



ifaa | 18. Juni 2015

## Der demografiefeste Betrieb

### Inhaltsverzeichnis

Seite

---

1 Zur demografischen Entwicklung gehört auch Diversity .....	2
2 Fachkräfte 65 plus – Erwerbstätigkeit im Rentenalter .....	3
3 Verbände der Metall- und Elektroindustrie unterstützen Mitgliedsfirmen bei der Fachkräftesicherung im demografischen Wandel .....	3
4 KOFA – Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie .....	6
5 Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Neue Publikation des ifaa .....	7
6 Hinweise auf Literatur .....	8
7 Veranstaltungshinweise .....	9

## 1 Zur demografischen Entwicklung gehört auch Diversity

„Diversity“ bedeutet „Unterschiedlichkeit“, Verschiedenheit. Im Kontext des Arbeitslebens ist die Unterschiedlichkeit des Erwerbspersonenpotenzials und der Beschäftigten eines Unternehmens gemeint.

Die Deutsche Gesellschaft für Diversity Management unterscheidet Primärdimensionen und Sekundärdimensionen und ordnet ihnen Merkmale zu, welche die Vielfalt konkretisieren (Abbildung 1).

Primärdimensionen:	Sekundärdimensionen:
Alter Geschlecht Rasse Ethnische Herkunft Behinderung / körperliche Verfassung Sexuelle Identität Religion	Einkommen Beruflicher Werdegang Geographische Lage Familienstand Elternschaft (Aus-)Bildung

Abb. 1: Dimensionen des Diversity Management (Deutsche Gesellschaft für Diversity Management: <http://www.diversity-gesellschaft.de/> Managing Diversity) [18.06.2015]

Diversity Management (auch: Managing Diversity) ist der verantwortungsvolle Umgang mit Unterschiedlichkeiten, um Diskriminierung und Ausgrenzung entgegenzuwirken. Der Wert der Vielfalt wird anerkannt und im positiven Sinne mit seinen Synergieeffekten genutzt.

Mehr als 1.800 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die „Charta der Vielfalt“, eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen, unterzeichnet und bekennen sich damit freiwillig zu Diversity Management und Gleichbehandlung. Erstunterzeichner der „Charta der Vielfalt“ in Deutschland waren Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP und Deutsche Telekom.

Quelle und Informationen:

<http://www.diversity-gesellschaft.de/> [18.06.2015]

<http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/diversity-dimensionen.html> [18.06.2015]

Beispiele unter:

[http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Publikation-Vielfalt\\_als\\_Chance.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Publikation-Vielfalt_als_Chance.pdf) [18.06.2015]

## 2 Fachkräfte 65 plus – Erwerbstätigkeit im Rentenalter

Menschen im Alter von 65 Jahren und älter kommen zunehmend als Zielgruppe in Frage, um den Fachkräftebedarf von Unternehmen zu sichern. Ihr Anteil an der Bevölkerung nimmt kontinuierlich zu und sie sind immer häufiger erwerbstätig. Während im Jahr 2005 nur 5,0 Prozent der 65- bis 74-Jährigen erwerbstätig waren, stieg dieser Anteil bis zum Jahr 2013 auf 8,7 Prozent und lag damit leicht über dem EU-Schnitt.

Es bestehen jedoch regionale Unterschiede. So variierten die Erwerbstätigenquoten im Jahr 2012 zwischen 10,5 Prozent in Baden-Württemberg und 3,6 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern. Auch gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Während 10,2 Prozent der 65- bis 74-jährigen Männer im Jahr 2012 erwerbstätig waren, traf dies nur auf 5,5 Prozent der Frauen zu.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Personen im Alter zwischen 65 und 74 Jahren länger am Erwerbsleben aktiv bleiben, wird von einem hohen Bildungsabschlussniveau, einer hochqualifizierten Fach- oder Führungsposition und von einer selbstständigen Tätigkeit bestimmt.

Autoren: Ina Esselmann / Dr. Wido Geis, IW-Trends, 6. Mai 2015

Quelle und mehr Informationen:

<http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/ina-esselmann-wido-geis-fachkraefte-65-plus-221120> [18.06.2015]

## 3 Verbände der Metall- und Elektroindustrie unterstützen Mitgliedsfirmen bei der Fachkräftesicherung im demografischen Wandel

In unserem Newsletter berichten wir auch über die Aktivitäten der Verbände der Metall- und Elektroindustrie zur Unterstützung ihrer Mitgliedsfirmen im demografischen Wandel.

So stellten wir das Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. vor (Ausgabe August 2011) sowie die Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft GmbH, zu deren Träger der Verband der Metallindustriellen Niedersachsens e.V., NIEDERSACHSENMETALL, zählt (Ausgabe Dezember 2012).

Heute stellen wir Ihnen zwei weitere Beispiele vor.

- Das erste Beispiel beschreibt das Projekt Fachkräftesicherung in der Metall- und Kunststoffbranche der Märkischen Region; hier hat sich ein Netzwerk gebildet, um gemeinsam die Unternehmen bei den Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu unterstützen; der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektro-Industrie Lüdenscheid e. V. gehört zu diesem Netzwerk.
- Das zweite Beispiel bezieht sich auf das Nachfolgeprojekt des Projektes „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V.

Die Erfahrungen der Verbände der Metall- und Elektroindustrie werden im ifaa-Arbeitskreis „Arbeits- und Leistungsfähigkeit im demografischen Wandel“ – durchgeführt von der Fachgruppe „Arbeits- und Leistungsfähigkeit“ – vom ifaa gemeinsam mit den Verbandsmitarbeitern zu praxisorientierten Lösungsansätzen weiterentwickelt und Verbänden und ihren Mitgliedsfirmen zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise sind auch Erfahrungen und Praxisbeispiele der Verbandsingenieure in die neue Publikation des ifaa „Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels“ eingeflossen (siehe Punkt 5).

### 3.1 Projekt Fachkräftesicherung in der Metall- und Kunststoffbranche der Märkischen Region: ein Netzwerk unter Beteiligung des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektro-Industrie Lüdenscheid e. V.

Südwestfalen gehört zu den Regionen mit der höchsten Industriedichte in Deutschland. Annähernd jeder zweite sozialversicherungspflichtige Beschäftigte arbeitet hier im Produzierenden Gewerbe. Die Produkte aus Südwestfalen haben nicht nur den nationalen Markt erobert, sondern sind weltweit gefragt: Zahlreiche heimische Unternehmen gehören zu den Welt- oder EU-Marktführern. Um diese Stärken Südwestfalens zu erhalten und auszubauen, ist die Sicherung der Fachkräfte in Zeiten des demografischen Wandels mit älter werdenden Belegschaften und einer gleichzeitig rückläufigen Erwerbsbevölkerung eine der zentralen Herausforderungen für die Region. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen erleben bereits Fachkräftengpässe.

Unter Federführung der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK) hat sich ein Netzwerk gebildet, ein Projektkonsortium aus agentur mark, Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Lüdenscheid e.V., Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH (GWS), Kunststoff-Institut Lüdenscheid, Märkischem Arbeitgeberverband (MAV) und der Wirtschaftsförderungsagentur Ennepe-Ruhr GmbH, das diese Aufgabe gemeinsam angeht.

Projektmitarbeiter entwickeln mit den Unternehmen einen individuellen Handlungsplan, der auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten ist. Zum einen geht es darum, durch Nachwuchswerbung – hierzu gehört auch die Identifizierung neuer Zielgruppen wie beispielsweise Studienabbrecher – Fachkräfte für die Region zu gewinnen. Zum anderen wird das Augenmerk auf die im Betrieb Beschäftigten gelegt. Denn in den Unternehmen schlummern vielfach unerkannte Potenziale, sei es, dass An- und Ungelernte durch gezielte Qualifizierung zu Fachkräften entwickelt werden können, oder sei es, dass ältere Beschäftigte durch ausgewählte Strategien länger im Unternehmen verbleiben können. Ein weiteres wichtiges Thema für die Unternehmen ist die Sicherung des Wissens von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Regelmäßige Veranstaltungen bieten den Unternehmen und den am Projekt beteiligten Institutionen die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch, der es erlaubt, voneinander zu lernen und Lösungsansätze für das eigene Unternehmen zu generieren.

Quelle und Informationen:

<http://www.sihk.de/servicemarken/Projekte/Fachkraeftesicherung/Fachkraeftesicherung/799424>  
[18.06.2015]

<http://www.sihk.de/servicemarken/Projekte/Fachkraeftesicherung/Partner/799406> [18.06.2015]

### 3.2 Zukunft Personal – eine Initiative des Verbands der Metall- und Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg e. V. (VME)

Die Initiative „Zukunft Personal“ des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V. (VME) baut auf dem Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ auf, das von 2011 bis 2013 vom VME in Kooperation mit dem bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V. durchgeführt wurde. Viele Mitgliedsunternehmen wurden in dem Projekt auf ihrem Weg zu einer demografieaktiven Personalarbeit erfolgreich begleitet.

Die Initiative „Zukunft Personal“ setzt hier an. In Workshops wird aktuelles Wissen zum Demografiemanagement vermittelt. Unternehmen geben Einblicke in ihre Umsetzungsstrategien. Eine individuelle Beratung ergänzt das Angebot (Abbildung 2).

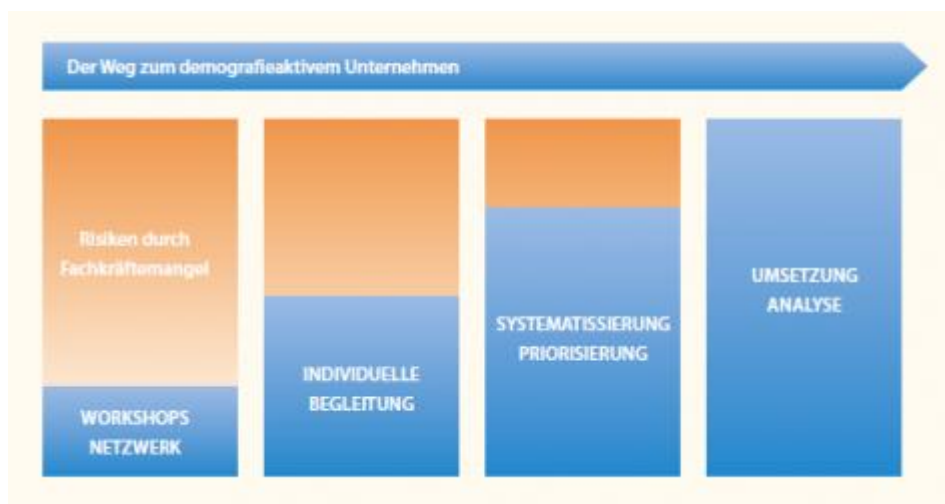


Abb. 2: Der Weg zum demografieaktiven Unternehmen  
<http://www.fachkraeftesicherung.de/projekt/> [18.06.2015]

Die Projektmitarbeiter ermitteln gemeinsam mit dem jeweiligen Unternehmen die konkreten Handlungsfelder. Sie begleiten die Prozesse durch individuelle Unterstützung, organisieren Workshops mit Fachreferenten und Experten. Sie gestalten Netzwerke zum Austausch, insbesondere zum Austausch von Best-Practice Erfahrungen.

Zur Analyse der Handlungsfelder und zur Klarheit über die demografische Situation im Unternehmen stehen im Projekt „Zukunft Personal“ zwei Instrumente zur Verfügung:

- **Altersstrukturanalysetool:** Ermittlung der Altersverteilung der Belegschaft unter Berücksichtigung individueller Kriterien wie Zuordnung zu Abteilungen/Bereichen, Qualifikationen, Entgeltstrukturen usw. (Das ifaa-Altersstrukturanalysetool finden Sie zum kostenlosen Download auf unserer Website: <http://www.arbeitswissenschaft.net/mediathek/downloads/> [18.06.2015])
- **Fachkräftecheck:** Feststellung von Ist und Soll der Handlungsfelder und der angewendeten sowie zukünftig gewünschten Instrumente der Personalarbeit.

Nach eingehender Analyse wird ein konkretes Entwicklungsziel definiert. Erst dann werden gemeinsam Arbeitspakete abgeleitet und priorisiert (Abbildung 3).



Abb. 3: Altersstrukturanalyse – Fachkräftecheck – Inhaltliche Arbeitspakete  
<http://www.fachkraeftesicherung.de/projekt/> [18.06.2015]

Quelle und Informationen: <http://www.fachkraeftesicherung.de/projekt/> [18.06.2015]

Hier finden Sie auch den Abschlussbericht zum Projekt „Fachkräftesicherung durch betriebliche Weiterbildung“ sowie einen Imagefilm dazu.

## 4 KOFA – Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Die Herausforderung durch Fachkräfteengpässe betrifft nicht nur Großunternehmen, die in der Regel über eine ausreichende personelle und finanzielle Ausstattung verfügen, um Engpasssituationen zu bewältigen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen sich darum kümmern, wer bei ihnen „morgen“ die Arbeit leistet. Je frühzeitiger sich ein Unternehmen diesem Thema widmet, desto besser kann es sich im Wettbewerb um die besten Köpfe positionieren.

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA, bietet kleinen und mittleren Unternehmen entsprechende Unterstützung an. Ziel ist es, über eine Internetplattform zentraler Ansprechpartner für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu sein. Diese finden umfangreiche Informationen zur Auswahl, Planung und Umsetzung betriebsindividuell passender Maßnahmen der Personalarbeit. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung bearbeitet die folgenden Kernfragen:

- Wie ist die aktuelle Fachkräftesituation in KMU? Wie wird sie sich voraussichtlich entwickeln? In welchen Berufen gibt es Engpässe?
- Welche Handlungserfordernisse kommen auf KMU zu? Welche konkreten Empfehlungen lassen sich daraus ableiten? Wie können Unternehmen die passenden Maßnahmen auswählen und umsetzen?
- Wie können KMU hinsichtlich Fachkräftesicherung voneinander lernen? Welche guten Praxisbeispiele gibt es?



Das KOFA erstellt und analysiert Studien zur Fachkräftesituation. Die Erkenntnisse werden in kostenlose Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen überführt und mit erfolgreichen Beispielen aus der Praxis veranschaulicht. Alle Angebote sind speziell auf die Unternehmenswirklichkeit in KMU zugeschnitten. Mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Checklisten bekommen die Unternehmen konkrete Hilfestellungen an die Hand.

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert; das RKW Kompetenzzentrum und das Institut der deutschen Wirtschaft Köln sind an der Durchführung des Projekts beteiligt.

Quelle und weitere Informationen:  
<http://www.kofa.de/> [18.06.2015]

<http://www.iwkoeln.de/institut/projekte/beitrag/kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung-86777>  
[18.06.2015]

[https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Handeln/DE/GutePraxis/Kompetenzzentrum\\_Fachkraeftesicherung.html](https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Handeln/DE/GutePraxis/Kompetenzzentrum_Fachkraeftesicherung.html)  
[18.06.2015]

## 5 Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Neue Publikation des ifaa



Das Kompendium ist eine praxisgerechte Orientierungshilfe. Es unterstützt die Verantwortlichen dabei, ihr Unternehmen aktiv auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorzubereiten. Es bietet praktikable Methoden und Maßnahmen zur Erhaltung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Das Kompendium gibt dem Betriebspraktiker einen Überblick über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen; es beschreibt die Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit und die Entwicklung der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter und zeigt die Bedeutung für die betriebliche Praxis auf.

Die Autoren stellen Instrumente, Methoden und Vorgehensweisen vor, die Unternehmen in die Lage versetzen, ihren betriebsspezifischen Handlungsbedarf zu ermitteln. Die betrieblichen Handlungsfelder (Abbildung 4) werden mit Bezug auf die Auswirkungen des demografischen Wandels und dem Handlungsbedarf im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten dargestellt. Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte profitieren von einer leistungsförderlichen demografiefesten Personalarbeit.

Zum Kompendium gehört das kostenfreie ifaa-Tool: Altersstrukturanalyse für die strategische Personalplanung, das Sie hier abrufen können:

<http://www.arbeitswissenschaft.net/mediathek/downloads/> [18.06.2015]



Abb. 4: Handlungsfelder einer leistungsförderlichen demografiefesten Personalarbeit (ifaa 2015)

Praxisbeispiele mit betrieblichen Lösungen verdeutlichen in anschaulicher Form Vorgehensweisen und die Wirksamkeit von Methoden und Maßnahmen.

Das Kompendium ist eine Aktualisierung und Erweiterung des Handlungsordners „Der demografiefeste Betrieb“ von 2009. Es beinhaltet u. a. aktualisierte Informationen, neue Themen, z. B. das Thema Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) und enthält viele neue Beispiele.

Hrsg.: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Juni 2015, 1. Auflage

ca. 500 Seiten/Buchhandelspreis: 59,99 €

ISBN Buch 978-3-662-43397-3

ISBN E-Book 978-3-662-43398-0

<http://www.springer.com/de/book/9783662433973> [18.06.2015]

<http://www.arbeitswissenschaft.net/mediathek/material-und-literatur/> [18.06.2015]

## 6 Hinweise auf Literatur

RKW Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Hrsg.): Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Der Leitfaden befasst sich mit dem Vorgehen und Rahmenbedingungen für eine systematische Rekrutierung von Fachkräften aus dem In- und Ausland, ihrer Einarbeitung und langfristigen Bindung an das Unternehmen.



Autorin: Sarah Gerwing, Eschborn, Druckerei: Druck- und Verlagshaus ZARBOCK GmbH & Co. KG, 3. Auflage: Januar 2015

[http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf/\\$file/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf/$file/Leitfaden-Fachkraefte-finden-und-binden%E2%80%93Vielfalt-nutzen.pdf) [18.06.2015]

Strategische Personalplanung für KMU. Webinar vom 15. Mai 2015

Am 15. Mai fand ein Webinar (Web-Seminar) "Strategische Personalplanung" statt. In diesem Webinar haben die beiden Autoren des RKW Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung Patrick Großheim, Dr. Mandy Pastohr eine Systematik vorgestellt, die kleinen und mittleren Unternehmen hilft, ihre Personalarbeit auf die Unternehmensstrategie auszurichten.

Download des Webinar als pdf unter:

[http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/150511\\_Praesentation\\_SPP\\_Webinar.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/150511_Praesentation_SPP_Webinar.pdf) [18.06.2015]

## 7 Veranstaltungshinweise

8. Juli 2015: Fachkräftekongress „Gehen uns die Fachkräfte aus? – Betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung“. Convention Center Hannover

In einzelnen Berufen, Branchen und Regionen Niedersachsens ist ein Fachkräftemangel schon deutlich zu spüren und gefährdet die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Mit der weiteren demografischen Entwicklung wird sich der Fachkräfteengpass voraussichtlich verschärfen; die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften wird zugleich weiter steigen. Für die Unternehmen wird das Thema Fachkräftesicherung daher immer wichtiger.

Quelle, weitere Informationen, Anmeldung:

[http://www.niedersachsenmetall.de/nm/de/news\\_und\\_termine/veranstaltungen/veranstaltung/e258696c767547aa9f5d1c5ddb94094.html](http://www.niedersachsenmetall.de/nm/de/news_und_termine/veranstaltungen/veranstaltung/e258696c767547aa9f5d1c5ddb94094.html) [18.06.2015]

Programm:

[http://www.niedersachsenmetall.de/media/attachments/meld\\_Veranstaltung/2015/NM\\_EINL\\_FKK15.pdf](http://www.niedersachsenmetall.de/media/attachments/meld_Veranstaltung/2015/NM_EINL_FKK15.pdf) [18.06.2015]

03./04. September 2015: DEMOGRAFIEKONGRESS 2015. Berlin, Hotel InterContinental

**Arbeitswelt & Personal** ist eines der zahlreichen Themen, die auf dem DEMOGRAFIEKONGRESS 2015 diskutiert werden. Länger gesund arbeiten ist ein Schlüsselthema

für die Personalarbeit. Die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft hängt zunehmend von der (gesundheitlichen) Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten ab. Diskutiert werden die Themen Arbeitszeitflexibilisierung, Fachkräftegewinnung, Weiterbildung, Betriebliches Eingliederungsmanagement und Sicherung des Erfahrungswissens in Unternehmen. Arbeitgeber und Gewerkschafter, Betriebsräte und Betriebsärzte, Personalverantwortliche und Ausbilder stellen Konzepte und Projekte vor, wie sich die Arbeitswelt konkret auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorbereiten kann. Der Umgang mit psychischer Belastung und psychischen Störungen in Unternehmen bilden einen Fokus des Kongresses. Experten stellen erfolgreiche Präventionsprojekte vor und diskutieren die Chancen der Wiedereingliederung ins Erwerbsleben.

Quelle und weitere Informationen: <http://www.der-demografiekongress.de/der-demografiekongress-2015/> [18.06.2015]

08./09. September 2015: Best Age Konferenz des Behördenspiegel. Berlin, dbb-forum

Thema der Best Age Konferenz des Behördenspiegels ist: Gut versorgt und selbst bestimmt. Eine moderne Gesellschaftspolitik für Jung und Alt.

Detaillierte Informationen werden noch auf der Homepage eingestellt. <http://www.best-age-conference.com/Programm/> [18.06.2015]

Weitere Veranstaltungshinweise finden Sie hier:

ddn-Das Demographie Netzwerk: <http://demographie-netzwerk.de/veranstaltungen.html> [18.06.2015]

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: [http://www.bib-demografie.de/DE/Veranstaltungen/Termine/Termine\\_node.html](http://www.bib-demografie.de/DE/Veranstaltungen/Termine/Termine_node.html) [18.06.2015]

.....  
**ANSPRECHPARTNERIN:** Stud.-Ass. Sibylle Adenauer

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-32, Fax 0211 542263-37, [s.adenauer@ifaa-mail.de](mailto:s.adenauer@ifaa-mail.de)  
.....

**HERAUSGEBER:** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-0, Fax 0211 542263-37, [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)  
.....

**INSTITUTSDIREKTOR:** Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser