

Energie-Ressource

**erga**

▶▶▶▶ Gute Arbeit

Länger gut arbeiten in Zukunftsclustern  
im ländlichen Raum



erga ▶ Material

# Handreichung- Beispiele guter Praxis

Nele Buschan  
Veit Hartmann  
Robert Tschiedel



Ein Projekt der  
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH  
in Zusammenarbeit mit

Mit Kompetenz zur Stelle.  
**AKADEMIE ÜBERLINGEN**  
Institut für Unternehmensentwicklung

**DGB** NRW  
BILDUNGSWERK e.V.  
DER GEWERKSCHAFTEN

**st** KREIS  
STEINFURT

**agenda**  
21  
zukunftsreis  
steinfurt

*Herausgeber:  
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH  
Hovesaatstraße 6  
48432 Rheine  
Copyright – Alle Rechte vorbehalten*

*Januar 2014*

---

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:





## Handreichung - Beispiele guter Praxis

Januar 2014

Nele Buschan - Veit Hartmann - Robert Tschiedel

Beispiele guter Praxis von Unternehmen für Unternehmen sind seit einiger Zeit allenthalben häufig anzutreffen. Sie sind Mode. Diejenigen, die Förderprogramme und Preise ausloben, Beratungs- und Wirtschaftsförderungseinrichtungen nutzen sie ebenso wie Unternehmen, um mit Stolz auf ihre Erfolge werbend hinzuweisen. Nützt das anderen Firmen wirklich?

"Bei uns geht das nicht", hören wir häufig. Und in der Tat geht das meist auch nicht genau so wie im Beispiel. Dafür sind die Bedingungen von Unternehmen zu Unternehmen viel zu unterschiedlich. Aber Beispiele guter Praxis sind ja auch gar nicht dazu da, sie genau so nachzumachen. Wo sie nicht nur Eigenlob sind, sollen sie vielmehr Anregungen geben, Denkanstöße, im Idealfall relevante Informationen und Hinweise auf Kooperationsmöglichkeiten. So muss man sie lesen und nutzen.

Im Rahmen des Projekts erga haben die Beispiele guter Praxis eine weitere wichtige Funktion. Nach verschiedenen Checks und Selbstchecks, die Betrieben im Überfluss angeboten werden und die von unterschiedlicher Qualität (als Checks) sind, steht häufig das mehr oder weniger gute und aussagekräftige Ergebnis einer Bestandsaufnahme. Auch geförderte Beratungen enden oft hier. Aber was nun tun? Was andere in vergleichbaren Situationen schon mal erfolgreich gemacht haben, verschiedene Beispiele dazu einfach mal kennenzulernen, das kann helfen, eigene Ideen zu entwickeln. Und zu sehen, wie es andere gemacht haben, das kann helfen, eigene Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Besser geht es häufig mit externer Unterstützung. Aber auch die Externen kennen nicht alle Möglichkeiten aus eigener Erfahrung. Auch für sie sind Beispiele guter Praxis ein Fundus an Anregungen.

Wie gesagt: Beispiele guter Praxis sind Mode. Deshalb gibt es hunderte von Ihnen und dutzende Quellen. Das Projekt erga schreibt sie nicht einfach ab und noch ein paar hinzu, sondern versucht, sie nach der Gliederung der eigenen Herangehensweise in den Basis- und Intensivchecks zu sortieren. Zu den aus den erga-Checks bekannten Hauptthemen liefert Ihnen diese Handreichung Links zu Sammlungen von Beispielen guter Praxis - vorsortiert. Gern helfen Ihnen aber auch die Berater des Projekts bei der Entwicklung von Maßnahmen, die genau auf Ihren Betrieb zugeschnitten sind. Übrigens "plus eins": Wir haben gelernt, dass es neben den Arbeitsbedingungen auch ums Produkt gehen sollte im Sinne sozialer Nachhaltigkeit. Das nehmen wir hinzu.

Kontakt: [veit.hartmann@tat-zentrum.de](mailto:veit.hartmann@tat-zentrum.de) - 05971 990-113

Dopplungen bei den Hinweisen lassen sich leider nicht immer vermeiden, da vorhandene Sammlungen selbstverständlich eigenen Gliederungen folgen. Und ebenso selbstverständlich ist die Sammlung keineswegs vollständig. Sie liefert aber wichtige Beispiele. Viel Erfolg damit!

**Kommentare und Ergänzungsvorschläge sind ausdrücklich erwünscht!**

Links zu Beispielen guter Praxis zum Thema

Länger gut arbeiten in attraktiven Unternehmen

Hintergrund:           Älter werdende Belegschaften - Weniger Junge kommen nach  
Fachkräftemangel  
Gegenstrategie Attraktivitätssteigerung durch  
Gute Arbeit / Neue Qualität der Arbeit

## Verweise und Links

Bei direkten oder indirekten Verweisen auf fremde Internetseiten ("Links"), die außerhalb des Verantwortungsbereiches des Herausgebers liegen, würde eine Haftungsverpflichtung ausschließlich in dem Fall in Kraft treten, in dem der Herausgeber von den Inhalten Kenntnis hat und es ihm technisch möglich und zumutbar wäre, die Nutzung im Falle rechtswidriger Inhalte zu verhindern.

Der Herausgeber erklärt daher ausdrücklich, dass zum Zeitpunkt der Linksetzung die entsprechenden verlinkten Seiten frei von illegalen Inhalten waren. Der Herausgeber hat keinerlei Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf die Inhalte der gelinkten/verknüpften Seiten. Deshalb distanziert er sich hiermit ausdrücklich von allen Inhalten aller gelinkten /verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung (11.November 2013) verändert wurden.

Für illegale, fehlerhafte oder unvollständige Inhalte und insbesondere für Schäden, die aus der Nutzung oder Nichtnutzung solcherart dargebotener Informationen entstehen, haftet allein der Anbieter der Seite, auf welche verwiesen wurde, nicht derjenige, der über Links auf die jeweilige Veröffentlichung lediglich verweist.

Thema 1: Arbeitsgestaltung, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis.
Worum geht es? Die Arbeitsplätze und die Arbeitsumgebungen sollten so gestaltet und eingerichtet sein, dass sie a) den gesetzlichen Vorschriften entsprechen (z.B. Arbeitsschutzgesetzgebung oder Ergonomie), aber b) eben auch den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung tragen und (Über)Belastungen im Vorfeld reduzieren (z.B. durch Hebehilfen oder Stehpulte).	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <a href="http://www.good-practice.org/out.php?idart=43">http://www.good-practice.org/out.php?idart=43</a></li><li>▪ <a href="http://www.bgf-institut.de/erfolgsunternehmen.html">http://www.bgf-institut.de/erfolgsunternehmen.html</a></li><li>▪ <a href="http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele.html">http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele.html</a></li></ul>

Thema 2: Arbeitszeitgestaltung	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
Worum geht es? Die Gestaltung der Arbeitszeit in den Betrieben wird sich zukünftig wesentlich verstärkt an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren müssen. Unterschiedliche Lebensmuster in den einzelnen Lebensphasen erfordern ein breites Spektrum von Angeboten, um eine Vereinbarkeit von betrieblichen und individuellen Interessen in Einklang zu bringen. Attraktive Arbeitgeber zeichnen sich insbesondere durch eine mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung aus. Evtl. einen Hinweis zum Modellprogramm Arbeitszeitberatung?	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <a href="http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=26">http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=26</a></li><li>▪ <a href="http://www.flexible-arbeitszeiten.de/">http://www.flexible-arbeitszeiten.de/</a></li><li>▪ <a href="http://www.equal-familie-zukunft.de/de/index.jsp?layout=pru_web_c4u_webdev_78&amp;detail=sjk_web_1256&amp;guid=sjk_web_256">http://www.equal-familie-zukunft.de/de/index.jsp?layout=pru_web_c4u_webdev_78&amp;detail=sjk_web_1256&amp;guid=sjk_web_256</a></li><li>▪ <a href="http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_praxisbeispiele.pdf">http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_praxisbeispiele.pdf</a></li><li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTIzMA.html?_yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTIzMA.html?_yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw</a></li></ul>

Thema 3: Betriebliche Gesundheitsförderung	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
<p>Worum geht es?  Beschäftigte und Betriebe sind aufgerufen im gemeinsamen Interesse für den Erhalt der Leistungsfähigkeit der (alternden) Belegschaften einzutreten und gleichzeitig die Krankheitsquote im Betrieb zu senken. Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung stellen eine sehr gute Unterstützung eines angemessenen Verhaltens jedes einzelnen Beschäftigten dar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/best-practice-beispiele-im-ueberblick.html">http://www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/best-practice-beispiele-im-ueberblick.html</a></li> <li>▪ <a href="http://www.bgf-institut.de/erfolgsunternehmen.html">http://www.bgf-institut.de/erfolgsunternehmen.html</a></li> <li>▪ <a href="http://www.aok-business.de/niedersachsen/gesundheit/aok-institut-fuer-gesundheitsconsulting/gesundheit-im-unternehmen/best-practice-beispiele-uebersicht/">http://www.aok-business.de/niedersachsen/gesundheit/aok-institut-fuer-gesundheitsconsulting/gesundheit-im-unternehmen/best-practice-beispiele-uebersicht/</a></li> <li>▪ <a href="http://www.inqa.de/SiteGlobals/Forms/Suche/GutePraxis_Suche_Formular.html?resourceId=56114&amp;input_ =56120&amp;pageLocale =de&amp;templateQueryString=&amp;regionen.GROUP=1&amp;branchen.GROUP=1&amp;unternehmensgroessen.GROUP=1&amp;themen=Gesundheit&amp;themen.GROUP=1&amp;searchArchive=0&amp;searchArchive.HASH=6250cb3b61400d5fd7b0&amp;searchIssued=0&amp;searchIssued.HASH=733eda0e61401c6ad5b0&amp;submit.x=68&amp;submit.y=15#suchanker">http://www.inqa.de/SiteGlobals/Forms/Suche/GutePraxis_Suche_Formular.html?resourceId=56114&amp;input_ =56120&amp;pageLocale =de&amp;templateQueryString=&amp;regionen.GROUP=1&amp;branchen.GROUP=1&amp;unternehmensgroessen.GROUP=1&amp;themen=Gesundheit&amp;themen.GROUP=1&amp;searchArchive=0&amp;searchArchive.HASH=6250cb3b61400d5fd7b0&amp;searchIssued=0&amp;searchIssued.HASH=733eda0e61401c6ad5b0&amp;submit.x=68&amp;submit.y=15#suchanker</a></li> <li>▪ <a href="http://www.good-practice.org/out.php?idart=36">http://www.good-practice.org/out.php?idart=36</a></li> <li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTMwNg .html? =yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTMwNg .html? =yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw</a></li> <li>▪ <a href="http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/KRITERIEN_D EU .PDF">http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/KRITERIEN_D EU .PDF</a></li> </ul>

Thema 4: Führung und Unternehmenskultur	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
<p>Worum geht es?  Ein zunehmender Anteil älterer Beschäftigter in den Betrieben erfordert von Vorgesetzten und Führungskräften mehr denn je eine aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen und eine Vorbildfunktion im Umgang mit dieser anteilig wachsenden Beschäftigtengruppe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.arbeit-demografie.nrw.de/Good_Practice/index.php?idart=41&amp;oc=on">http://www.arbeit-demografie.nrw.de/Good_Practice/index.php?idart=41&amp;oc=on</a></li> <li>▪ <a href="http://www.good-practice.org/out.php?idart=94">http://www.good-practice.org/out.php?idart=94</a></li> <li>▪ <a href="http://www.gpi-projekte-innovation.de/brelaq/d_01.htm">http://www.gpi-projekte-innovation.de/brelaq/d_01.htm</a></li> <li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTI5MA .html? =yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTI5MA .html? =yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw</a></li> <li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTI3OA .html? =yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTI3OA .html? =yLKfSIXYEeOTXgAkle8uTw</a></li> </ul>

Thema 5: Personalwesen	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
<p>Worum geht es?  Angesichts der demografischen Entwicklung und der damit einhergehenden Veränderung der Altersstruktur in den Betrieben müssen neue Maßnahmen und Instrumente im Bereich des Personalwesens Anwendung finden wie beispielsweise im Bereich der Personalbindung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes oder der Qualifizierung des Personals.</p> <p><i>Personalbindung</i>  Die unter dem Stichwort „Fachkräftemangel“ diskutierten Entwicklungen zwingen viele Unternehmen dazu, sich stärker als bisher um ihre Stammebelegschaft zu kümmern (z.B. ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, bei dem man gerne arbeitet) und diese Beschäftigten an sich zu binden. Durch Entfaltungsmöglichkeiten und Karrierewege kann die Motivation der Beschäftigten dauerhaft gestärkt werden.</p> <p>Die Kunst eines <i>Personaleinsatzes</i>, der von allen Beteiligten positiv bewertet wird, liegt darin, eine möglichst große Schnittmenge zwischen den betrieblichen Arbeitsanforderungen und den Qualifikationen (formal wie informell) der Beschäftigten herzustellen. Gerade vor dem Hintergrund sich verändernder Kompetenzen in unterschiedlichen Lebensphasen, ist eine Personaleinsatzplanung ein Planungs- und Umsetzungsprozess, der einer ständigen Überprüfung bzw. Optimierung bedarf.</p> <p><i>Personalentwicklung und Qualifizierung</i> lösen sich als Themen zunehmend vom Beschäftigtenalter und werden unter dem Stichwort „lebenslanges Lernen“ zukünftig sowohl in Form, Dauer und Inhalt, als auch im Hinblick auf die Zielgruppen weitaus differenzierter angeboten und eingefordert.</p> <p><i>Personalgewinnung</i>  Um auch zukünftig noch a) ausreichend viel und b) adäquates Personal gewinnen zu können, ist es für viele Betriebe dringend erforderlich, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und bisherige Einstellungsmodalitäten (Alter, weibliche Beschäftigte, Arbeitszeitregelungen etc.) zu hinterfragen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/aus-der-praxis/fachkraefte-binden/">http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/aus-der-praxis/fachkraefte-binden/</a></li> <li>▪ <a href="http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&amp;view=section&amp;layout=blog&amp;id=7&amp;Itemid=37">http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&amp;view=section&amp;layout=blog&amp;id=7&amp;Itemid=37</a></li> <li>▪ <a href="http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitfaden-Erfolg-kennt-kein-Alter.pdf/\$file/Leitfaden-Erfolg-kennt-kein-Alter.pdf">http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitfaden-Erfolg-kennt-kein-Alter.pdf/\$file/Leitfaden-Erfolg-kennt-kein-Alter.pdf</a></li> <li>▪ <a href="http://www.soziale-innovation.de/ortogo3/projects/sinnovation/files/532/broschuere_alternsgerechte_azg_estaltung.pdf">http://www.soziale-innovation.de/ortogo3/projects/sinnovation/files/532/broschuere_alternsgerechte_azg_estaltung.pdf</a></li> <li>▪ <a href="http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Navigation/DE/Service/Themenlotse/Themenlotse_form.html;jsessionid=357A327B41D066FAD74262C3E017C179?nn=158248&amp;allOfTheseWords=Beispiele+aus+der+Praxis">http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Navigation/DE/Service/Themenlotse/Themenlotse_form.html;jsessionid=357A327B41D066FAD74262C3E017C179?nn=158248&amp;allOfTheseWords=Beispiele+aus+der+Praxis</a></li> <li>▪ <a href="http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Navigation/DE/Unternehmen/Beispiele_aus_der_Praxis/Beispiele_aus_der_Praxis_node.html">http://www.perspektive-wiedereinstieg.de/Navigation/DE/Unternehmen/Beispiele_aus_der_Praxis/Beispiele_aus_der_Praxis_node.html</a></li> <li>▪ <a href="http://www.ifeb.uni-klu.ac.at/fileadmin/eb/produkte_gps/06_11_best_practice_neu.pdf">http://www.ifeb.uni-klu.ac.at/fileadmin/eb/produkte_gps/06_11_best_practice_neu.pdf</a></li> <li>▪ <a href="http://www.bmbf.de/pub/demografischer_wandel_kein_problem_br.pdf">http://www.bmbf.de/pub/demografischer_wandel_kein_problem_br.pdf</a></li> <li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGkPTlwNA.html?_ayLkfSIXYEeOTXqAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGkPTlwNA.html?_ayLkfSIXYEeOTXqAkle8uTw</a></li> <li>▪ <a href="http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_153.pdf">http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_153.pdf</a></li> <li>▪ <a href="http://www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/personalgewinnung/personalgewinnung-altere-fachkraefte/">http://www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/personalgewinnung/personalgewinnung-altere-fachkraefte/</a></li> </ul>

Thema 6: Übergang in die Rente, Berufsaustritt	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
<p>Worum geht es?</p> <p>Der wesentliche Punkt beim Berufsaustritt ist, dass die Phase für den und mit dem Beschäftigten gestaltet wird, um einen plötzlichen und ungeplanten Austritt weitestgehend auszuschließen. Motivation und Mitarbeiterwissen bleiben bei einem geplanten (ggf. gleitenden) Übergang in die Rente erhalten, und es besteht Raum für Nachfolgeplanung und Wissenstransfer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://toolbox.age-management.net/data/erfolgreich_mit_lteren_beschftigten.pdf">http://toolbox.age-management.net/data/erfolgreich_mit_lteren_beschftigten.pdf</a></li> <li>▪ <a href="http://www.gpi-projekte-innovation.de/start.html">http://www.gpi-projekte-innovation.de/start.html</a></li> <li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTMzMA.html?_yLKfSIXYEeOTXqAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTMzMA.html?_yLKfSIXYEeOTXqAkle8uTw</a></li> </ul>
Thema 7: Wissen managen - Wissen sichern	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
<p>Worum geht es?</p> <p>Es geht um eine gezielte, geplante und organisierte Weitergabe von relevantem Wissen. Entscheidende Faktoren sind hier die Auswahl von relevantem Wissen (i.d.R. besonders wichtig mit Blick auf "implizites Wissen") und die dazu gehörenden Wissensträger sowie die Auswahl geeigneter Maßnahmen des Transfers an Dritte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.inqa.de/SiteGlobals/Forms/Suche/GutePraxis_Suche_Formular.html?resourceId=56114&amp;input_56120&amp;pageLocale=de&amp;templateQueryString=&amp;regionen.GROUP=1&amp;branchen.GROUP=1&amp;unternehmensgroessen.GROUP=1&amp;themen=Wissen&amp;themen.GROUP=1&amp;searchArchive=0&amp;searchArchive.HASH=51e5fd3e61403b5ad7b0&amp;searchIssued=0&amp;searchIssued.HASH=b2ea8e6a6145480ed5b5&amp;submit.x=24&amp;submit.y=17">http://www.inqa.de/SiteGlobals/Forms/Suche/GutePraxis_Suche_Formular.html?resourceId=56114&amp;input_56120&amp;pageLocale=de&amp;templateQueryString=&amp;regionen.GROUP=1&amp;branchen.GROUP=1&amp;unternehmensgroessen.GROUP=1&amp;themen=Wissen&amp;themen.GROUP=1&amp;searchArchive=0&amp;searchArchive.HASH=51e5fd3e61403b5ad7b0&amp;searchIssued=0&amp;searchIssued.HASH=b2ea8e6a6145480ed5b5&amp;submit.x=24&amp;submit.y=17</a></li> <li>▪ <a href="http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTMzMA.html?_vIDfXkVgEeOOPwAkle8uTw">http://www.age-management.net/xd/public/content/index.cGikPTMzMA.html?_vIDfXkVgEeOOPwAkle8uTw</a></li> <li>▪ <a href="http://www.iaq.uni-due.de/projekt/hp/uebergangsmanagement/pdf/Uebersicht_auerhalb_LR.pdf">http://www.iaq.uni-due.de/projekt/hp/uebergangsmanagement/pdf/Uebersicht_auerhalb_LR.pdf</a></li> </ul>

Thema 8: Gute Arbeit - gutes Produkt	Nützliche Links zu Beispielen guter Praxis
<p>Worum geht es?</p> <p>Dieser Zusammenhang spielt mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität noch kaum eine Rolle. Ein Zugang könnte über die CSR-Thematik laufen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.csr-mittelstand.de/best_practices_profil?id=8">http://www.csr-mittelstand.de/best_practices_profil?id=8</a></li> <li>▪ <a href="http://www.csr-mittelstand.de/best_practices_profil?id=3">http://www.csr-mittelstand.de/best_practices_profil?id=3</a></li> </ul>

Diese Linksammlung finden Sie übrigens auch auf der Internetseite [www.pro-erga.de](http://www.pro-erga.de), von wo aus Sie sie direkt ansprechen können.

Diese Handreichung wurde erarbeitet im Rahmen des Projekts "Energie-Ressource Gute Arbeit" (erga)  
Copyright 2013 - Alle Rechte vorbehalten  
TAT Technik Arbeit Transfer GmbH



Hovesaatstraße 6  
48432 Rheine  
05971 990 195  
[www.tat-zentrum.de](http://www.tat-zentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

