

november 2005

Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung

Altersgerechte Arbeitszeit – Mehr als ein Arbeitszeitmodell

Kaum gleitender Übergang in die Rente

Individuelle Lösungen für Betriebe

Gesund und motiviert bis zur Rente

Modelle der Lebensarbeitszeitgestaltung

Links, Literatur, Termine

Altersgerechte Arbeitszeit – Mehr als ein Arbeitszeitmodell

Geschäftsführungen und Personalverantwortliche stehen schon heute vor der Herausforderung, die zukünftige betriebliche Altersstruktur so zu managen, dass die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gesichert bleibt. Laut IAB-Studie (2005) wird die Anzahl der Erwerbsbevölkerung im Zeitraum von 2002 bis 2050 von ca. 55,7 Mio. auf ca. 43,4 Mio. sinken. Das heißt, das Durchschnittsalter der Beschäftigten wird steigen, während es zunehmend schwieriger wird, Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Vor diesem Hintergrund spielt die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit für die Erreichung der Unternehmensziele eine wesentliche Rolle.

Eine Studie des Arbeitsministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen (2004) zeigt beispielsweise, dass vor allem hohe Verantwortung, hoher Zeitdruck, Arbeitsmenge und Angst vor Arbeitsplatzverlust zu enormen psychischen und physischen Bean-

spruchungen führen. Fast zwei Drittel der Befragten berichten über Beschwerden wie Rücken-/Gelenkschmerzen. Mehr als 40% der Befragten fühlten sich so erschöpft, dass sie nicht abschalten können oder Antriebslosigkeit empfinden. Unternehmen müssen deshalb der Frage nachgehen, wie sie das Personalvermögen, also die Qualifikationen und Motivationen der Beschäftigten nutzen und gleichzeitig deren Belastung reduzieren sowie eine finanzielle Sicherheit gewährleisten können (z.B. Insolvenzversicherung).

Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung sollte mit den Bedürfnissen der Beschäftigten während der verschiedenen Lebensphasen übereinstimmen. Dies bezieht sich nicht ausschließlich auf ältere Beschäftigte, sondern auf alle. Es geht somit um die Organisation von Arbeitszeit entsprechend der individuellen Interessen und betrieblichen Möglichkeiten. Zum einen ist die Reduktion der Arbeitszeit für einen bestimmten Zeit-

raum und mit einem bestimmten Ziel z.B. Familienarbeit oder Weiterbildung möglich. Zum anderen können Teilzeitangebote für ältere Beschäftigte einen sanfteren Übergang in den Ruhestand bieten.

Es gilt, einen ganzheitlichen Prozess anzustoßen, der die verschiedenen Facetten der Unternehmenskultur berührt. So verlangt beispielsweise eine flexible Arbeitszeitregelung, dass Absprachen selbstständig und eigenverantwortlich zwischen den Beschäftigten kooperativ erfolgen. Dies setzt wiederum eine Führungskultur voraus, die Ziele klar formuliert und zurückmeldet, aber auch Teilzeit unterstützt oder vorlebt. Zudem müssen Beschäftigte Zeitsouveränität lernen, um eigene Zeitbedürfnisse zu erkennen und sich dafür einzusetzen. Auf diese Weise werden Kompetenzen erworben, die dem Umgang mit zeitlichen Spielräumen auch im Alter dienlich sind.

Isolde Müller, Zeitbüro NRW

Kaum gleitender Übergang in die Rente

Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser,

kürzlich fragte eine junge Frau beim Friseur ihren Freund, ob sie jetzt mit der neuen Frisur auch älter aussehen würde. Daraufhin schmunzelte mir eine andere Frau viel sagend zu. Wer möchte schon gerne älter aussehen? Der Trend geht heute eher zum „anti-aging“ oder „forever young“ und eigentlich gibt es nur eine relativ kurze Lebensphase, in der wir wirklich älter aussehen möchten. Anders als bei antiken Möbelstücken oder reifen Weinen, wird bei Menschen eben schnell unterstellt, dass sie mit zunehmendem Alter auch automatisch an „Qualität“ verlieren.

Dabei können wir es uns nach allen Berechnungen und demografischen Prognosen zunehmend nicht erlauben, auf das umfangreiche Wissen, die Erfahrungen und die Ressourcen langjähriger bzw. älterer Kolleginnen und Kollegen zu verzichten.

Innovative Unternehmen entwickeln daher bereits frühzeitig altersgerechte Gestaltungsmaßnahmen der Arbeit, um Gesundheit und Lebensqualität der Beschäftigten zu sichern. Individuell können dabei unterschiedliche Angebote gemacht werden, beispielsweise durch Teilzeitmodelle und selbst bestimmte flexible Arbeitszeiten.

Vielleicht richtet der demografische Wandel auch den Blick auf eine neue Perspektive, hin zu höherer Wertschätzung fürs Älter werden und Älter sein und vielleicht brauchen wir dann unser wahres Alter nicht mehr verstecken – denn, wie sagte Robert Musil so treffend: „Keine Grenze verlockt mehr zum Schmuggeln als die Altersgrenze“.

Ihre Dr. Ulrike Hellert

Die Gerontologen fordern seit langem, dass durch kürzere Arbeitszeiten am Ende des Erwerbslebens ein längeres Verbleiben in Beschäftigung ermöglicht werden soll. Gleichzeitig soll der „Pensionschock“ beim abrupten Übergang verringert werden. Mit dieser Begründung wurde in Deutschland mit der Altersteilzeit ein Instrument zum gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in die Rente entwickelt. Der 5. Altenbericht der Bundesregierung ist der Frage nachgegangen, was aus dieser Idee geworden ist.

Zunächst lässt sich feststellen, dass die 55- bis 64-Jährigen 2004 im Durchschnitt in Deutschland nur 45 Minuten in der Woche weniger arbeiten als die 25- bis 44-Jährigen. In der EU 15 betrug die Differenz immerhin rund 1,5 Wochenstunden. Die durchschnittliche Arbeitszeit der 55- bis 64-jährigen Männer lag in Deutschland mit 38,5 Wochenstunden nahe am üblichen Vollzeitstandard. Bei den Frauen ging die Wochenarbeitszeit zwischen den beiden Altersgruppen in der EU ebenso wie in Deutschland immerhin um 2,1 Wochenstunden auf 28,0 Wochenstunden zurück. Da viele Frauen schon vor dem 55. Lebensjahr Teilzeit arbeiten, sind Arbeitszeitreduzierung für sie nicht wie für die meisten Männer mit einer Veränderung ihres Status als Vollzeitbeschäftigte verbunden, was offensichtlich Arbeitszeitvariationen erleichtert. Dieses Muster findet sich auch beim Vergleich der Teilzeitquoten wieder. Die Teilzeitquoten der 55- bis 64-Jährigen sind vor allem in den Ländern hoch, in denen die Teilzeitquoten auch in den jüngeren Altersgruppen schon hoch sind (wie in UK oder NL). Hinsichtlich der Arbeitszeit lässt sich am Ende des Erwerbslebens nur ein Flexibilitätsschub erkennen, wenn schon vorher vom Vollzeitstatus abgewichen wurde.

Ein Vergleich der Verteilung der Arbeitszeiten von 25- bis 44-Jährigen mit denen der 55- bis 64-Jährigen zeigt, dass die etwas geringere Arbeitszeit der Älteren vor allem Folge eines höheren Anteils von marginaler Teilzeit unter 15 Stunden ist. Es ist zu vermuten, dass sich hierunter auch Frührentner und Arbeitslosenunterstützungsempfänger befinden, die sich etwas hinzuverdienen. Möglicherweise holen sich einige Ältere im Ruhestand über Minijobs die Flexibilität, die sie auf Grund der starren Arbeitszeitkulturen in den Betrieben zuvor nicht realisieren konnten. Einen echten gleitenden Übergang in die Rente verzeichnen wir erst bei den über 65-Jährigen, die ihre Erwerbstätigkeit allerdings erheblich reduziert fortsetzen. Ihre Arbeitszeit geht auf rund 17 Wochenstunden zurück. Es handelt sich dabei allerdings zu einem

hohen Teil um Selbstständige (etwa 45 Prozent), was auf ein hohes Maß an Freiheit und Selbstbestimmung bei der Organisation von Arbeitsbedingungen und -belastungen sowie die besondere Vitalität dieser Gruppe schließen lässt. Darunter finden sich weiterhin auch viele Bezieher von Altersrenten mit einer geringfügigen Tätigkeit. Im Jahre 2002 waren nach Angaben des Alterssurveys noch 9,5 Prozent der 65- bis 69-jährigen Bezieher einer Altersrente erwerbstätig. Bei den 70- bis 74-Jährigen waren es noch 5,6 Prozent.

Im EU-Europa ist kein Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit der 55- bis 64-Jährigen und ihrer Beschäftigungsquote festzustellen, d. h. dort wo die Älteren pro Woche kürzer gearbeitet haben, war ihre Beschäftigungsquote auch nicht höher gewesen als dort, wo sie länger gearbeitet haben. Das überrascht nicht: Die Programme zum gleitenden Übergang haben sich an Beschäftigte gerichtet, die ansonsten länger im Erwerbsleben geblieben wären. Ein gleitender Übergang war also mit einem identischen oder einem früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben verbunden, nicht aber mit einer Erhöhung der Beschäftigungsquote durch eine Verlängerung der Erwerbsphase. Programme, die Älteren Arbeitszeitverkürzungen anbieten, um sie länger im Beschäftigungssystem zu halten, stehen noch aus.

Im 5. Altenbericht wurde gefordert, die Altersteilzeit zu einem echten Instrument des gleitenden Übergangs in die Rente auszubauen: Als Blockvariante sollte sie nicht mehr gefördert werden. Die Kommission schlägt vor, im Teilzeitgesetz, das zu einem Gesetz für Wahlarbeitszeiten weiterentwickelt werden könnte, eine spezielle Variante der Arbeitszeitflexibilisierung für über 50-Jährige einzuführen. Zwischen dem 50. und 65. Lebensjahr sollen für maximal fünf Jahre die Rentenbeiträge für eine verkürzte Arbeitszeit von der öffentlichen Hand übernommen werden.

Prof. Gerhard Bosch, IAT Gelsenkirchen

Projekt im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft FAIRplus

Individuelle Lösungen für Betriebe

Unternehmen sollen im Rahmen dieses Projekts auf das Kriterium Altersgerechtigkeit im betrieblichen Bemühen um eine bedarfsgerechte Flexibilisierung der Arbeitszeit aufmerksam gemacht werden.

Im Hinblick auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist die betriebliche Realität geprägt von einer langjährigen Frühverrentungspraxis. Die Grenzen der Finanzierbarkeit sowie die prognostizierten Veränderungen infolge des demografischen Wandels machen eine Fortsetzung dieser Praxis unmöglich. Daraus resultiert die Notwendigkeit, für den steigenden Anteil der 50- bis 64-Jährigen in Betrieben nach geeigneten Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen. Ziel des Projekts ist es in Unternehmen kollektive und individuelle

Arbeitszeitlösungen gepaart mit Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zu entwickeln, damit die Integration bzw. der Verbleib älterer Menschen im Erwerbsleben ermöglicht wird (kurativer Ansatz). Darüber hinaus soll eine Neugestaltung der gesamten Lebensarbeitszeit (präventiver Ansatz) zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Personen jeden Alters beitragen. Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung soll zu einem integrationsfördernden Gestaltungselement im Betrieb etabliert werden.

Das Projekt wurde mit einer schriftlichen Befragung von Betrieben im IHK-Bezirk zu Dortmund am 1. Juli 2005 gestartet und läuft bis zum 31. Dezember 2007. Erste Ergebnisse über die Verbreitung altersgerechter Arbeitszeitmodelle liegen im November diesen Jahres vor. Anschließend werden Betriebe bei der Entwicklung altersgerechter Arbeitszeitmodelle beraten. Themenspezifische Seminare runden das Projektangebot ab. Interessierte Unternehmen können aktuelle Projektinformationen unter www.soziale-innovation.de abrufen.

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

PRO AGE – beim Dortmunder Nahverkehrsanbieter DSW21

Gesund und motiviert bis zur Rente



Der öffentliche Nahverkehr bietet seinen Kundinnen und Kunden einen Service, der frühmorgens beginnt und in der Nacht endet. Das bedeutet für die Fahrerinnen und Fahrer von Bus, Stadt- und Straßenbahn einen vollen Dienstplan. Schichtdienste, Nacht- und Feiertagsdienste sind für sie Normalität. In einer Beschäftigtenbefragung fanden die Dortmunder Stadtwerke AG (DSW21) heraus, dass insbesondere im Fahrdienst die psychische Belastung sehr hoch ist. 53,8 Prozent der 50-Jährigen und Älteren gaben an, dass Voraussetzung für die langfristige Ausübung der Tätigkeitsfelder die Verringerung der psychischen Belastungen ist. Nur selten lenken die Beschäftigten ihre Busse und Bahnen bis zur Rente. Die DSW21 bieten ihren älteren Beschäftigten daher die

Möglichkeit, auf eine andere Stelle im Unternehmen zu wechseln, wenn Sie nicht mehr fahrtüchtig sind. Eine Praxis, die sich auf Dauer so nicht mehr durchhalten lässt. Neben den finanziellen Aufwendungen, wie Einarbeitungskosten, stehen auch nicht mehr so viele „Ausweicarbeitsplätze“ zur Verfügung. Ein Alterscheck, den das Unternehmen vor eineinhalb Jahren durchgeführt hat, ergab, dass 2015 jeder Dritte bei den DSW 21 über 50 Jahre alt sein wird. „Wir wollen nicht in übertriebenen Aktionismus verfallen, aber dass Handlungsbedarf besteht ist offensichtlich“, stellt Carsten Müller, Mitarbeiter des Personalbereichs und Projektleiter für das Thema „Demographischer Wandel/PRO AGE“ bei DSW21 fest.

Daher hat der Regionalverkehrsanbieter ein Konzept entwickelt, das sich durch alle Altersklassen zieht. Mit PRO AGE (Programm für Altersgerechte Arbeit – Gesundheit und Entwicklung) will DSW21 die Betriebsbindung bei Jüngeren erhöhen und die Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten, um möglichst auf Neueinstellungen verzichten zu können. Hierfür sind insbesondere die Handlungsfelder: Gesundheit, Qualifikation, Unternehmenskultur und -kommunikation, Personalbeschaffung und Personaleinsatz und -organisation gefragt.

Eine Maßnahme aus dem Handlungsfeld Personalorganisation bezieht sich auf die Regelung von Arbeitszeiten und den Einsatz

verschiedener Arbeitszeitmodelle. Die Fahrerinnen und Fahrer der Stadt- und Straßenbahnen verfügen über ein flexibles Arbeitssystem. Die Beschäftigten tragen sich selbstständig in den Dienstplan ein und nutzen so ihren Handlungsspielraum. Dieses System trägt schon jetzt dazu bei, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit verbessert wird und damit auch ein Stressfaktor verringert werden kann. Insbesondere für Beschäftigte, die in Schicht- und Nachtarbeit arbeiten, ist die Pflege des sozialen Umfelds äußerst schwierig, wenn kein flexibles Modell zur Verfügung steht.

Zudem macht man sich bei DSW21 Gedanken über die Lage und Länge von Tätigkeiten. So entwickelt die Personalabteilung gerade eine Art Jobsharing-/Mischarbeitsmodell für Ältere. Insbesondere im Fahrdienst werden nämlich die erfahrenen Beschäftigten knapp. „Warum soll ein älterer Beschäftigter, der nicht mehr vollzeitfahrtüchtig ist, nicht Teilzeit-Fahrer werden?“, fragt sich Carsten Müller, „vorstellbar ist zum Beispiel, dass an zwei Tagen in der Woche gefahren wird und an den restlichen ein Einsatz in der Kundenberatung erfolgt.“ Dieser erfahrene Mitarbeiter bliebe dem Unternehmen erhalten und könnte den erlernten Beruf weiter ausüben und damit länger in Beschäftigung bleiben. „Wir brauchen unsere erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfach“, betont Carsten Müller.

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

Modelle der Lebensarbeitszeitgestaltung

Flexible Arbeitszeitmodelle, die wettbewerbs- und beschäftigtenorientiert in einem Unternehmen eingeführt werden, können auch nachhaltig zu einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung beitragen, da sie es ermöglichen, Anforderungen des Unternehmens mit den relevanten außerberuflichen Zeitbedarfen und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbinden. Eine individuelle Lebensarbeitszeitgestaltung lässt sich jedoch nur dann realisieren, wenn die Arbeitszeitmodelle als feststehende Angebote in der Arbeitsorganisation allen Beschäftigten eines Unternehmens zugänglich gemacht werden. Folgende Arbeitszeitvarianten sind möglich:

Teilzeitarbeit liegt vor, wenn die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit kürzer ist als die von vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten (§ 2 TzBfG). Diese umfasst immer häufiger auch eine größere Stundenzahl als die einer sogenannten „Halbtagsstelle“.

Die **Altersteilzeit** ist eine Teilzeitvariante, die an eine bestimmte Altersgrenze gekoppelt ist.

Mit der Vollendung des 55. Lebensjahres haben Beschäftigte die Möglichkeit die bisherige Arbeitszeit auf die Hälfte zu reduzieren, wobei nach dem Altersteilzeitgesetz (noch gültig bis 2009) eine garantierte Entlohnung von mindestens 70% des Regelarbeitsentgeltes ermöglicht wird. Abgesehen von der Teilzeitform ist auch eine Verblockung der Arbeitszeit mit Freistellungsphase möglich. Dieses Blockmodell ist zwar sehr verbreitet, entspricht aber nicht den eigentlichen Zielen der Altersteilzeit, da weder ein gleitender Übergang in den Ruhestand noch ein längerer Verbleib in der Erwerbsarbeit durch Reduzierung der Belastungen ermöglicht wird.

Rahmenarbeitszeitmodelle wie die **Funktionszeit** oder die **Wahlarbeitszeit** basieren darauf, dass die vertragliche Arbeitszeit der Beschäftigten von den Betriebszeiten eines Unternehmens entkoppelt wird. Es wird ein täglicher Arbeitszeitrahmen festgelegt, der mit den Arbeitszeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzudecken ist, aber auch die Funktionsfähigkeit der Abteilungen sicherstellt. So

entstehen Freiräume für die Beschäftigten ihre Arbeitszeit individuell den täglichen außerberuflichen Aufgaben oder persönlichen Interessen anzupassen.

Ein **Langzeitkonto** dient ausschließlich dazu, ein Guthaben an Zeitwerten aufzubauen, das für einen längerfristigen und planbaren Zeitausgleich genutzt werden kann. Für den Aufbau eines solchen Guthabens ist es möglich, regelmäßig zusätzliche Mehrarbeit zu leisten oder auf die Ausbezahlung eines gewissen Anteils des Gehaltes zu verzichten. Zusätzlich können Entgeltbestandteile in den Aufbau des Guthabens einfließen. Der Verwendungszweck kann in einer temporären Arbeitszeitreduzierung bei Bezug des vollen Gehaltes liegen oder für mögliche mehrmonatige Freistellungen in Form von **Sabbaticals**, bei denen die Beschäftigten von der Arbeitspflicht befreit werden, aber weiterhin durch das Unternehmen sozial abgesichert sind (siehe auch Tempora „Sabbatical“). Langzeitkonten sollten generell gegen Insolvenz gesichert werden.

Andre Marsula, Zeitbüro NRW

Links, Literatur, Termine

Links

www.beruf-und-familie.de/index.php?c=infothek.massnahmen&uebergabe=20&empfehlen_auswahl=20&handlungsfeld=&trefferanzeige=0
Umsetzungshinweise und Praxisbeispiele zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung

www.dza.de/allgemein/politik-altenbericht.html
Erläuterungen vom Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA) zum 5. Altenbericht „Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft“

www.inqa.de/Inqa/Navigation/root,did=62196.html
Praxisbeispiel im Rahmen der INQA-Fachtagung „Zukunft der Arbeitszeit – Wohin geht die Reise“

www.demotrans.de
BMBF-Transferprojekte zum demographischen Wandel mit den Rubriken Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik sowie Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel

Literatur

Deutscher Gewerkschaftsbund: Umdenken erforderlich! Vorbeugung sichert Beschäftigung bis zum Rentenalter. Berlin, 2005.

Fuchs, J. & Söhnlein, D.: Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050. IAB-Forschungsbericht Nr. 16/2005. Bundesagentur für Arbeit, 2005.

Grumbach, J., Stein, B. & Weddige, F.: Alternde Belegschaften im demografischen Wandel. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg), Reihe: Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 64, 2005.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.: Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. Köln, 2005.

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen: Notiert in NRW. Arbeitswelt NRW 2004. Belastungsfaktoren – Bewältigungsformen – Arbeitszufriedenheit. Düsseldorf, 2004.

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

Termine

Informationsreihe für Unternehmen in NRW: Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle
Ort und Zeit: 29. November 2005, 13.30-17.00 Uhr, IHK Dortmund, Kosten 70 Euro, Inhalte: Vorstellen und Vertiefung der Arbeitszeitmodelle Teilzeit und Altersteilzeit, Handhabung von Langzeitkonten und Sabbaticals, Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben. Referenten: Marc Schietinger (IAT Gelsenkirchen), Andre Marsula (Zeitbüro NRW)

Informationsreihe für Unternehmen in NRW: Nacht- und Schichtarbeit im Produktionsgewerbe
Ort und Zeit: 7. Februar 2006, 13.30-17.00 Uhr, IHK Dortmund, Kosten 70 Euro, Inhalte: Rechtliche Rahmenbedingungen, Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Schichtplangestaltung. Referentinnen und Referenten: Dr. Ulrike Hellert (Zeitbüro NRW), N.N. (Staatliches Amt für Arbeitsschutz)

Know-how-Transfer Arbeitszeitberatung im Gesundheitswesen
Ort und Zeit: 8. Dezember 2005, 13.00-17.00 Uhr, IHK Dortmund, Kosten 30 Euro, Inhalte: Nacht- und Schichtarbeit, Aktuelle Rechtslage, Innovative Arbeitszeitmodelle. Referentinnen: Dr. Cordula Sczesny (Soziale Innovation GmbH), Dr. Ulrike Hellert (Zeitbüro NRW)

Impressum

Herausgeber:
Zeitbüro NRW
Redaktion:
Gundula Grzesik (verantwortl. Redakteurin)
Dr. Ulrike Hellert
Andre Marsula
Isolde Müller
An dieser Ausgabe hat mitgewirkt:
Prof. Gerhard Bosch (IAT Gelsenkirchen)
Fotonaachweis:
DSW21
Dr. Ulrike Hellert
Zeitbüro NRW
Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:
Zeitbüro NRW
Im Wasserturm
Heiliger Weg 60
44135 Dortmund
Tel. 0231/58 97 63-0
Online-Abo unter:
tempora@zeitbuero.nrw.de
Gestaltung:
Hilbig | Strübbe Partner



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.