

tempora

journal für moderne arbeitszeiten

mai 2005

Hochflexible Arbeitszeiten

Arbeitszeit im Lebenslauf

Projekt: Humane Wissensarbeit

Medienprofis strukturieren ihre Arbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit braucht klare Ziele

Links, Literatur, Termine

Arbeitszeit im Lebenslauf

Hochflexible Arbeitszeiten beschäftigen auch die Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (DGfZP). Dort sind Menschen versammelt, die sich mit verschiedenen gesellschaftlichen Zeitordnungen beschäftigen und sie daraufhin beurteilen, ob sie gesellschaftlichen Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen oder nicht. Die Art und Weise, wie (Erwerbs-)Arbeit zeitlich organisiert ist, spielt dabei natürlich eine große Rolle. Aber nicht in erster Linie als ein „Verteilungsproblem“ zwischen Arbeit und Kapital, sondern als Frage, ob Arbeitszeitgestaltungen zum Wohlergehen von Menschen in ihrer individuellen und sozialen Existenz – als Männer, Frauen, Kinder, Ältere, als Familien, als Vereine usw. – beitragen oder nicht.

Die zeitpolitische Sicht zeigt Richtungen für eine zeitpolitisch „aufgeklärte“ Neugestaltung der Erwerbsarbeitszeit und ihrer Einbettung in die übrige Lebenszeit auf. Als Ziele von Arbeitszeitpolitik treten hervor: die Sicherung individueller Teilhaberechte

durch Zeitgestaltung; die Chance zu Bildung, Weiterbildung, persönlicher und familiärer Entwicklung in alltäglichen wie im biographischen Zusammenhang; die Ermöglichung individueller und kollektiver Entfaltung durch staatliches und gesellschaftliches „Empowerment“; Solidarität und Umverteilung im Umgang mit Zeit.

Die alltägliche Lebensführung und der Lebenslauf werden durch zeitlich strukturierte Normen und Institutionen geprägt. Es kommt deshalb nicht nur darauf an, „vereinbarkeiten“ herzustellen zwischen gesellschaftlichen Zeit„zonen“, oder gar nur die sozialen Zeiten den Geboten des Arbeitsmarktes anzupassen, sondern die den Alltag und Lebenslauf prägenden Zeitgeber selbst zu verändern.

Heute ist in vielen Bereichen ein beispielloser Prozess der Verdichtung und Flexibilisierung von Erwerbsarbeit zu verzeichnen. Insofern besteht die Notwendigkeit, der rein betriebswirtschaftlichen Flexibilisie-

rung von Zeit Grenzen zu setzen. Umgekehrt sind den Individuen und Gruppen Gestaltungsspielräume („Optionen“) einzuräumen, damit sie die zeitliche Gestalt der Erwerbsarbeit ihren Lebenssituationen anpassen können.

Unter beschäftigungspolitischen Aspekten sind Arbeitszeitverkürzungen – allerdings nur, wenn sie auch konkret verbunden sind mit der wirksamen Umverteilung von Erwerbsarbeit zwischen Beschäftigten und Arbeitslosen, aber auch zwischen den Geschlechtern – auf absehbare Zeit geboten. Wie aber werden diese Perspektiven mit der Vielfalt von Lebenslagen, aber auch mit den wechselnden Zeitstrukturen im Lebenslauf ein und derselben Person vereinbar? Dies bleibt ein zeitpolitisches Thema ersten Ranges.

*Prof. Dr. Ulrich Mückenberger,
Universität Hamburg,
Vorsitzender der Deutschen
Gesellschaft für Zeitpolitik e.V.*

Projekt: Humane Wissensarbeit

Balanceakt zwischen Arbeit und Freizeit

Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser,

ein von Unternehmerinnen und Unternehmern wie von Beschäftigten gerne und häufig verwendetes Zauberwort ist „Flexibilität“. Es steht dabei synonym für Kundenorientierung, Maschinenauslastung und Termintreue und ebenso für Familienorientierung und Zufriedenheit der Beschäftigten. Flexibilität spielt gerade bei der Arbeitszeitgestaltung eine sehr wichtige Rolle, allerdings kommt es hier besonders auf die Details an.

Flexibel arbeiten und spontan reagieren ist nämlich die eine sehr nützliche und positive Seite, die andere jedoch, ist das menschliche Bedürfnis nach zeitlicher Struktur und verlässlichen Regeln. Ohne zeitliche Planung können soziale Kontakte nicht bestehen. Ein Fußball-Bundesligaspiel beginnt eben am Samstag um 15:30 Uhr und in Dortmund gelingt es immerhin rund 80.000 Menschen regelmäßig zum Anpfiff im Westfalenstadion zu sein. Diese soziale Zeit hat einen wichtigen kollektiven Charakter und ist ein Mittel, um Feste oder Rituale in einer Gemeinschaft abzustimmen. Umso bedeutender ist für die einzelnen Akteure folglich der Aushandlungsprozess individueller und betrieblicher Zeitmuster.

Bei hochflexiblen Arbeitszeitmodellen, wie Funktions- oder Vertrauensarbeitszeiten, treten zeitliche Rahmen in den Hintergrund, vorrangig zählen die Ergebnisse. Damit es dabei nicht zu überhöhten Anforderungen, steigendem Zeitdruck und psychischer Belastung bei den Menschen kommt, sind verlässliche und gut funktionierende Vereinbarungen zur gegenseitigen Orientierung unentbehrlich. Es reicht nicht aus zu sagen: „Tun Sie Ihr Bestes“, wenn nicht klar ist, was genau damit gemeint ist. Gerade bei hochflexibler Arbeitszeit, sind Führungskräfte gefordert, Ziele mit den Beschäftigten zu vereinbaren, die vor allem spezifisch, messbar sowie beeinflussbar und realistisch sind.

Ihre Dr. Ulrike Hellert

Seit vielen Jahren sind lange und überlange Arbeitszeiten im Bereich hochqualifizierter Angestelltenarbeit ein Thema sozialwissenschaftlicher Forschung und gewerkschaftspolitischer Diskussionen. Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Humane Wissensarbeit“, das vom FIA Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt bearbeitet wurde, verfolgte das Ziel, in Bereichen hochqualifizierter Angestelltenarbeit und wissensintensiver Tätigkeit nach Möglichkeiten zur Begrenzung der Arbeitszeit und ihrer wirksamen Kontrolle zu suchen. In sechs Betrieben wurde mit Geschäftsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat und Beschäftigten das Thema Arbeitszeit in individuellen Gesprächen intensiv diskutiert, um zu Lösungsmodellen zu gelangen.

Trotz unterschiedlicher Bedingungen in den Untersuchungsbetrieben zeigten sich eine Reihe betriebsübergreifender Tendenzen: Arbeitszeiten werden vor allem dort „nachrangig“, wo es vorrangig um die Erreichung von Zielen geht. Zunehmend sind Beschäftigte für bestimmte Bereiche eigenverantwortlich zuständig. Auch wenn häufig Vereinbarungen darüber bestehen, dass geleistete Überstunden auf Konten gesammelt und später in Freizeit ausgeglichen werden können, werden Arbeitszeiten tendenziell länger und intransparenter: Der Freizeitausgleich gelingt nicht immer, manche Arbeitsstunde lässt sich aus formalen Gründen nicht registrieren (Programmierung der EDV), manche Beschäftigte legen wenig Wert auf eine präzise Arbeitszeiterfassung.

Insbesondere dort, wo sich eine Überschreitung der vertraglichen Arbeitszeit für die Beschäftigten lohnt – sei es durch die Bezahlung ergebnisabhängiger Entgelte oder durch bessere Karrierechancen, stehen sie

vor der schwierigen Entscheidung, zwischen diesen Anreizen und der Einhaltung ihrer Arbeitszeit abwägen zu müssen. Diese Entscheidungen fallen unterschiedlich aus. Doch die Begrenzung der Arbeitszeit scheint für die Beschäftigten zunehmend an Bedeutung zu gewinnen.

Das in Teilen stärkere Interesse an der Begrenzung der Arbeitszeit hat mehrere Gründe. In vielen Bereichen haben Arbeitszeiten inzwischen ein Ausmaß erreicht, das es schwierig macht, Freizeit zu planen, ausreichend Zeit mit der Familie zu verbringen oder zeitsensiblen Hobbys (z. B. Mannschaftssportarten oder Musizieren in einer Band – Dinge, die man nur mit anderen zusammen und zu festgelegten Zeiten praktizieren kann) nachzugehen. Viele Beschäftigte benennen bereits jetzt gesundheitliche Auswirkungen von Stress und fehlenden Erholzeiten und haben begründete Sorge, dass sie bei Fortsetzung dieser Art des Arbeitens das Rentenalter nicht gesund erreichen werden.

Bisher schlägt sich das Interesse an einer besseren Balance von Arbeitszeit und arbeitsfreier Zeit jedoch noch nicht in einer breiten Veränderung der betrieblichen Arbeitszeitpraxis nieder. Immerhin gibt es einzelne Versuche, mit den vorhandenen Instrumenten – vor allem den Regelungen zu den Arbeitszeitkonten oder den Möglichkeiten der Überlastgespräche im Fall von Vertrauensarbeitszeit – individuell eine bessere Balance herzustellen. Die dabei gemachten positiven und negativen Erfahrungen sollten in den Betrieben unbedingt thematisiert und für das Vorantreiben der arbeitszeitpolitischen Diskussion genutzt werden.

Dr. Alexandra Wagner



Dr. Alexandra Wagner vom
FIA Forschungsteam
Internationaler Arbeitsmarkt

Folgende Ansätze für Lösungswege konnten identifiziert werden:

Schritt 1: Offener Verständigungsprozess. Die ambivalenten Auswirkungen der indirekten Steuerung (Steuerung über Ziele und Ergebnisse, nicht über Arbeitszeit) transparent machen und die damit verbundenen Probleme als strukturelle Probleme identifizieren.

Schritt 2: Klärung von Präferenzen. Die Auseinandersetzung mit sich widersprechenden Interessen und Zielen im Kontext von Karriere, Arbeitszeit, Gesundheit und Familie.

Schritt 3: Kontrollierbare Regelungen finden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Kontrolle und Begrenzung der Arbeitszeit im Betrieb von beiden Betriebsparteien als wichtige Ziele anerkannt werden und die Frage der Personalbemessung ausdrücklich mit einbezogen wird.

Vertrauensarbeitszeit als Steuerungselement

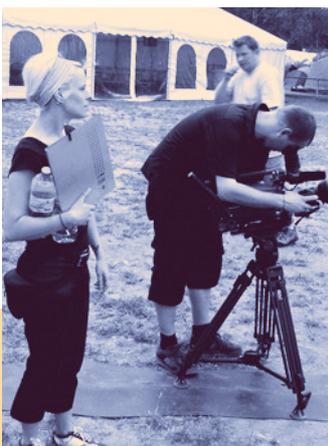
Medienprofis strukturieren ihre Arbeitszeit



Das Licht muss stimmen. Das Team von Sirius investiert viel Zeit in eine optimale Ausleuchtung bei seinem Film- und Bildaufnahmen.



Das Filmmaterial wird gesichtet, geschnitten und bearbeitet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln aus den gefilmten Sequenzen ganze Filmbeiträge und Spots.



Bei Außenaufnahmen ist die Flexibilität der Teammitglieder besonders gefordert. Je nachdem was der Kunde wünscht, wird tagüber oder nachts gedreht. Die Länge des Arbeitstages ist nur schwer im Vorfeld zu bestimmen.



Auf den klassischen Computerarbeitsplatz kann man auch bei Sirius nicht verzichten. Texte müssen erstellt, Grafiken entworfen, Internetseiten programmiert und Rechnungen geschrieben werden.

„Film ab“, heißt es bei den Media-Spezialisten der Sirius GmbH in Düsseldorf-Bilk. Das rührige kleine Unternehmen mit 13 fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt und konzipiert für seine Kunden Imagefilme, Internetangebote und viele andere Medien. Die Branche bringt es da mit sich, dass die Arbeitszeiten der Beschäftigten stark schwanken. Befindet sich das Team von Sirius, ergänzt durch freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gerade bei einem Dreh in den österreichischen Bergen, dann bestimmen verschiedene Faktoren die Dauer der Arbeitszeit – an einen regelmäßigen Feierabend ist da jedenfalls nicht zu denken.

Seit 1998 existiert die Sirius GmbH in der heutigen Konstellation. Allerdings hat die Firmengründung einen fast zwanzigjährigen Vorlauf. „Wir waren mehrere frei arbeitende Journalisten und Wissenschaftler, die sich ein internationales Netzwerk aufgebaut und gemeinsam diverse Projekte umgesetzt haben“, erinnert sich Paul Jüttner, Geschäftsführer der Sirius GmbH, „irgendwann kam aber der Punkt, an dem wir einen festen Produktionsort für unsere Ideen und Konzepte benötigten. Wir haben uns für Düsseldorf entschieden und so ist hier eine Medienagentur entstanden, die in der Lage ist, nicht nur Konzepte zu entwickeln, sondern diese auch konkret in Film-, Internet- oder Druckprodukte umzusetzen.“

Drei Abteilungen arbeiten hier Hand in Hand. Die Abteilungen Netz, Bild und Ton sowie die Redaktion. In diesem kreativen Umfeld spielt die Dauer und Lage von Arbeitszeit keine große Rolle. Die offenen Räumlichkeiten laden geradezu zum Denken und Diskutieren ein. Wenn an der Umsetzung einer Idee gebastelt wird oder der Kunde seine Beratung zu einem bestimmten Zeitpunkt wünscht, wird eben gearbeitet. „Freiräume gab es immer genug“, weiß Betriebsrat Jan Girulat, „wer sein Kind vom Kindergarten abholen musste, der ging eben.“ Aber genau das war auch das Problem. Alles war sehr hektisch, dauernd in Bewegung und daher auch ohne feste Regeln. „Das alles ist zwar wunderschön, aber auch anstrengend“, stellt Paul Jüttner fest, „ich wollte mehr Ruhe und Struktur für das Unternehmen.“ Bei einer Fachtagung hörte der Geschäftsführer einen Vortrag über Vertrauensarbeitszeit. „Da war mir klar, so etwas passt genau bei uns

hinein“, sagt Paul Jüttner, „schließlich brauchen wir eine sehr hohe Flexibilität und trotzdem auch eine Regulierung.“

Der Geschäftsführer stellte einen Handlungsplan zur Umstrukturierung seines Unternehmens auf. Da war an Nummer eins die Regelung der Arbeitszeit, an zwei eine Entlohnungsvereinbarung, an drei das Thema Weiterbildung und an vier die Bildung eines Wirtschaftsausschusses innerhalb der Firma.

Zunächst stand die Arbeitszeit auf dem Programm. Mit Hilfe eines Beraters und der Fördermittel des Landes NRW und der EU setzte das Unternehmen ein neues Arbeitszeitmodell um. Der partizipatorische Ansatz stand hier für Paul Jüttner im Vordergrund. Eine Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen drei Abteilungen sowie dem Geschäftsführer selbst entwickelte ganz nach ihren Bedürfnissen ein Arbeitszeitmodell. Ziele waren: eine strukturierte Übersicht über Projektabläufe, maßgeschneiderte Kalkulationen, verbesserter Service für die Kunden, optimiertes Zeitmanagement und damit auch eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.

„Wir haben eine Servicezeit eingeführt“, erklärt Betriebsrat Jan Girulat, „in dieser festen Zeitspanne muss aus jeder Abteilung jemand im Unternehmen anwesend sein. Wer das nun im Einzelnen ist, macht das Team unter sich aus. Außerdem notiert sich jeder die Stunden, die an Mehrarbeit geleistet werden.“

Die Vertrauensarbeitszeit wurde dann über sechs Monate getestet. Seit Januar 2004 ist dieses Arbeitszeitmodell etabliert und wird gelebt. In einem Fall wurde ein Überlastgespräch geführt. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter entwickelten Geschäftsführer und Betriebsrat einen Plan, wie die entstandenen Mehrarbeitsstunden ausgeglichen werden konnten und wie dies in Zukunft verhindert werden könne. Um die Arbeitsabläufe zu optimieren, schloss sich an die Arbeitszeitberatung eine Potenzialberatung an. Denn durch die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitszeit, wurden noch andere Verbesserungsmöglichkeiten deutlich. „Insgesamt bin ich mit der Entwicklung sehr zufrieden“, sagt Paul Jüttner, „jetzt ist der nächste Punkt der Agenda dran.“ Bei Sirius ist eben immer alles in Bewegung.

Gundula Grzesik, Zeitbüro NRW

Mehr als nur Abschaffung der Stechuhr

Vertrauensarbeitszeit braucht klare Ziele

Von der Einführung hochflexibler Arbeitszeitmodelle in Unternehmen versprechen sich viele Betriebe häufig nicht nur eine Erhöhung der Termintreue und der Servicequalität, sondern auch einen Übergang weg von einer zeitorientierten hin zu einer zielorientierten Arbeits- und Führungskultur.

Das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll dahingehend verändert werden, dass nicht ihre reine Anwesenheit, sondern ihr Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele für den Betrieb von Bedeutung sind. Besonders im Zuge der Verbreitung des Modells der Vertrauensarbeitszeit wird dieser Gedanke hervorgehoben. Die Beschäftigten sind dabei selbst verantwortlich für die Lage und Verteilung der täglichen Arbeitszeit. Der Betrieb muss die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitsschutzbestimmungen gewährleisten. Die Steuerung und Überprüfung der Mitarbeiterleistung erfolgt in diesem Modell ausschließlich über zuvor festgelegte oder vereinbarte Ziele.

Da das Instrument der Zielvereinbarung in vielen Betrieben inzwischen bereits

zum Managementstandard gehört, erscheint der Übergang zu hochflexiblen Arbeitszeitmodellen häufig nur noch ein kleiner Schritt zu sein – die betriebliche Zeiterfassung wird einfach aufgegeben. Doch so simpel ist es eben nicht. Beschäftigte werden überfordert bzw. überfordern sich selbst, das Betriebsklima leidet, da jeder, der weniger arbeitet, als Drückeberger ausgegrenzt wird, und durch immer höhere Zielsetzungen bleiben motivierende Erfolgserlebnisse aus. Weitere Probleme können entstehen, wenn die Zielerreichung nicht nur von den Beschäftigten selbst abhängig ist, sondern von Fremdfaktoren, wie Kursschwankungen, Rohstoffpreisen oder der Liefertreue von Fremdfirmen. Die Zielerreichung korrespondiert dann nicht mehr mit der geleisteten Arbeitszeit. Ständige Konflikte

zwischen Beschäftigten und Führungskräften sind vorprogrammiert.

Betriebe sind daher gut beraten, bei der Einführung hochflexibler Arbeitszeitmodelle ihren Zielsystemen ausreichende Aufmerksamkeit zu schenken. Ziele sollten so gestaltet sein, dass sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst erreicht werden können. Durch die Festlegung von Obergrenzen für Ziele und die Integration von Gesundheits- und Organisationsklimaindikatoren in Zielsysteme können Überforderungen von Beschäftigten besser erkannt und die Erhaltung der Arbeitskraft als bedeutsames Betriebsziel kommuniziert werden. Praktische Erfahrungen mit entsprechenden Ansätzen liegen mittlerweile aus vielen Branchen und Betrieben vor. Diese zeigen, dass bei der Beachtung entsprechender Kriterien auch die Akzeptanz von Zielsystemen insgesamt deutlich ansteigt.

*Dr. Sven Hollmann,
Institut für Arbeitsphysiologie,
Universität Dortmund*

Links, Literatur, Termine

Links

www.arbeitszeiten.nrw.de/b4-4f_Instrumente_der_Arbeitszeitgestaltung.htm

Darstellung verschiedener Arbeitszeitmodelle auf den Internetseiten der Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten, u.a. mit dem Modell der Vertrauensarbeitszeit

www.aus-innovativ.de/themen/vertrauensarbeitszeit.htm

Rechtliche Aspekte zur Vertrauensarbeitszeit

www.iatge.de/aktuell/veroeff/jahrb0304/01-schilling.pdf

PDF-Dokument des IAT Jahrbuchs 2003/2004 mit einem Artikel von Gabi Schilling „Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittlere Unternehmen“ (S. 23 – 33).

www.zeitpolitik.de

Homepage der deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik

Literatur

Thomas Haipeter und Steffen Lehdorff: Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?

Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 57; Berlin: Edition sigma, 2004.

Daniela Janßen und Friedhelm Nachreiner: Flexible Arbeitszeiten.

Abschlussbericht des Projekts „Flexible Arbeitszeiten“ im Auftrag der BAuA. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden 2004

Download unter www.baua.de/fors/fb04/fb1025.pdf

Markus Promberger, Sabine Böhm, Thilo Heyder, Susanne Pamer und Katharina Straß: Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie – Chancen, Risiken und Grenzen für Beschäftigte.

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 35. Berlin: Edition sigma, 2002.

Alexandra Wagner: Arbeiten ohne Ende – Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter.

In: IAT Jahrbuch 1999/2000. Download unter www.iatge.de/aktuell/veroeff/jahrb9900/14-wagner.pdf

Sascha Wingen, Tanja Hohmann, Uwe Bensch und Wilfried Plum: Vertrauensarbeitszeit - Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen.

Abschlussbericht des Projekts „Vertrauensarbeitszeit - Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen“ im Auftrag der BAuA.

Download unter www.baua.de/fors/fb04/fb1027.pdf

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

Termine

16. Juni 2005: Know-how-Transfer

Grundlagen der Arbeitszeitberatung

Zeit: 13 bis 17 Uhr, Ort: IHK Dortmund, Kosten: 30 Euro. Inhalt des Seminars: Rechtliche Rahmenbedingungen, Arbeitszeitmodelle, Einführungsprozess, Best-Practice

Anmeldungen beim Zeitbüro NRW unter Tel. 0231/5897630. Weitere Informationen zur Veranstaltung im Internet unter www.zeitbuero.nrw.de in der Rubrik „Termine“.

29. Juni 2005: Arbeitszeit-Tipps für Unternehmen – flexibel und familienorientiert

Zeit: 16-18 Uhr, Ort: Rathaus Dortmund, Kosten: 20 Euro. Der Verbund Emscher-Lippe und das Zeitbüro NRW laden Unternehmen ein, innovative Arbeitszeitmodelle kennen zu lernen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. Anmeldungen über Frau Anke Schickentanz-Dey, Tel.: 02305/92150-14, e-mail: schickentanz-dey@zfbt.de

Impressum

Herausgeber:
Zeitbüro NRW

Redaktion:
Gundula Grzesik
(verantw. Redakteurin)

Dr. Ulrike Hellert
Andre Marsula

An dieser Ausgabe hat mitgewirkt:

Christian Biehler,
Zeitbüro NRW;

Dr. Sven Hollmann
Institut für Arbeits-

physiologie
Universität Dortmund;

Prof. Dr. Ulrich
Mückenberger,
Universität Hamburg;

Dr. Alexandra Wagner
FIA Forschungsteam

Fotonachweis:
Dr. Ulrike Hellert
Syrius GmbH

Dr. Alexandra Wagner
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
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.