersstruktur. Als Grundlage für die erfolgreiche Realisierung der Angebote wurde ein sehr engagiertes und gemeinsames Handeln aller innerbetrieblichen Partner identifiziert.

Ausblicke

Seit 2012 erfolgt die bedarfsgerechte Anpassung der Personalentwicklung mit dem Konzept der Lebensphasenorientierung. Es bündelt die einzelnen Elemente und ordnet sie zielgruppenorientiert. Künftig werden in diesem Sinne auch die Teilnahmevoraussetzungen für Telearbeiten weiter auf Lebensläufe ausgedehnt: Damit wird diesen nicht nur im Hinblick auf das absehbare Beschäftigungsende durch die Telearbeit eine „Gewöhnungsphase“ an den vermehrten Aufenthalt im häuslichen Bereich eröffnet. Gerade hochqualifizierte Beschäftigte mit gesundheitlichen Handicaps bleiben dem Unternehmen verstärkt bis zu ihrem Eintritt in die Regelaltersrente erhalten.

Prof. Dr. Ralf Kreikebohm ist Geschäftsführer und erster Direktor der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover, Vorsitzender des Fachausschusses für Organisation der Deutschen Rentenversicherung sowie Professor für Sozialwissenschaften an der Universität Braunschweig.

DEUTSCHER UNTERNEHMENSPREIS GESUNDHEIT 2013

Die Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover gewann 2012 beim Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit den Sonderpreis für Demographie, den der BKK Bundesverband 2013 bereits zum siebten Mal auslobt. Gesucht werden Unternehmen und Organisationen mit einem vorbildlichen Gesundheitsmanagement. Der Wettbewerb ist vor einigen Tagen gestartet. Die Anmeldephase endet am 30. Juni 2013. Die Preisverleihung findet voraussichtlich Ende November in Berlin statt. Der Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit wird in verschiedenen Kategorien vergeben, darunter „Handel/Transport/Verkehr“, „Industrie“, „Kleine und mittlere Unternehmen“, „Öffentlicher Dienst“ und „Sonstige Dienstleistungen“. Neben dem Sonderpreis „Demographie – Fit in die Zukunft“ werden außerdem Preise für „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, „Familienorientiertes Unternehmen“ sowie „Psychische Gesundheit“ gesondert vergeben.

Weitere Informationen zum Wettbewerb und den Bewerbungsmodalitäten unter www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de.

Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU

Kleine und mittlere Unternehmen trifft der demographische Wandel in besonderem Maße. Im Auftrag des BMAS hat die Prognos AG einen Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeit in KMU entwickelt.

VON IRIS PFEIFFER UND CLAUDIA MÜNCH. Für die Unternehmen bedeutet der demographische Wandel, dass sie die wirtschaftlichen Herausforderungen zukünftig vermehrt mit älteren Belegschaften bewältigen und deren Innovationskraft und Leistungsfähigkeit bewahren müssen. Ältere Beschäftigte beherrschen ihr Handwerk, sie besitzen hohe Erfahrungswerte, kennen den Betrieb und die Abläufe.

Frühzeitiges Age-Management

Damit ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur in den Betrieben gehalten, sondern als wertvolle Arbeitskräfte gewonnen und ihre Potentiale bestmöglich genutzt werden, bedarf es eines aktiven Age-Managements, um Arbeitsbedingungen und das Arbeiten zu gestalten. Während Großunternehmen schon oft über ein betriebliches Altersmanagement verfügen, sind entsprechende Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) noch wenig verbreitet. Für sie gibt es nur wenige Entscheidungshilfen, die Maßnahmen und Instrumente systematisch darstellen.

Genau hier setzt der Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU an, der von der Prognos AG zusammen mit Prof. Dr. Richenhagen von der FOM Hochschule für Oekonomie und Management entwickelt wurde. Der Instrumentenkasten gibt einen fundierten Überblick über mögliche innerbetriebliche Maßnahmen zur Schaffung einer altersgerechten Arbeitswelt in KMU. Der Instrumentenkasten orientiert sich am „Haus der Arbeitsfähigkeit“, einem von dem finnischen Forscher Ilmarinen entworfenen Konzept, das die Haupteinflussfaktoren für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit – Gesundheit, Kompetenz, Motivation und Arbeitsorganisation – in vier „Etagen“ zusammenfasst. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit zeichnet sich

durch seinen integrativen und ganzheitlichen Ansatz aus, der alle wesentlichen Aspekte des Alterns im Erwerbsleben systematisch berücksichtigt. Die vier Etagen oder Handlungsfelder des Hauses sind symbolisch durch eine Treppe miteinander verbunden, welche die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Etagen darstellt. Die regionale Umgebung, das persönliche Umfeld und die Familie umrahmen das Haus.

Der Instrumentenkasten erläutert die vier Handlungsfelder (oder bildlich: Etagen) und zeigt konkrete Maßnahmen und Instrumente auf, mit denen kleine und mittlere Unternehmen ihr Altersmanagement gestalten können. So werden unter dem Thema Gesundheit Maßnahmen wie Förderung einer Gesundheitskultur, Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz oder betriebliches Gesundheitsmanagement behandelt. Zur Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz wiederum können Unternehmen mit den konkreten Instrumenten Gesundheitschecks, Seminare zu „Gesundem Leben“ oder Gesundheitsfördergesprächen beitragen.

Dargestellt werden jeweils Ziele, Gelingensbedingungen, Nutzen und Kosten sowie gegebenenfalls Varianten der Umsetzung. Ergänzt werden die Instrumente durch kurze Anwendungsbeispiele. Da alle Handlungsfelder konsequent nach dem gleichen Schema aufbereitet sind, ist der Instrumentenkasten nutzerfreundlich und erlaubt eine schnelle Orientierung.

Positive Reaktionen von Experten

Der Instrumentenkasten richtet sich vorrangig an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die im Rahmen ihrer Netzwerke über Kontakte in KMU verfügen, ist aber ebenfalls für Personalverantwortliche in den Betrieben selbst sowie für interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hilfreich. Der Instrumenten-

kasten wurde von Expertinnen und Experten des Bundesverbands für Personalmanager erprobt und ist auf eine positive Resonanz gestoßen. Hervorgehoben wurde hierbei insbesondere, dass der Instrumentenkasten dem Leser einen schnellen und leicht verständlichen Überblick in die Thematik ermöglicht.

Der Instrumentenkasten verfolgt das Ziel, die Vielfalt möglicher Handlungsoptionen im demographischen Wandel zu sammeln, zu systematisieren und so die Transparenz und Handlungsfähigkeit für kleine und mittlere Unternehmen zu verbessern.

Auf dem Portal zur Fachkräfte-Offensive unter www.fachkraefte-offensive.de, einer gemeinsamen Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und der Bundesagentur für Arbeit, haben Unternehmen die Möglichkeit, sich ihren persönlichen Werkzeugkasten zusammenzustellen.

Dr. Iris Pfeiffer und Claudia Münch, Prognos AG

IMPRESSUM

Gesundheit und Arbeit

Verlagsbeilage

Frankfurter Allgemeine Zeitung

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

Hellerhofstraße 2–4

60327 Frankfurt am Main, 2013

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:

Guido Schweiß-Gerwin

Markt1-Verlagsgesellschaft mbH

Markt 1

45127 Essen

E-Mail: schweiss-gerwin@markt1-verlag.de

Verantwortlich für Anzeigen:

Andreas Formen (Verlagsgeschäftsführer);

für Anzeigenproduktion: Stephan Puls

Layout:

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

Creative Solutions, Frankfurt am Main

Weitere Detailangaben siehe Politik, Seite 4

Verwendete Fotos:

S. V1-S. V3: Fotolia