

adevis
Personaldienstleistungen

www.adevis.de

Liebe Leserin, lieber Leser,



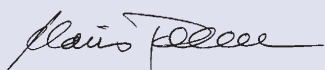
in Mannschaftssportarten wie Fußball oder Handball gibt es eine „goldene Regel“: Nur wer als Team funktioniert, wird am Ende wirklich Erfolg haben. Was für den Sport gilt,

trifft auch in der Arbeitswelt zu. Das Problem ist nur: Häufig werden teambildende Maßnahmen erst dann gewählt, wenn etwas nicht so klappt wie es klappen sollte. Dann jedoch ist es oft schon sehr spät.

Lesen Sie dazu unsere Titelgeschichte zum Thema Teamentwicklung, in der die Expertin Ulrike Mas Ihnen verrät, wie entsprechende Maßnahmen wirklich Sinn machen. Übrigens: Im Oktober werden wir einen exklusiven Workshop mit Ulrike Mas anbieten. Darin geht es vor allem um Menschenkenntnis und die Frage, „wie behandle ich wen?“. Als Leser der adevis PersonalNews bieten wir Ihnen den Workshop zu einem Vorzugspreis an. Alle Informationen zum Workshop finden Sie im Infokasten am Ende unserer Titelstory.

Ein weiterer Schwerpunkt der aktuellen Ausgabe ist das Thema Netzwerke. Nach dem großen Erfolg des Kölner Personalentscheider-Netzwerks in den letzten Jahren, findet das Personalentscheider-Netzwerk nun auch in anderen Städten in Deutschland statt. Wie das konkret aussieht, erfahren Sie auf Seite 3.

Ihnen viel Spaß beim Lesen der aktuellen adevis PersonalNews!



Klaus Pohlmann, Geschäftsführer

Wie Teamcoaching wirklich Sinn macht

Teamentwicklung als Allheilmittel?



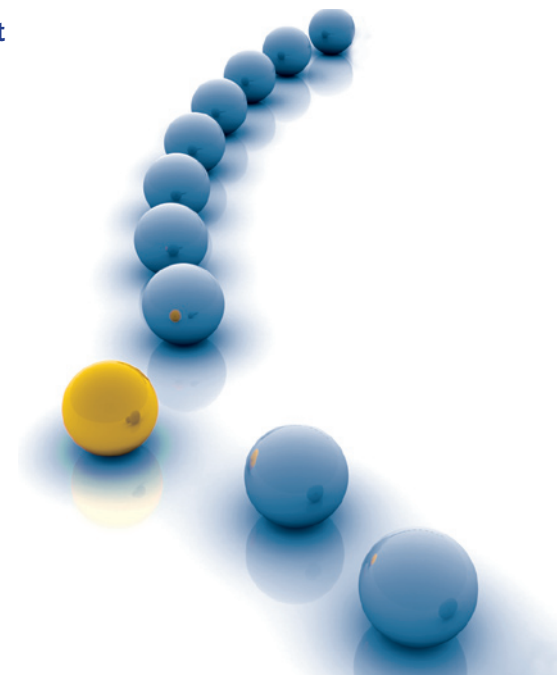
Teamentwicklung ist neben Qualifizierung einzelner Mitarbeiter und Entwicklung der Organisation ein wichtiger Teil der Personalentwicklung. adevis PersonalNews sprach mit Ulrike Mas, Teamentwicklerin, Systemischer Coach und Vertriebs-trainerin (siehe Foto), über Teamentwicklungsmaßnahmen.

Frau Mas, wann werden Sie als Teamentwicklerin gerufen?

Mas: Ich werde gerufen, wenn ein Verantwortlicher eines Unternehmens das Gefühl hat, dass seine Teams in ihrer Leistungsfähigkeit unter ihren Möglichkeiten liegen. Es ist ganz normal, dass innerhalb eines Teams Reibungspunkte entstehen, die nicht immer zum Wohl des Gesamtziels geklärt werden. Meist hapert es an der Kommunikation im Team, die verschiedenen Mitarbeiter Typen verstehen sich nicht. Vereinfacht gesprochen wird ein sehr extravertierter, vertriebsorientierter Mitarbeiter oft mit seinem stillen, sehr detailliert und gründlich arbeitenden Kollegen aneinander geraten und umgekehrt.

Sie sprechen von Mitarbeiter Typen – nach welchem Modell identifizieren Sie die verschiedenen Typen?

Mas: Das bekannteste und in der Team- und Mitarbeiterentwicklung meist verwendete Modell ist das DISG-Modell. DISG steht für dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft und bezeichnet Grundverhaltenstendenzen. Es gibt sehr viele verschiedene Potenzialanalysen, die



sich an diesem Grundverhalten-Modell orientieren, egal ob man es DISG- oder Farbmodell nennt oder auf das 4 Charaktertypenmodell von Hippokrates zurückgreift. Ich selbst arbeite mit den Potenzialanalysen von Insights, ein weiterer bekannter Anbieter ist Thomas International. Einfach gesagt muss ich erst einmal herausfinden, wie jeder Einzelne „tickt“, um mit ihm allein und im Team arbeiten zu können. Das Grundverhalten eines Menschen lässt sich nicht ändern, nur kultivieren.

Gibt es wiederkehrende Prozessschritte bei jeder Teamentwicklung?

Mas: Am Anfang einer Teamentwicklung steht eine individuelle Analyse. Bestimmte Fragestellungen helfen, den Teamentwicklungsprozess in Gang zu bringen:

Welche Aufgaben und Rollen hat jeder Einzelne innerhalb des Teams? Passen diese Aufgaben und Rollen zu den verschiedenen Mitarbeiterpersönlichkeiten? Manchmal kann das Potenzial eines Mitarbeiters in seiner Rolle nicht richtig ausgeschöpft werden oder die jeweiligen Talente werden im Team nicht optimal eingesetzt. Auf Basis dieser Analyse, auf Wunsch auch mit Unterstützung von Potenzialanalysen, erstelle ich mit den Teammitgliedern einen individuellen Entwicklungsplan.

Inhalt

Seite 1: Editorial • Teamentwicklung als Allheilmittel?

Seite 2: Personalentscheider: Hot Summer Networking • adevis aktuell – Aus dem Unternehmen

Seite 3: Zeitarbeit in Europa • Wenn gute Ideen wachsen • Die Küttner-Rechtsecke

Seite 4: Leben und Arbeiten in Köln • Der adevis-Buchtip • Gewinnspiel • Impressum

Kölle Brazil – ein Hauch von Brasilien in Köln

„Kölle querbeet einmal anders: Im Rahmen der adevis „Summer Events“ bot adevis Ende Juli gemeinsam mit der Berlitz Sprachschule einen Schnupper-Portugiesisch-Kurs für seine Kunden an. Bei sommerlichen Temperaturen genossen die Gäste nicht nur den eineinhalbstündigen

Kurs mit einer muttersprachlichen Lehrerin, es kam richtig brasilianisches Lebensgefühl auf. Das lag nicht zuletzt am Ort der Veranstaltung, hatte adevis dafür doch den „Sky Beach“ Köln ausgesucht. Hier – am „himmlichen Sandstrand“ mit Blick auf den Dom – fiel das Lernen an diesem Tag besonders leicht.



adevis auf der „Zukunft Personal“ 2008

Wie im Vorjahr, so ist adevis auch 2008 wieder auf der „Zukunft Personal“, der größten deutschen Fachmesse für Personalmanagement, vertreten. Sie finden adevis am Stand des Bundesverbandes Zeitarbeit-Personaldienstleistungen (BZA) in Halle 5.1, Stand K.04. Sie sind herzlich willkommen! Am 9. und 10. September von 8.30 Uhr bis 17.30 Uhr präsentieren rund 500 Aussteller aus 15 Ländern in drei Messehallen aktuelle Trends zu Weiterbildung und Training, Personaldienstleistung und -beratung sowie Personal-Software und -Hardware. Darüber hinaus warten auf die Besucher rund 200 Vorträge.

Arbeitsrecht zum Frühstück

Ende Juli war es wieder soweit: adevis lud mit der Arbeitsrechtskanzlei Küttner Rechtsanwälte – Sponsoringpartner des Kölner Personalentscheider-Netzwerks – zum Arbeitsrechtsfrühstück ein. Im Mittelpunkt stand diesmal das Thema: „Umgang mit low-performern – Kündigung bei Schlechtleistung“. Zwei Fachanwälte für Arbeitsrecht informierten darüber, welche Möglichkeiten sich Personalern in diesem Kontext bieten.

adevis bildet aus: Erste Personaldienstleistungskauffrau

Seit Anfang August verstärkt Katharina Peetz das adevis-Team. Sie ist eine der ersten in ganz Köln, die die neue Ausbildung zur Personaldienstleistungskauffrau beginnt. Bei adevis möchte sie „den brandneuen Ausbildungsgang“ erlernen. Das Unternehmen, das seit mehr als zehn Jahren ausbildet, unterstreicht damit sein Engagement und seine Kompetenz auf diesem Gebiet. Zudem macht sich adevis-Geschäftsführer Klaus Pohlmann gemeinsam mit dem BZA bereits seit Monaten für den neuen Ausbildungsgang zum Personaldienstleistungskaufmann bzw. zur Personaldienstleistungskauffrau stark. Seit dem 1. August 2008 haben 44 Schüler in Köln den neuen Ausbildungsgang begonnen. Mehr Infos dazu finden Sie unter www.alle-achtung.info



Was passiert, wenn ein Mitarbeiter sich gar nicht ins Team einfügt; Legen Sie ihm dann nahe, das Team zu verlassen?

Mas: Nein, der Schlüssel ist Selbsterkenntnis. Ich sehe meine Aufgabe als Teamentwicklerin darin, jeden in seiner Einzigartigkeit zu respektieren, Stärken herauszuarbeiten und unter Berücksichtigung der jeweiligen Handycaps einen Entwicklungsplan zu erstellen. Es ist erstaunlich, wie schon durch kleine Denkanstöße und professionelle Methodik eingefahrene Prozesse wieder in Gang gebracht werden können.

Wie geht eine Teamanalyse im Normalfall dann weiter?

Mas: Als systemischer Coach betrachte ich nicht nur jedes Teammitglied in seiner Einzigartigkeit, sondern gleichzeitig ein Team als Organisation wie einen lebenden Organismus. Respekt ist in beiden Fällen unerlässlich und muss manchmal erst wieder kultiviert werden.

In einem Klima neu erlernten gegenseitigen Respekts findet oft eine Belebung der positiven Teamdynamik statt. Alle Teammitglieder stellen verbindliche Regeln für sich und ihre Kollegen auf. Mit Workshops, Einzelcoachings und individuellen Trainings gebe ich den Mitarbeitern dann ganz konkrete Tools an die Hand, um Besprochenes umsetzen zu können.

Und dann funktioniert die Teamzusammenarbeit?

Mas: Einfach gesagt, ja. Wenn Kommunikation und Verbindlichkeit im Team wieder in Fluss kommen, können sich auch Energie und Kreativität dort neu entfalten. Wenn der Knoten erst geplatzt ist, bringen schon erste Schritte in eine neue Richtung den Mitarbeitern die nötige Motivation, den eigenen Entwicklungsplan konsequent umzusetzen. Idealerweise wird an dieser Stelle eine „kollegiale Beratung“ im Team eingeführt, so dass ich als Coach immer seltener in Erscheinung treten muss. Von Zeit zu Zeit überzeuge ich mich davon, dass der Teamentwicklungsprozess gut läuft und gebe dann nur noch kleinere Hilfestellungen.

Frau Mas, vielen Dank für das Gespräch.

Mehr Infos unter

adevis bietet exklusiv einen Tages-Workshop von Ulrike Mas an. Für adevis PersonalNews-Leser kostet das Persönlichkeits-training zum Thema „Menschenkenntnis. Wie behandle ich wen?“, das am 29. Oktober 2008 in Köln stattfindet, 150,- € pro Person. Info und Anmeldung bis zum 17. Oktober 2008 unter: giordano@adevis.de Mindestteilnehmerzahl: 20

Kölner Personalentscheider trafen sich Ende Mai zum 11. Mal

Hot Summer Networking

Es ging heiß her beim elften Kölner Personalentscheider-Netzwerktreffen am 29. Mai 2008 in der Wolkenburg. Der wunderschöne Innenhof des historischen Gemäuers bot genau das richtige Ambiente für die trotz des schwülheißen Sommerwetters zahlreich erschienenen Gäste. Gut 80 Personalentscheider unterschiedlicher Branchen waren aus der gesamten Kölner Region gekommen.



Nach einer Erfrischung für die Gäste eröffnete Gastgeber und adevis Geschäftsführer Klaus Pohlmann den Abend. Den Programmauftakt machte wie gewohnt Dr. Herbert Hertzfeld, Fachanwalt der bundesweit renommierten Kölner Arbeitsrechtskanzlei Küttner Rechtsanwälte. Er offerierte den Gästen „ein Kessel Buntes“ und gab damit Einblicke in die aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht.

Weiter ging's mit Trainer und Coach Raphaela Dell. Die gelernte Schauspielerinnen stellte im anschließenden Hauptvortrag die zentrale Frage aller Führungskräfte: „Wie bewege ich Menschen dahin, wo ich sie am meisten benötige?“ Die Gäste lernten vier Führungstypen

aus der Jungschen Archetypen-Psychologie kennen. In einem gemeinsamen Experiment, erprobten die Gäste das Gelernte selbst mit viel Spaß und verblüffenden Ergebnissen.

Das 11. Netzwerktreffen klang am späten Abend nach vielen Gesprächen bei Wein und leckerem Fingerfood unter freiem Himmel in der Wolkenburg aus.



Bilder, Infos und Kontakt:

www.koelner-personalentscheider.de
Nächstes Treffen: 25. September 2008
Sponsoren 2008: Küttner Rechtsanwälte, VEDA GmbH, Thomas International.

„Zeitarbeit in Europa“: EU-Arbeitsminister einigen sich auf neue Richtlinien

Zeitarbeit als Jobmotor anerkannt

Im Juni 2008 trafen sich die Arbeitsminister der 27 EU-Staaten in Luxemburg, um einheitliche Arbeitsbedingungen für die Zeitarbeit in Europa zu schaffen. Mit Erfolg, denn nach jahrelangem Tauziehen einigten sie sich auf neue EU-Richtlinien zu Arbeitszeit und Zeitarbeit. Diese bleiben allerdings weit hinter den deutschen Regelungen zurück.

So seien die Ziele der neuen EU-Richtlinie nach Ansicht von Ludger Hinsen, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes Zeitarbeit (BZA) „grundsätzlich zu unterstützen“. Hinsen unterstrich, dass sich die Zeitarbeit in den letzten Jahren in Deutschland und Europa als Jobmotor erwiesen habe. Dabei habe sich die Zahl der Zeitarbeitskräfte in Europa von 1996 bis 2006 mehr als verdoppelt. Im Jahr 2006 lag sie europaweit bei rund 3,3 Millionen Beschäftigten. Die neuen Richtlinien bedeuteten auch „eine Anerkennung der Zeitarbeit als eigene Branche“ durch die Europäische Union.

Nach den neuen Regelungen erhalten die Zeitarbeitnehmer vom ersten Tag an die gleichen Rechte wie Festangestellte im selben Betrieb. Abweichungen hiervon sind nur durch Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern möglich. Zudem wurde die durchschnittliche Wochenarbeitszeit für die Zeitarbeit auf 48

Stunden festgelegt, wobei jedoch Ausnahmen bis zu 65 Stunden (bislange 78 Stunden) möglich sind. Ein Zusatz, der vor allem Großbritannien wichtig war, da dort bei hoher Arbeitslast mehr gearbeitet und die Zeit später als Freizeitausgleich gewährt wird.

Das Potenzial ist groß

Für die Zeitarbeitsbranche in Deutschland ermöglichen die Beschlüsse zu Hinsens Bedauern keine Fortschritte. Der BZA appelliert daher an die Tarifpartner, die Branche im Interesse aller Beteiligten und des Arbeitsmarktes selbst weiterzuentwickeln. Nur so sei es möglich, die großen Potenziale, die die Zeitarbeit biete, optimal zu nutzen. Die Politik müsse in diesem Zusammenhang vor allem über das Thema Branchenmindestlohn entscheiden. Dies sei ein wichtiger Beitrag, um einen fairen Wettbewerb in der Zeitarbeit zu sichern.

Personalentscheider-Netzwerk jetzt auch in anderen Städten

Wenn gute Ideen wachsen

Was in Köln seit mehr als drei Jahren erfolgreich funktioniert, wird nun auch in anderen deutschen Städten Realität. Ein aktives Personalentscheider-Netzwerk als regionale Kontakt- und Informationsplattform. Ein solches Netzwerk, so adevis-Geschäftsführer Klaus Pohlmann, der im Jahr 2005 das Kölner Personalentscheider-Netzwerk ins Leben rief, ist für Personalierer überall interessant.



Um die Idee zu verwirklichen, hat Klaus Pohlmann Anfang 2008 die persolinus AG gegründet, die den Aufbau der Netzwerke nach Kölner Vorbild in anderen großen deutschen Städten unterstützt. Die Organisation vor Ort erfolgt dabei durch etablierte regionale Personaldienstleister, die fest in der jeweiligen Region verwurzelt sind.

Das Personalentscheider-Netzwerk ist ein regionaler Treffpunkt und gleichzeitig ein bundesweites Informationsforum für Personalierer. Vielen Personalentscheidern fehlte bislang ein Treffpunkt in der eigenen Stadt, jährliche Messen und sporadische Kongresse konnten diese Kontaktlücke nicht schließen. Nun können sich Geschäftsführer, Inhaber, Personalleiter und -entwickler verschiedener Unternehmen und Branchen regelmäßig ohne großen Zeit- und Reiseaufwand an einem Ort treffen.

Durch seine übergreifende Struktur und Internetpräsenz ist das Netzwerk besonders auch für bundesweit aufgestellte Unternehmen interessant, die hier überregional Synergien und Kontakte nutzen können.

Erster bundesweiter Städtepartner ist Karlsruhe. Veranstalter ist „erste reserve personal-service Spreen GmbH“ – ein regionaler Personaldienstleister mit mehr als 700 Mitarbeitern. Zum Auftakttreffen Anfang Juni 2008 hatten sich mehr als 70 Personalentscheider aus der Region Karlsruhe angemeldet. Das zweite Treffen findet Anfang September statt.

Mehr Infos unter

www.personalentscheider.de
www.karlsruher-personalentscheider.de
www.koelner-personalentscheider.de



Unterstrichen wurde durch die EU-Beschlüsse einmal mehr, dass Deutschland eines der fortschrittlichsten Arbeitszeitrechte in Europa besitzt. Dies gilt auch für die Rechte der Zeitarbeiter: Die in Deutschland bestehenden Regelungen sind mittlerweile zum „Standard in Europa“ geworden.

Küttner Rechtsecke

Ethik und (Arbeits-)Recht

Es kann ja in der Praxis noch so gehauen und gestochen werden: Kaum ein großes Unternehmen glaubt, auf so genannte Ethik-Richtlinien („codes of conduct“) verzichten zu können. Typische Inhalte eines solchen Verhaltenskodexes sind etwa die Vermeidung von Mobbing oder das Verhalten bei Kenntnisnahmen von ungesetzmäßigen Vorkommnissen im Unternehmen. Derartige Vorgaben sind nach dem Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig, wenn das Verhalten der Beschäftigten und die betriebliche Ordnung geregelt werden sollen. Kein Mitbestimmungsrecht besteht bei Vorgaben, mit denen lediglich die geschuldete Arbeitsleistung konkretisiert werden soll. Der Mitbestimmung entzogen sind auch Angelegenheiten, die gesetzlich abschließend geregelt sind. Ausländische Vorschriften, die für börsennotierte Unternehmen die Einführung von Ethik-Richtlinien vorsehen, schließen die Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz aber nicht aus. Das Mitbestimmungsrecht an einzelnen Regelungen begründet nicht notwendig ein Mitbestimmungsrecht am Gesamtwerk.

BAG, Beschluss vom 22. Juli 2008, 1 ABR 40/07



Dr. Herbert Hertzfeld ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in der Kölner Kanzlei Küttner Rechtsanwälte. In der „Küttner Rechtsecke“ stellt er jeweils ein aktuelles Thema aus dem Bereich Personal vor.

www.kuettner-rechtsanwaelte.de

Die erste Kölner Shopping-Night

Eine Nacht lang shoppen – für viele wird dieser Wunsch am 27. September wahr. Dann lädt die Kölner Innenstadt zur 1. Kölner Shopping-Night ein. Organisiert wird diese von City Marketing Köln, deren Mitglied adevis ist, in Kooperation mit der internationalen Messe Photokina – world of imaging.



Die Geschäfte zwischen Rhein und Ringen werden dann nicht nur bis 24 Uhr geöffnet sein, zugleich locken attraktive Angebote und Aktionen die Kunden zum nächtlichen Einkaufsbummel. Das liegt vor allem auch an der Kooperation mit der Koelnmesse, die vom 23. bis zum 28. September Schauplatz der internationalen Top-Messe Photokina ist. Diese zieht zu einem viele Gäste aus aller Welt an den Rhein, zum anderen bietet sie die Möglichkeit, Eindrücke vom Messegesehen in die City zu transportieren. So werden zahlreiche Ausstellungen, Aktionen, Fotowettbewerbe, Workshops und vieles mehr rund um das Thema Bild und Fotografie stattfinden.

Selbst aktiv werden

Ein Beispiel ist die von der Eventagentur Rheinstil durchgeführte Aktion „photokina: Köln fotografiert! Bilder geschichten Aktionen in der Stadt“, in deren Rahmen alle Kölnerinnen und Kölner eingeladen sind, selbst fotografisch aktiv zu werden. Die Aktion findet in Zusammenarbeit mit Kölner Unternehmen und Institutionen statt, die ihre Schaufenster und Räumlichkeiten für Ausstellungen zur Verfügung stellen. Zudem werden während der Shopping-Night Führungen zu verschiedenen Ausstellungsstandorten und zur Photokina nach Köln-Deutz angeboten. Dazu wird eigens ein Shuttle-Service vom Neumarkt zur Messe bereitgestellt.

Doch auch das Kulinarische kommt nicht zu kurz. Gemeinsam mit fünf Kölner Spitzenklassehotels richtet City Marketing fünf verschiedene Lounge-Ecken in der Innenstadt ein. Hier können Einkaufsmüde bei Live-Musik und einem Getränk auch einmal Pause machen. ■

Mehr Infos:

Informationen zum Programm der 1. Kölner Shopping-Night finden Sie unter www.city-marketing-koeln.de. Informationen zur Photokina unter www.photokina.de.

Der adevis-Buchtipp

Tipps für die Mitarbeiterführung



Mit dem brandaktuellen „Praxishandbuch Mitarbeiterführung“ – das Ende September 2008 erscheinen wird – liefern Michael Lorenz und Uta Rohrschneider einen Ratgeber, der das komplette Grundwissen zum Thema Führung sowie alle wichtigen Führungstechniken beschreibt. Hier erfahren Sie, wie Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter managen, sie motivieren, Aufgaben delegieren, mit Anerkennung und Kritik richtig umgehen und Ziele vereinbaren. Das Buch mit beiliegender CD-ROM vermittelt anhand von 50 typischen Situationen praktische Lösungsstrategien. Auch das Thema „Führen in harten Zeiten“ findet Berücksichtigung, die Autoren haben es in einen so genannten „Notfallkoffer“ gepackt. Darüber hinaus gibt es praktische Checklisten und andere Arbeitsmittel als Kopiervorlage. Zu den Autoren: Sowohl Michael Lorenz als auch Ute Rohrschneider arbeiten seit vielen Jahren als Berater und Trainer im Managementbereich.

Michael Lorenz/Uta Rohrschneider, Praxishandbuch Mitarbeiterführung, Haufe-Verlag, 250 Seiten, Neuerscheinung September 2008, Euro 34,80 ■

Michael Lorenz/Uta Rohrschneider, Praxishandbuch Mitarbeiterführung, Haufe-Verlag, 250 Seiten, Neuerscheinung September 2008, Euro 34,80 ■

Mehr Infos:

www.haufe.de



Liebe Deine Stadt!

adevis PersonalNews-Gewinnspiel

Machen Sie mit beim adevis PersonalNews-Gewinnspiel und mit etwas Glück gewinnen Sie einen unserer interessanten Preise. Beantworten Sie einfach die unten stehende Frage und senden Sie uns die richtige Antwort zu.

Auf welchem Wochentag fällt in diesem Jahr der Elfte im Elfsten?

Lösung: _____

Und das können Sie gewinnen:

Einen von fünf Gutscheinen für einen Kölner Karnevalsmarkt. Damit Sie sich rechtzeitig „in Form“ bringen können ...

Bitte senden Sie die Lösung per Fax oder E-Mail bis zum 31.10.2008 an: adevis PersonalNews · adevis Personaldienstleistungen GmbH & Co. KG, Neue Weyerstraße 10 · 50676 Köln · Fax 02 21/92 15 85-79 · E-Mail: gewinnspiel@adevis.de. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Mitspielen lohnt sich!

Impressum

Herausgeber:

adevis Personaldienstleistungen GmbH & Co. KG
Neue Weyerstr. 10 · D-50676 Köln
Tel. 0221 / 92 15 85-0 · Fax 0221 / 92 15 85-55
E-Mail: info@adevis.de · www.adevis.de

Geschäftsführung:

Klaus Pohlmann (verantwortlich)
Mitgliedschaft: Bundesverband Zeitarbeit
Personal-Dienstleistungen e.V., AÜG-Netzwerk
Kompetente Personallogistik GmbH

Redaktion: Manfred Kasper · Journalismus & PR,
Köln · Barbara Giordano, adevis

Graphische Gestaltung:

Conny Koepl · vice versa, Köln

Bildnachweis: adevis, City-Marketing Köln,
Haufe-Verlag, iStockphoto

Auflage: 9.500 Exemplare, 3/2008



DIN EN ISO 9001:2000
Zertifiziert: 01 100 060701

