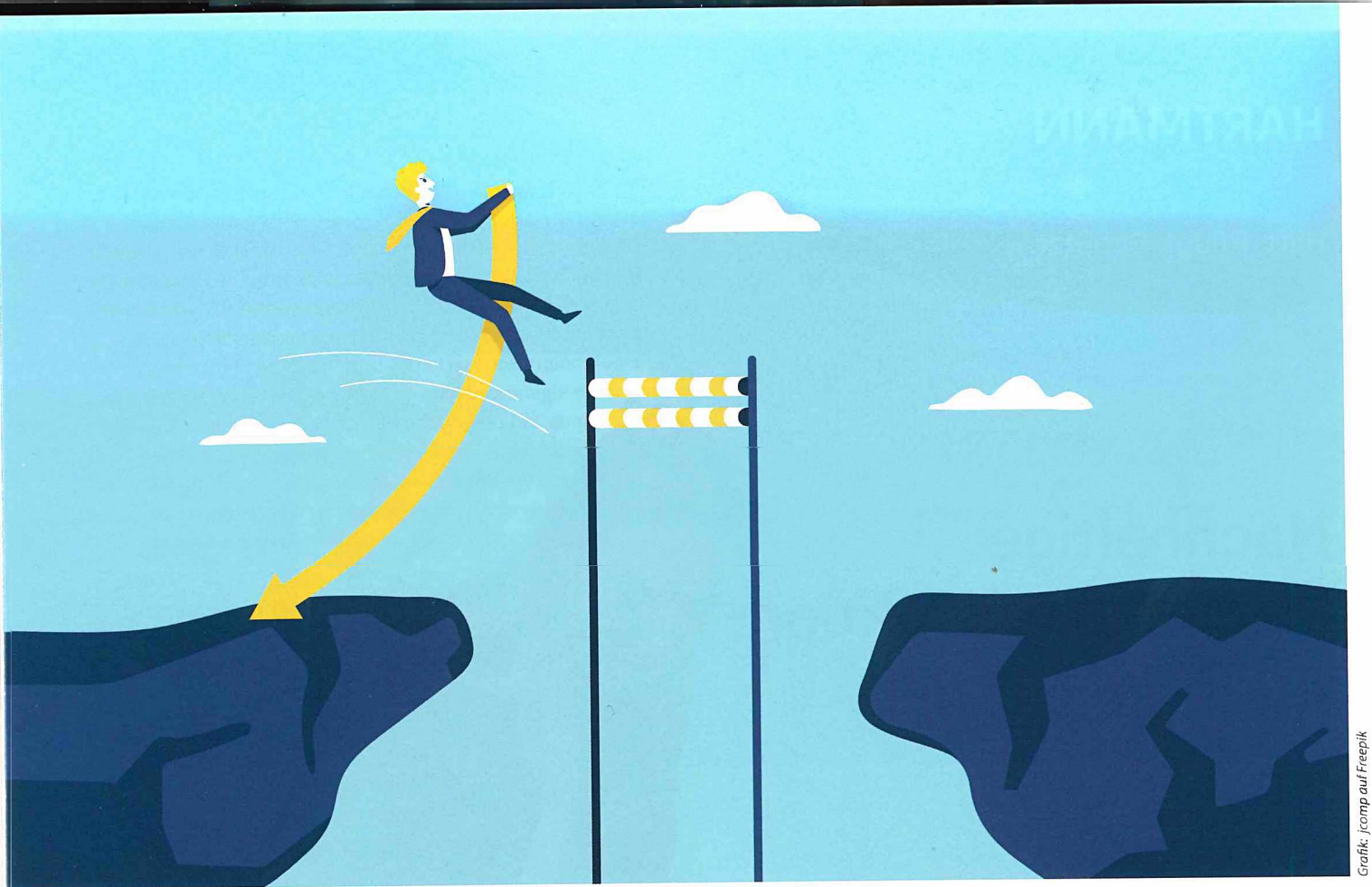




Grafik: jcomp auf Freepik

Victoria Weyers

Effektive Sicherheitskultur in KMU durch Online-Schulungen

Die Sicherheitskultur eines Unternehmens umfasst die gemeinsamen Werte, Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen, die die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden in Bezug auf Sicherheit und Gesundheitsschutz prägen. Sie spiegelt wider, wie Sicherheitsaspekte im täglichen Betrieb wahrgenommen und behandelt werden. Eine starke Sicherheitskultur zeichnet sich durch eine proaktive Haltung zur Unfallverhütung, die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften und ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein aller Beschäftigten aus.

Die Sicherheitskultur in Unternehmen stellt ein wesentliches Element dar, das die Gesamtsicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflusst. Eine starke Sicherheitskultur fördert nicht nur die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften, sondern auch das Bewusstsein und die aktive Mitwirkung der Belegschaft bei der Verhütung von Unfällen und Gefahren. Eine positive Sicherheitskultur kann dazu beitragen, Arbeitsunfälle zu reduzieren, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken und die Produktivität zu erhöhen.

Herausforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen in Bezug auf Sicherheitskultur

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen vor speziellen Herausforderungen, wenn es um die Etablierung und Aufrechterhaltung einer effektiven Sicherheitskultur geht. Häufig fehlt es an spezialisierten Fachkräften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Sicherheitsfachkräfte werden beispielsweise häufig extern eingekauft und sind nicht ständig im Betrieb zugegen. Diese Einschränkung führt dazu, dass Sicherheitsmaßnahmen in KMU oftmals nur unzureichend umgesetzt werden. Ein weiterer kritischer Punkt ist die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte und Mitarbeitenden. In vielen KMU gibt es keine standardisierten

Schulungsprogramme, und Sicherheitsaspekte werden oft vernachlässigt oder nur sporadisch behandelt. Dies führt zu einer fehlenden Sicherheitskultur, in der Sicherheitsrichtlinien und -verfahren nicht ausreichend bekannt sind oder nicht konsequent befolgt werden.

Eine der größten Herausforderungen für KMU im Bereich der Sicherheitskultur sind die begrenzten Ressourcen. Im Gegensatz zu großen Konzernen haben sie häufig nur eingeschränkten Zugang zu Zeit, Personal und Budget, was die Implementierung umfassender Sicherheitsmaßnahmen erschwert.

Zeit: In KMU sind die Mitarbeitenden oft stark in das Tagesgeschäft eingebunden und haben wenig Zeit, sich zusätzlich mit Sicher-

heitsfragen auseinanderzusetzen. Führungskräfte müssen ihre Aufmerksamkeit auf verschiedene Geschäftsbereiche verteilen, was die Priorisierung von Sicherheitsinitiativen behindern kann.

Personal: KMU verfügen meist über eine kleinere Belegschaft, was bedeutet, dass es oft keine spezialisierten Sicherheitsfachkräfte oder -abteilungen gibt. Die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheitsschutz wird häufig von Mitarbeitenden übernommen, die bereits andere Hauptaufgaben haben, was die Effizienz und Wirksamkeit der Sicherheitsmaßnahmen beeinträchtigen kann.

Budget: Finanzielle Einschränkungen sind eine weitere erhebliche Hürde für KMU. Investitionen in Sicherheitsausrüstung, Schulungen und externe Beratung sind oft kostspielig und die Unternehmen müssen sorgfältig abwägen, wie sie ihre begrenzten Mittel am besten einsetzen. Dies kann dazu führen, dass Sicherheitsaspekte zugunsten anderer dringender Geschäftsanforderungen vernachlässigt werden.

Auswirkungen einer starken Sicherheitskultur auf Unternehmen

Eine starke Sicherheitskultur hat zahlreiche positive Auswirkungen auf ein Unternehmen:

Reduzierung von Unfällen und Verletzungen: Wenn Sicherheitsaspekte im Unternehmen fest verankert sind und von allen Mitarbeitenden ernst genommen werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit von Arbeitsunfällen und Verletzungen. Dies führt zu einer sicheren Arbeitsumgebung und schützt die Gesundheit der Beschäftigten.

Erhöhung der Produktivität: Weniger Unfälle und Krankheitsausfälle bedeuten, dass die Arbeitsprozesse reibungsloser ablaufen können. Mitarbeitende, die sich sicher fühlen, arbeiten effizienter und sind motivierter.

Kosteneinsparungen: Unfälle und Verletzungen können erhebliche Kosten verursachen, sei es durch Produktionsausfälle, Reparaturkosten, Schadensersatzansprüche oder erhöhte Versicherungsprämien. Eine starke Sicherheitskultur hilft, diese Kosten zu minimieren.

Verbesserung des Unternehmensimages: Unternehmen, die sich aktiv für die Sicherheit ihrer Belegschaft einsetzen, genießen ein positives Image bei Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit. Dies kann zu einer besseren Marktstellung und langfristigen Geschäftserfolgen beitragen.

Besseres Engagement und zufriedene Beschäftigte: Eine Kultur, die Sicherheit priorisiert, zeigt den Beschäftigten, dass das Unternehmen ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden schätzt. Dies kann das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern, was sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt.

Einhaltung gesetzlicher Vorgaben: Eine ausgeprägte Sicherheitskultur unterstützt die Einhaltung von Arbeitssicherheits- und Gesundheitsvorschriften, wodurch das Unternehmen rechtliche Konsequenzen und Strafen vermeiden kann.

Beispiele erfolgreicher Sicherheitskulturmaßnahmen

Sicherheitskomitees und regelmäßige Meetings: Viele Unternehmen haben Sicherheitskomitees eingerichtet, die sich regelmäßig treffen, um Sicherheitsfragen zu besprechen, Risiken zu bewerten und Präventionsmaßnahmen zu planen. Diese Komitees bestehen oft aus Vertretern verschiedener Abteilungen, um eine umfassende Perspektive auf Sicherheitsfragen zu gewährleisten.

Schulungen und Workshops: Regelmäßige Schulungen und Workshops zu Sicherheits- und Gesundheitsthemen sind essenziell, um das Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu schärfen und sie auf dem neuesten Stand der Sicherheitspraktiken zu halten. Interaktive und praxisorientierte Schulungsformate erhöhen die Effektivität und die Akzeptanz bei den Teilnehmenden.

Gefährdungsbeurteilungen und Risikomanagement: Unternehmen, die eine starke Sicherheitskultur pflegen, führen regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen durch, um potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Dies kann durch die Verwendung von Checklisten unterstützt werden.

Belohnungssysteme für sicheres Verhalten: Einige Unternehmen setzen auf Anreizsysteme, um sicheres Verhalten zu fördern. Mitarbeitende, die sich besonders um die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften und die Unfallverhütung bemühen, werden durch Prämien, Auszeichnungen oder andere Anerkennungen belohnt.

Offene Kommunikation und Feedbackkultur: Eine starke Sicherheitskultur erfordert eine offene Kommunikation zwischen Management und Beschäftigten. Unternehmen sollten Feedbackmechanismen etablieren, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, Sicherheitsbedenken und Verbesserungsvorschläge einfach und anonym zu äußern. Regelmäßige Feedbackrunden und Sicherheitsberichte tragen zur kontinuierlichen Verbesserung der Sicherheitsstandards bei.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine starke Sicherheitskultur für den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Unternehmens unerlässlich ist. Durch gezielte Maßnahmen können Unternehmen eine sichere Arbeitsumgebung schaffen, die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten fördern und gleichzeitig wirtschaftliche Vorteile erzielen.

Vergleich mit großen Unternehmen und deren Möglichkeiten

Im Vergleich zu KMU haben große Unternehmen wesentlich bessere Voraussetzungen, um eine effektive Sicherheitskultur zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Dies liegt an den unterschiedlichen

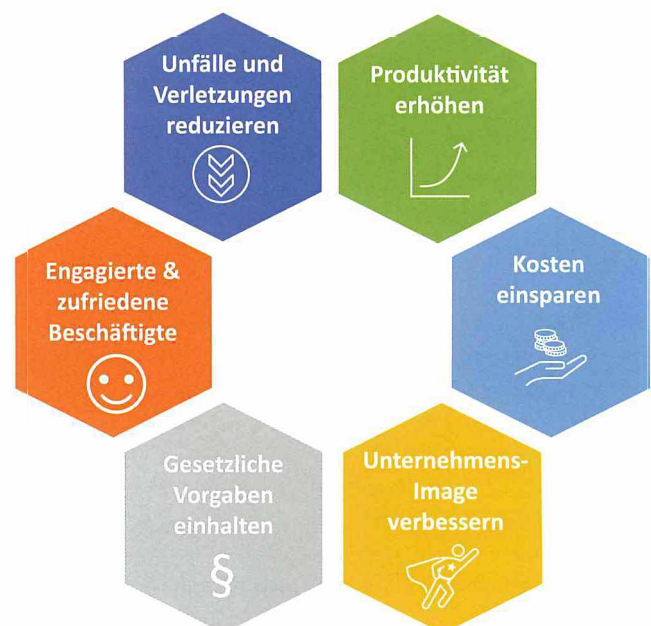


Bild 1: Positive Auswirkungen einer guten Sicherheitskultur, Quelle: eigene Darstellung

Ressourcen und Strukturen, die großen Unternehmen zur Verfügung stehen.

- ▶ **Spezialisierte Sicherheitsabteilungen:** Große Unternehmen verfügen in der Regel über dedizierte Sicherheitsabteilungen mit spezialisierten Fachkräften, die sich ausschließlich mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz befassen. Diese Experten können umfassende Sicherheitsstrategien entwickeln und implementieren.
- ▶ **Finanzielle Ressourcen:** Große Unternehmen haben oft größere Budgets, die es ihnen ermöglichen, in hochwertige Sicherheitsausrüstung, umfangreiche Schulungsprogramme und externe Beratungsdienste zu investieren. Sie können modernste Technologien und Methoden nutzen, um Sicherheitsstandards zu verbessern.
- ▶ **Umfangreiche Schulungsprogramme:** Mit mehr finanziellen und personellen Ressourcen können große Unternehmen regelmäßige und umfassende Schulungsprogramme anbieten. Sie können Schulungen an verschiedenen Standorten organisieren und sicherstellen, dass alle Beschäftigten kontinuierlich weitergebildet werden.
- ▶ **Kontinuierliche Überwachung und Anpassung:** Große Unternehmen verfügen über die notwendigen Kapazitäten, um kontinuierliche Audits und Inspektionen durchzuführen. Sie können fortlaufend Gefährdungsbeurteilungen vornehmen und ihre Sicherheitsprogramme entsprechend anpassen, um auf neue Risiken und Herausforderungen zu reagieren.

KMU stehen vor spezifischen Herausforderungen, wenn es darum geht, eine effektive Sicherheitskultur zu etablieren. Die begrenzten Ressourcen und organisatorischen Schwierigkeiten erfordern kreative und flexible Ansätze, um Sicherheitsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen. Live durchgeführte Online-Schulungen können hier eine wertvolle Unterstützung bieten, um die Sicherheitskultur in KMU zu stärken und speziell die Führungskräfte kontinuierlich zu schulen.



Bild 2: Vorteile von Live-Online-Schulungen, Quelle: eigene Darstellung

Live-Online-Schulungen als effektive Maßnahme

Um den genannten Herausforderungen zu begegnen, können live durchgeführte Online-Schulungen eine vielversprechende Lösung darstellen. Sie bieten eine flexible und kosteneffiziente Möglichkeit, Führungskräfte und Mitarbeitende in KMU regelmäßig und umfassend zu schulen. Sie ermöglichen den Zugang zu aktuellen und relevanten Informationen, unabhängig davon, wo die Belegschaft gerade arbeitet. Diese Art der Schulung kann an die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens angepasst werden und stellt sicher, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind.

Fortlaufende Online-Schulungen wiederum fördern die kontinuierliche Weiterbildung und das Bewusstsein für Sicherheitsfragen – und das auch „unterhalb“ eines groß angelegten Projektes zum Ausbau der Sicherheitskultur. Solche Projekte haben natürlich ihre Berechtigung, aber wenn für KMU einfachere und weniger zeit- und kostenintensive Lösungen gesucht werden, kann eine spezielle Online-Schulung mit einem erfahrenen Trainer oder einer erfahrenen Trainerin zum Thema Sicherheit „wachrütteln“ und der Start zu mehr Bewusstsein sein.

Flexibilität und Zugänglichkeit

Im Gegensatz zu traditionellen Präsenzs Schulungen können Online-Schulungen von den Teilnehmenden von überall absolviert werden, solange sie Zugang zu einem Computer oder mobilen Gerät mit Internetverbindung haben. Dadurch können auch Führungskräfte, die an verschiedenen Standorten oder im Homeoffice arbeiten, problemlos teilnehmen, was die Reichweite und Effektivität der Schulungsmaßnahmen erhöht.

Kosten- und Zeitersparnis

Da keine physischen Treffen erforderlich sind, entfallen Reisekosten und -zeiten, die bei traditionellen Schulungen anfallen würden. Dies ist besonders vorteilhaft für KMU, die über mehrere Standorte verfügen oder deren Führungskräfte häufig unterwegs sind.

Die Produktion und Bereitstellung von Online-Schulungsmaterialien ist in der Regel kostengünstiger als die Organisation von Präsenzveranstaltungen.

Möglichkeit zur individuellen Anpassung und Skalierbarkeit

Online-Schulungen können zusammen mit dem Trainer oder der Trainerin auf die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten eines Unternehmens zugeschnitten werden. Inhalte können leicht angepasst und aktualisiert werden, um aktuelle Entwicklungen und spezifische Risiken abzudecken. Dies stellt sicher, dass die Schulungen stets relevant und auf dem neuesten Stand sind.

Zudem sind Online-Schulungen leicht skalierbar, was bedeutet, dass sie sowohl für kleine Teams als auch für große Belegschaften geeignet sind. Neue Mitarbeitende können problemlos in bestehende Schulungsprogramme integriert werden, und es können jederzeit zusätzliche Teilnehmende hinzugefügt werden, ohne dass erhebliche zusätzliche Kosten entstehen.

Praxisnahe und interaktive Lernmethoden

Auch live durchgeführte Online-Schulungen nutzen praxisnahe und interaktive Lernmethoden, die das Engagement und die Lernbereitschaft der Teilnehmenden fördern.

- **Interaktive Elemente:** Moderne Online-Schulungen enthalten oft interaktive Elemente wie Quizze, Gruppenarbeiten und Videos, die das Lernen interessanter und ansprechender machen. Diese interaktiven Komponenten helfen den Teilnehmenden, das Gelernte besser zu verstehen und anzuwenden.
- **Praxisnahe Anwendungen:** Durch die Integration von realitätsnahen Szenarien und Beispielen können die Teilnehmenden ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in einem sicheren Umfeld testen und vertiefen. Dies erhöht die praktische Relevanz der Schulungen und erleichtert die Umsetzung der gelernten Inhalte im Arbeitsalltag.
- **Feedback und Fortschrittskontrolle:** Online-Schulungen bieten Möglichkeiten zur unmittelbaren Rückmeldung durch den Trainer oder die Trainerin. Teilnehmende erhalten direktes Feedback zu ihren Fragen, können ihre speziellen Problemstellungen einbringen und gemeinsam mit den Kollegen und Kolleginnen die Fortschritte diskutieren. Dies motiviert sie, kontinuierlich an ihren Fähigkeiten zu arbeiten und ihre Kenntnisse zu erweitern.

Stärkung der Führungsfähigkeiten im Bereich Sicherheit und Integration in den Arbeitsalltag

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Etablierung und Aufrechterhaltung einer Sicherheitskultur. Hier bieten Online-Schulungen spezifische Vorteile für die Stärkung der Führungsfähigkeiten im Bereich Sicherheit.

Spezielle Schulungen für Führungskräfte: Es gibt Expertinnen und Experten, die sich auf Online-Schulungen von Führungskräften im Bereich Sicherheitskultur spezialisiert haben. Diese Schulungen vermitteln nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch praktische Fähigkeiten zur Umsetzung der eigenen Pflichten sowie zur Überwachung von Sicherheitsmaßnahmen.

Entwicklung von Vorbildfunktionen: Durch kontinuierliche Schulungen können Führungskräfte ihre Rolle als Sicherheitsvorbilder stärken. Sie lernen, wie sie Sicherheitsbewusstsein aktiv fördern, Risiken identifizieren und geeignete Maßnahmen ergreifen können.

Tipps zur Einführung eines Online-Schulungsprogramms

- **Bedarfsanalyse durchführen:** Bevor Sie ein Online-Schulungsprogramm einführen, sollten Sie eine umfassende Bedarfsanalyse durchführen. Identifizieren Sie die spezifischen Sicherheitsanforderungen und Herausforderungen Ihres Unternehmens. Berücksichtigen Sie dabei die verschiedenen Abteilungen, Aufgabenbereiche und Risikofaktoren.
- **Ziele definieren:** Setzen Sie klare und messbare Ziele für das Schulungsprogramm. Diese können beispielsweise die Reduzierung von Arbeitsunfällen, die Verbesserung der Sicherheitskenntnisse oder die Erhöhung der Teilnahmequote an Schulungen umfassen.
- **Geeigneten Trainer finden:** Der Trainer oder die Trainerin sollte zu Ihrem Unternehmen passen. Dazu ist ein erster Austausch sinnvoll, um ein gemeinsames Verständnis für die Schulungen zu erhalten.
- **Pilotprogramm starten:** Führen Sie ein Pilotprogramm durch, um die Wirksamkeit und Akzeptanz der Online-Schulungen zu testen.



Um den genannten Herausforderungen zu begegnen, können live durchgeführte Online-Schulungen eine vielversprechende Lösung darstellen.



Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten: Effektive Sicherheitskommunikation ist entscheidend für den Erfolg von Sicherheitsprogrammen. Online-Schulungen können Führungskräften helfen, ihre Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern, um Sicherheitsinformationen klar und verständlich an ihre Teams weiterzugeben.

Die Integration einer Sicherheitskultur in den täglichen Arbeitsablauf ist unerlässlich, um langfristig sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Gerade Live-Online-Schulungen unterstützen diese Integration speziell auf zwei Arten:

1. **Förderung eines kontinuierlichen Lernprozesses:** Hat ein Unternehmen einen passenden Trainer oder eine passende Trainerin gefunden, fördern regelmäßige Schulungen inklusive Austausch eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Führungskräfte entwickeln ein tieferes Verständnis für Sicherheitsregelungen und verinnerlichen diese als integralen Bestandteil ihrer täglichen Arbeit.
2. **Verstärkung der Sicherheitsbotschaften:** Online-Schulungen können durch regelmäßige Erinnerungen und Auffrischungen dazu beitragen, dass Sicherheitsbotschaften immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden. Dies hilft, die Sicherheitskultur im Unternehmen dauerhaft zu verankern und das Sicherheitsbewusstsein kontinuierlich zu stärken.

Vor allem live durchgeführte Online-Schulungen bieten also spezifische Vorteile, die KMU dabei unterstützen, ihre Sicherheits-

Wählen Sie eine kleine Gruppe von Führungskräften aus verschiedenen Abteilungen aus, um erste Erfahrungen zu sammeln und Feedback zu erhalten.

- **Führungskräfte einbinden:** Involvieren Sie die Führungskräfte von Anfang an in den Prozess. Erklären Sie den Nutzen und die Ziele des Schulungsprogramms und holen Sie deren Feedback und Anregungen ein. Dies erhöht die Akzeptanz und das Engagement.
- **Kommunikation und Unterstützung:** Kommunizieren Sie regelmäßig über den Fortschritt und die Vorteile der Online-Schulungen. Bieten Sie Unterstützung und Ressourcen an, um den Führungskräften den Einstieg zu erleichtern.
- **Schulungen planen:** Planen Sie lieber mehrere einzelne Tage innerhalb eines halben Jahres ein als eine Woche am Stück. Dadurch wird das Thema immer wieder neu diskutiert, die Führungskräfte können das Gelernte umsetzen und in der nächsten Schulung aufgekommene Fragen stellen.

kultur effektiv zu stärken und zu pflegen. Durch die Erhöhung der Reichweite ohne große Investitionen, die Möglichkeit zur kontinuierlichen Schulung und Auffrischung, die Stärkung der Führungsfähigkeiten im Bereich Sicherheit und die Integration von Sicherheitskultur in den Arbeitsalltag können KMU nachhaltige Verbesserungen in der Arbeitssicherheit erzielen.

Durch sorgfältige Planung können KMU ein effektives Online-Schulungsprogramm etablieren, das die Sicherheitskultur stärkt und langfristig positive Auswirkungen auf die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat.

Zusammenfassung

Die verschiedenen Vorteile von live durchgeführten Online-Schulungen ermöglichen es auch KMU, die Herausforderungen bezüglich einer Sicherheitskultur im eigenen Unternehmen zu meistern. Die flexible Natur von Online-Schulungen ermöglicht es KMU, schnell auf Sicherheitsanforderungen zu reagieren und Schulungsprogramme kontinuierlich zu aktualisieren und anzupassen. Dies bedeutet, dass selbst Unternehmen ohne langjährige Schulungserfahrung oder umfangreiche Ressourcen erhebliche Fortschritte in der Sicherheitskultur erzielen können.

Abschließend möchte ich alle kleinen und mittleren Unternehmen ermutigen, die Möglichkeiten von Online-Schulungen als ersten Schritt ernsthaft in Betracht zu ziehen und in die Sicherheitskultur zu investieren. Die Vorteile sind klar:

- ▶ **Erhöhte Sicherheit am Arbeitsplatz:** Durch regelmäßige und effektive Schulungen können Risiken minimiert und Unfälle verhindert werden.
- ▶ **Stärkung des Engagements der Führungskräfte:** Führungskräfte, die regelmäßig geschult werden, fühlen sich sicherer und sind motivierter, zur Sicherheitskultur des Unternehmens beizutragen.
- ▶ **Einhaltung gesetzlicher Vorgaben:** Online-Schulungen helfen, durch ein gestärktes Bewusstsein gesetzliche Sicherheitsanforderungen zu erfüllen und Haftungsrisiken zu minimieren.

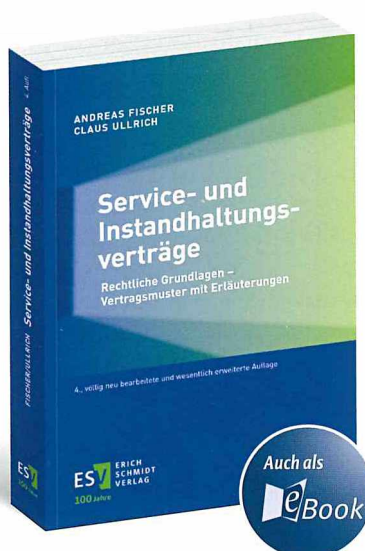
„Die Integration einer Sicherheitskultur in den täglichen Arbeitsablauf ist unerlässlich, um langfristig sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.“

Die Implementierung eines Online-Schulungsprogramms ist eine praktikable und nachhaltige Lösung, um die Sicherheitskultur zu stärken und langfristig zu sichern. Indem Sie in die Schulung und Weiterbildung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden investieren, schaffen Sie nicht nur ein sichereres Arbeitsumfeld, sondern fördern auch das Wachstum und den Erfolg Ihres Unternehmens.

Nutzen Sie die Vorteile der digitalen Lernmethoden, um Ihre Sicherheitsstandards zu verbessern und eine Kultur der Sicherheit in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

Victoria Weyers ist Sicherheitsingenieurin und Trainerin für Schulungen zur Sicherheitskultur und zur praktischen Umsetzung der Verantwortung von Führungskräften. Sie unterstützt Unternehmen als Expertin dabei, ihre Sicherheitskultur zu stärken und die Führungskräfte zu befähigen, selbst aktiv zu werden. Als Dipl.-Wirtschaftsingenieurin und interne Auditorin für Arbeitsschutzmanagement war sie in verschiedenen Produktionsunternehmen für das Thema Arbeitssicherheit verantwortlich. Aktuell ist sie hauptberuflich als Director Environment Health & Safety bei einem großen Haushaltsgerätehersteller tätig.

E-Mail: Safety-skills@proton.me



Mustergültig warten lassen

Service- und Instandhaltungsverträge Rechtliche Grundlagen – Vertragsmuster mit Erläuterungen

Von Andreas Fischer und Claus Ullrich

4., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage 2024,
425 Seiten, mit Onlineangebot, € 62,-. ISBN 978-3-503-23777-7
eBook: € 56,40. ISBN 978-3-503-23778-4



Online informieren
und versandkostenfrei bestellen:
www.ESV.info/23777

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG
100 Jahre

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Tel. (030) 25 00 85-265 · ESV@ESVmedien.de