

Newsletter der Motio Verbund GmbH II. Quartal 2007



Sehr geehrte Geschäftspartner, Kunden und Interessenten,

wie fit ist Ihr Unternehmen für den demographischen Wandel? Die Mitarbeiter können nicht immer jünger werden, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen wird zukünftig mit im Durchschnitt älteren Belegschaften gemeistert werden müssen.

In diesem Newsletter stellen wir Ihnen innovative Strategien eines ganzheitlichen Age Managements vor, welche die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter bis ins Rentenalter sichern.

Außerdem erfahren Sie im Interview mit Ralf Sagurski, Geschäftsführer der Motio Verbund GmbH, welche Auswirkungen die Neuerungen der Gesundheitsreform für die betriebliche Gesundheitsförderung haben können. Abschließend lesen Sie in der Rezension des Buches „Prinzip Menschlichkeit“ von Joachim Bauer, was den Menschen eigentlich zum Menschen macht.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr Motio Team

Inhaltsverzeichnis	Seite
Gesundheitsreform stärkt die Prävention	2
Alt und Jung in der Arbeitswelt- Age Management: Strategien für eine erfolgreiche Zukunft	4
Buchtipps: „Prinzip Menschlichkeit“ von Joachim Bauer Wettbewerbsvorteile durch Konkurrenz oder Kooperation?	9
Quellenangaben	11

Gesundheitsreform stärkt die Prävention

Am 1. April 2007 trat die Gesundheitsreform in Kraft. Angesichts der ineffizienten Verteilung der Mittel zur Gesundheitsvorsorgung in den vergangenen Jahren, der großen Herausforderungen des demographischen Wandels sowie des medizinischen und technischen Fortschritts scheint eine Weiterentwicklung des Gesundheitswesens sinnvoll und dringend notwendig zu sein. Im Interview beantwortet Ralf Sagurski, Geschäftsführer der Motio Verbund GmbH, Fragen zu den wichtigsten Neuerungen der betrieblichen Gesundheitsförderung (§ 20 a SGB V).

Redaktion: Die Förderung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durch die gesetzlichen Krankenkassen ist nichts Neues. Was ändert sich zukünftig durch die Gesundheitsreform?

R. Sagurski: Mit dem Paragraphen 20 a im SGB V erhält die betriebliche Gesundheitsförderung erstmals eine eigene Gesetzesnorm. Ihr gestiegener Stellenwert wird bestätigt. Zudem werden sowohl die Ziele als auch die Art und Weise der Maßnahmen, welche durch die Krankenkassen zu fördern sind, im Gesetz konkretisiert.

Redaktion: Wie soll das in der Praxis aussehen?

R. Sagurski: Die Gesundheitsreform stärkt die Prävention. Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und untersuchen die gesundheitliche Situation einschließlich der Risiken und Potenziale für die Beschäftigten. Zudem entwickeln sie Verbesserungen zur gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten. Dabei wird eine aktive gemeinsame Beteiligung der Versicherten/ Beschäftigten und der Unternehmen angestrebt.

Redaktion: Sind diese Neuregelungen aus Ihrer Sicht sinnvoll?

R. Sagurski: Der Erfolg eines betrieblichen Gesundheitsmanagements steht und fällt mit einer detaillierten Bestandsaufnahme zur aktuellen gesundheitlichen Situation der Beschäftigten und mit der Analyse der Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Da die Beschäftigten als Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes am ehesten wissen, was sie an ihrer Arbeit belastet bzw. was ihnen dabei verbesserungswürdig erscheint, sollten sie unbedingt mit einbezogen werden. Die Verantwortlichen in den Unternehmen sind ebenfalls gefragt, da sie entscheiden müssen, welche Veränderungen durchführbar sind und welche nicht. Für die *gesetzlichen Krankenkassen* sind weiterreichende inhaltliche Ergänzungen für die Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung notwendig.

Redaktion: Und welche wären das?

R. Sagurski: Die im Gesetzestext aufgeführten Aufgaben beschreiben eher die Voraussetzungen einer erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsförderung.

Nach Abschluss der Analysephase und der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen zur gesundheitlichen Situation der Beschäftigten sollten dann geeignete Maßnahmen wie Schulungen, Beratungen und Seminare auch tatsächlich durchgeführt werden. Eine solche Angabe in den Gesetzesgrundlagen für Leistungen der Krankenkassen wäre also durchaus sinnvoll gewesen. Viele Krankenkassen haben die Relevanz derartiger Maßnahmen jedoch längst erkannt und unterstützen bereits die Unternehmen in dieser Hinsicht.

Redaktion: Bisher war eher die Rede von den Leistungen der Krankenkassen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Was bedeutet die Reform denn nun eigentlich für die Unternehmen?

R. Sagurski: Eine mögliche Auswirkung dieser Reformen wäre, dass die Unternehmen in ihren eigenen Bemühungen zur Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit ihrer Beschäftigten verstärkt fachliche und finanzielle Unterstützung erhalten. Da die Beschäftigten eines Unternehmens meist bei unterschiedlichen Krankenkassen versichert sind, ergaben sich oft Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen durch die Krankenkassen. Dieses Problem sollte jedoch aufgrund des Absatzes 2 des § 20 a der Vergangenheit angehören. In den Ausführungen steht, dass die Krankenkassen bei der Erbringung ihrer Aufgaben mit anderen Kassen zusammenarbeiten und das sie ihre Aufgaben ebenfalls durch andere Kassen, ihre Verbände oder Beauftragte wahrnehmen lassen können.

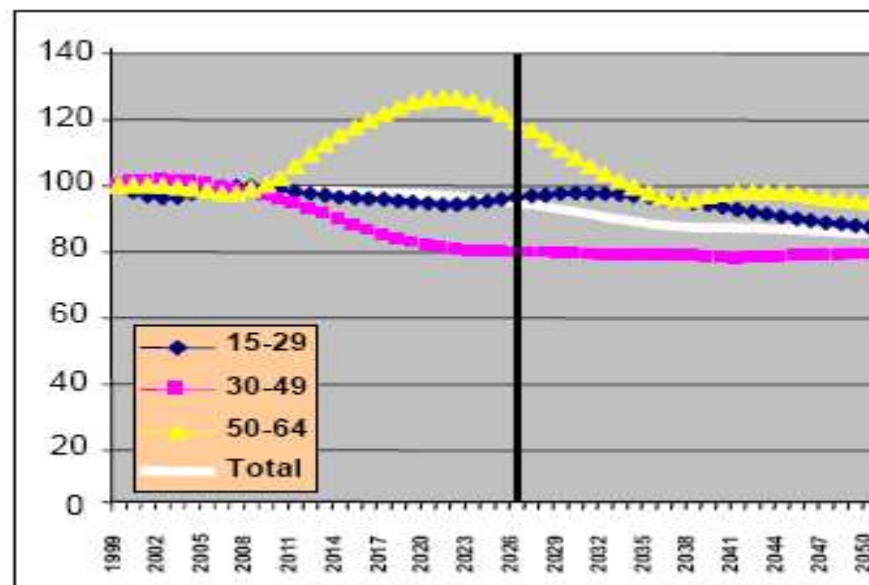
Redaktion: Wir danken Ihnen für das Interview.

Alt und Jung in der Arbeitswelt – Age Management: Strategien für eine erfolgreiche Zukunft

Der demografische Wandel, das heißt sinkende Geburtenraten bei steigender Lebenserwartung, ist unaufhaltsam. Spätestens im Jahr 2010 wird sich dieser gesellschaftliche Trend, verstärkt durch die stufenweise Anhebung des Renteneingalters auf 67 Jahre, in den Unternehmen durch den Mangel an qualifizierten Erwerbspersonen und im Durchschnitt älteren Belegschaften widerspiegeln. Um die Innovations- und Zukunftsfähigkeit im globalen Wettbewerb zu erhalten, braucht es ein ganzheitliches Age Management mit innovativen Strategien, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älteren als auch die der jüngeren Mitarbeiter sichern. Dabei liegt der Fokus auf einer Arbeitsgestaltung, die den Menschen im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens angemessen fordert, fördert und gesund erhält. Es gilt der Grundsatz: Vorbeugen ist besser als heilen. Die Jungen von heute sind die Älteren von morgen.

In keinem Land der Europäischen Union stehen so wenig ältere Beschäftigte in >Lohn und Brot< wie in Deutschland. So liegt die Beschäftigungsquote Älterer (55-64-jährige) lediglich bei 37 Prozent (Quelle:INQA). Schweden, europaweit die Nummer 1, hat hingegen eine Quote von 69,4 Prozent. Eine solche Verschwendung von Erfahrung, Kenntnissen und Kompetenzen der älteren Arbeitnehmer ist weder betriebs- noch volkswirtschaftlich sinnvoll - und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Zukunft auch nicht mehr möglich.

Veränderungen bei den Altersgruppen der Erwerbsbevölkerung zwischen 1999 und 2050 in Deutschland:



Quelle: Coomans, Eurostat 2000 Demographische Hochrechnungen (Basis zenario)

In einer jugendzentrierten Gesellschaft gelten die Älteren hierzulande häufig als „Altlast“ und nicht als Wirtschaftsressource. Es bestehen Vorurteile wie: geringe Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit, verminderte Lernfähigkeit, verlangsamte Informationsaufnahme und höhere Krankheitsanfälligkeit.

Kompetenzen statt Defizite

Wissenschaftlich ist diese Anschauung nicht haltbar. Anstelle dieses Defizitmodells rückt das Kompetenzmodell immer mehr in den Vordergrund, das auf spezielle Potenziale Älterer hinweist, die gerade in der modernen Arbeitswelt besonders gefragt sind. So hat eine Befragung von Unternehmen zum Stärkenprofil von jüngeren und älteren Arbeitnehmern ergeben, dass gerade die Älteren hinsichtlich:

- des Erfahrungswissens,
- der Arbeitsdisziplin,
- der Einstellung zur Qualität
- und der Führungsqualität

wertvolle Potenziale mitbringen. Auf den ersten Blick scheinen die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen dafür zu sprechen, dass die älteren Arbeitnehmer öfter erkranken als die jüngeren Kollegen. Tatsächlich ist es jedoch umgekehrt. Die jüngeren Arbeitnehmer fehlen häufiger, aber meist nur wenige Tage, was in den veröffentlichten Daten der Krankenkassen jedoch sofort ersichtlich wird. Die Stärken der jüngeren Beschäftigten sind Kreativität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Flexibilität, körperliche Belastbarkeit und beruflicher Ehrgeiz. Insofern spricht vieles für eine altersgemischte Belegschaft, in der sich die Stärken der verschiedenen Gruppen ergänzen und die Schwächen ausgleichen. Dabei bieten eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung die Chance, dass die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis in das gesetzliche Rentenalter erhalten, entwickelt und verbessert werden kann.

Age Management – Strategien zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit

Die Realität in den Betrieben sieht jedoch anderes aus. Statt ausgewogenen Altersstrukturen finden sich aufgrund der Nutzung von Altersteilzeit und Frühverrentungsprogrammen häufig altershomogene Belegschaften. Dies wird zum Problem, wenn in ein paar Jahren große Gruppen kollektiv in Rente gehen und Nachwuchs Mangelware sein wird. Eine nachhaltige, zukunftsorientierte Personalpolitik kümmert sich demzufolge rechtzeitig um die Entwicklung und Qualifizierung ihrer Beschäftigten und gestaltet Erwerbsbiographien, die altersgerechte Arbeitsbedingungen beinhalten.

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Age Management sollte in einer Bestandsaufnahme bestehen. Hierfür bietet sich der von der NRW-Initiative GIGA (www.gesuenderarbeiten.de) entwickelte Quick-Check an, ein Fragebogen, der ermittelt, ob in einem Betrieb Handlungsbedarf für eine nachhaltige Personalpolitik besteht:

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik

Zustimmung oder Nichtzustimmung zur Aussage:	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.		
Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.		
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.		
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.		
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren.		
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.		
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.		
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.		

Ein geringer Grad an Zustimmung zu den Aussagen sollte eine ausführlichere Altersstrukturanalyse zur Folge haben, um die „Altersmischung“ im Unternehmen zu bestimmen. Die daraus resultierenden Zukunftsszenarien zur betrieblichen Altersstruktur dienen dann als Information zur strategischen Ausrichtung des Age Managements. Um die momentane Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erst einmal allgemein zu erfassen, kann man darüber hinaus den **Work-Ability-Index (WAI)** einsetzen. Dabei handelt es sich um einen Fragebogen, der entweder von den Befragten selbst oder von Dritten, z.B. Betriebsärzten, ausgefüllt wird. Die Ergebnisse bieten nicht nur aktuelle Auskünfte über das Potenzial, sondern liefern auch Prognosen. Somit kann durch gezielte Präventionen die Arbeitsfähigkeit länger erhalten werden (Für weitere Informationen zum WAI sehen Sie auch: Motio Newsletter IV. Quartal 2006 oder <http://www.arbeitsfaehigkeit.net>).

Ein ganzheitliches Age Management zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit erfordert Maßnahmen auf folgenden Handlungsfeldern:

- Gesundheit
- Weiterbildung
- Arbeitsgestaltung
- Führungsverhalten

Diese Initiativen sollten sich sowohl an die älteren Beschäftigten, als auch an die Jüngeren richten. Schließlich sind diese die Älteren von morgen.

Bezogen auf Erwerbstätige gelten Personen zwischen 45 bis 55 Jahren als alt (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit). Generell setzt der Alternsprozess um das 30. Lebensjahr ein und kann nicht vermieden werden. Lediglich sein Tempo kann durch eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und einen gesunden und aktiven Lebensstil verlangsamt sowie das Erkrankungsrisiko möglichst gering gehalten werden. Sollen Maßnahmen des Age Managements rechtzeitig Wirkung zeigen, müssen sie angesichts der demographischen Entwicklung jetzt konzipiert, eingeleitet und umgesetzt werden.

GESUNDHEIT

Gesunde Mitarbeiter sind die Voraussetzung für wettbewerbsfähige Unternehmen. Präventive Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung beeinflussen positiv das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten und mindern psychische und physische Fehlbelastungen bereits bei jüngeren Mitarbeitern. Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung sind:

- Maßnahmen des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wie beispielsweise die ergonomische Optimierung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung.
- Förderung der körperlichen Fitness durch Sportangebote, Ernährungsangebote, Ernährungsseminare, Raucherentwöhnungsprogramme,
- Gesundheitsfördernde Arbeitsorganisation, z.B. Mischarbeit, Gesundheitszirkel, Mitarbeitergespräche, Anti-Stress-Seminare

WEITERBILDUNG & QUALIFIKATION

Ausbildung und Weiterbildung sind wichtige Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit. Mangelnde Qualifikation führt zu Überforderung, Stress, Unsicherheit, nicht selten zu Krankheit und Arbeitsunfähigkeit. Daher ist ein lebenslanges Lernen anzustreben. Ältere sind jedoch in Weiterbildungsseminaren häufig unterrepräsentiert und gelten bei Personalverantwortlichen als weniger lernfähig und lernmotiviert. Die Ursachen liegen jedoch nicht im Alter, sondern vielmehr in fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten, anforderungsarmen Tätigkeiten und beruflichen Sackgassen. Beschäftigte sollten ihr ganzes Berufsleben so eingesetzt werden, dass sie ihre Kompetenzen und Potenziale einbringen und ausbauen sowie sich in der Arbeit selbst mit neuen Techniken und Verfahren beschäftigen können. Damit das Lernen nicht verlernt wird, bieten sich folgende Maßnahmen an:

- Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten für alle Mitarbeiter während des gesamten Arbeitslebens,
- Zielgruppenspezifische Lernangebote (Ältere lernen anders als Jüngere),
- Bildung altersgemischter Teams (Tandems), um den Wissenstransfer von Alt auf Jung zu sichern und damit Ältere den Anschluss an Jüngere nicht verlieren,
- Vorurteilsfreies Einsetzen Älterer in Innovationsprojekte,

- Ermöglichung horizontaler Karrieren, um die Anpassungs- und Lernfähigkeit zu fördern,
- Vermeidung von Spezialisierung und anforderungsarmen Tätigkeiten.

ARBEITSGESTALTUNG & ARBEITSORGANISATION

Das kalendarische Alter eines Menschen allein lässt keine Schlüsse auf seine geistige und körperliche Leistungsfähigkeit ziehen. Vielmehr beeinflussen individuelle Faktoren in seiner Biographie wie Krankheit, Gesundheit, günstige oder ungünstige Lebensumstände den Altersprozess. Nicht selten ist die mangelhafte Gestaltung des Arbeitsplatzes mit verantwortlich für vermeintliche Altersdefizite. Im Allgemeinen ist es mit zunehmendem Alter schwieriger Arbeit unter Zeitdruck, womöglich gekoppelt an komplexe Anforderungen, zu bewältigen. Fehlbelastungen wie Heben und Tragen schwerer Lasten, einseitige Tätigkeiten sowie unzureichende Beleuchtung und fehlende Pausen wirken sich bei älteren Beschäftigten stärker gesundheitsschädigend aus.

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung berücksichtigt dies und setzt die Älteren entsprechend ihrer Kompetenzen und Stärken ein. Hierzu gehören die Fähigkeiten zur verbindenden und Ziel führenden Kommunikation, die Verknüpfung von Arbeits- und Lebenserfahrung und die wieder gewonnene zeitliche Flexibilität, da wahrscheinlich die unmittelbare Verantwortung für Kinder entfällt.

Durch Möglichkeiten zu individuellen Erholungszeiten, erbringen ältere Arbeitnehmer 90 Prozent und mehr ihrer früheren Leistungsfähigkeit. Dabei unterstützend sind der Einsatz technischer Hilfsmittel und eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung.

FÜHRUNG & PERSONALMANAGEMENT

Finnische Arbeitsforscher fanden heraus, dass ab dem 50. Lebensjahr für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ein gutes Führungsverhalten entscheidend sein kann. Aus Sicht der Älteren weisen gute Führungskräfte eine positive Einstellung gegenüber dem eigenen Alter, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und den Willen zur individuellen Arbeitsplanung auf.

Der demografische Wandel bietet Unternehmen einen guten und dringlichen Anlass, innovative Arbeitsgestaltung zu implementieren, die den Menschen das ganze Arbeitsleben lang angemessen fordert und fördert. Daraus resultiert eine gute Chance, auch mit älteren Belegschaften in eine ökonomisch erfolgreiche und innovative Zukunft zu gehen und den Wirtschaftsstandort Deutschland zu sichern und auszubauen.

**Buchtipps: „Prinzip Menschlichkeit“ von Joachim Bauer.
Wettbewerbsvorteile durch Konkurrenz oder Kooperation?**



Unternehmer beschäftigen sich häufig mit der Frage, wie sie ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren können. Einige meinen, dass die Konkurrenz untereinander oder zu anderen Unternehmen die Leistung antreiben würde. Andere glauben an Kooperation und höhere Werte. Joachim Bauer argumentiert auf Basis neuester Erkenntnisse der Neurobiologie, dass das Leitmotiv menschlichen Handelns in der Kooperation und Resonanz zu finden sei. Zudem skizziert er die Konsequenzen auf Führung, Umgang mit Mitarbeitern und zukünftiges inneres und äußeres Wachstum von Unternehmen. Dabei bieten die Inhalte und Aussagen seines Buches viel Diskussionsstoff für die ethische und strategische Ausrichtung von Unternehmen und letztendlich für die Entwicklung von gesünderen Lebenswelten.

Der Autor stützt sich auf Erkenntnisse der internationalen neurobiologischen Forschung, die zunehmend vom »social brain« spricht. Neuere Untersuchungen ergaben, dass der Mensch primär auf Kooperation und Resonanz und nicht auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt ist. Unser Gehirn belohnt uns für gelungenes Miteinander durch Ausschüttung von Botenstoffen, die gute Gefühle und Gesundheit erzeugen. Der Kern aller Motivation findet sich somit in der zwischenmenschlichen Zuwendung, Wertschätzung und vor allem in der Liebe. Unser Grundantrieb wird meist direkt oder indirekt dadurch bestimmt, dass wir sozialen Kontakt gewinnen oder erhalten wollen. Sind Beziehungen dauerhaft gestört oder droht der Verlust von Bindungen, kann es zu einem Burnout der Motivationssysteme und zum körperlich-psychischem Zusammenbruch kommen. Dann - und erst dann - setzen Aggressionen ein.

Joachim Bauer beschreibt nicht nur, wie das »social brain« funktioniert, sondern führt dem Leser auch vor Augen, welche Konsequenzen diese Erkenntnisse für das menschliche Leben haben - von der Erziehung über die berufliche Kommunikation bis hin zur Frage von psycho-sozialer Gesundheit. Er entwirft – auf physiologischer Basis - ein Bild eines auf Kooperation ausgerichteten Menschen. Damit widerspricht er vielen Soziobiologen, die eher ein Gegeneinander als Entwicklung des Menschen entwerfen. Nicht der von Darwin geprägte „Krieg der Natur“ und egoistische Gene steuern uns, sondern Grundelemente wie Kooperation, Bindung, Spiegelung und Leben in Resonanz sind unsere Grundmerkmale. Das Konkurrenzmotiv wäre demnach eben nicht Ausdruck der primären Natur des Menschen, sondern im Gegenteil das Ergebnis einer Störung derselben!

Über den Autor

Joachim Bauer ist Medizinprofessor und Psychotherapeut. Er ist sowohl für innere Medizin als auch für Psychiatrie habilitiert. Für seine Forschungsarbeiten erhielt er 1996 den renommierten Organon-Preis der Deutschen Gesellschaft für Biologische Psychiatrie. Derzeit ist er an der Abteilung für Psychosomatische Medizin am Universitätsklinikum in Freiburg tätig. Neben zahlreichen Fachartikeln veröffentlichte er 2002 »Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern« und 2005 bei Hoffmann und Campe sein überaus erfolgreiches Buch »Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone«.

Gebundene Ausgabe: 256 Seiten

Verlag: Hoffmann und Campe (2006)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 345550017X

ISBN-13: 978-3455500172

Quellen

Printquellen:

Bundesgesetzblatt Jahrgang 2007 Teil I Nr. 11, ausgegeben zu Bonn 30. März 2007, „Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz – GKV-WSG)“ vom 26. März 2007

Joachim Bauer, „Prinzip Menschlichkeit“, Hoffmann und Campe (2006)

Internetquellen:

INQA – <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/mit-erfahrung-zukunft-meistern-pdf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

NRW Gemeinschaftsinitiative – Gesünder Arbeiten e.V. - http://www.gesuenderarbeiten.de/archiv/broschueren/Folder_Laenger_Arbeiten.pdf

WAI–Netzwerk - <http://www.arbeitsfaehigkeit.net/>

BMAS–Initiative „Perspektive 50 plus“ - www.perspektive50plus.de

Impressum:

Ralf Sagurski
Frank Fiedler
Diana Wahl

Redaktion:
Anja Jancke-Souhr

Motio Verbund GmbH
Kaiserallee 15a
76133 Karlsruhe

Tel.: 0721-820 10 60
Fax: 0721-830 10 62
Email: motio@motio.de

