

EFQM: Selbstbewertung im Innenministerium NRW

Eine Dokumentation

EFQM: Selbstbewertung im Innenministerium NRW

Eine Dokumentation

Auf ein (Vor-) Wort

Es gilt für Sportler und Unternehmen, aber auch für Organisationen des öffentlichen Sektors: Wer zur Spitze gehören will, muss seine Leistungen ständig und systematisch verbessern.

Dies gilt für Organisationen des öffentlichen Dienstes insbesondere in einer Zeit, in der sich durch gesellschaftliche Veränderungen die Erwartungen und in der Folge die Anforderungen stetig verändern. Die Aufgabenwahrnehmung muss so erfolgen, dass sie nicht nur den Erwartungen und Anforderungen unserer „Kunden“ entspricht, sondern auch jederzeit schnell auf veränderte Anforderungen reagieren kann und damit Ressourcen schont.

Im Oktober 2000 hat daher das Innenministerium NRW die neun strategischen Ziele der Binnenmodernisierung für die 13. Legislaturperiode in seiner „Vision 2004“ festgelegt. Eines dieser Ziele lautete:

„Qualitätsmanagement (einschließlich Kundenbefragungen und Benchmarking) ist eingeführt“

Mit Stolz können wir heute sagen: „Qualitätsmanagement ist eingeführt!“

Und mehr noch: Wir haben ein Qualitätsmanagement auf der Grundlage einer international anerkannten und bewährten Methode, dem Modell für Exzellenz der European Foundation for Quality Management, kurz EFQM, eingeführt.

Wir haben uns in den Jahren 2001 und 2002 erstmals nach dieser Methode selbst bewertet und damit ein methodisches Instrument eingeführt, dessen konsequente Anwendung es möglich macht,

- : Stärken und Verbesserungsbereiche systematisch und nachvollziehbar zu identifizieren,
- : Optimierungsmöglichkeiten festzustellen und zu priorisieren,
- : Verbesserungsmaßnahmen festzulegen und konsequent umzusetzen,
- : das Vorgehen und die Umsetzung zu bewerten und zu überprüfen und
- : sich mit anderen zu vergleichen.

Die Selbstbewertung lenkt den Blick auf alle Kriterien, die für eine Spitzenorganisation des öffentlichen Sektors relevant sind. Nicht nur Organisationsergebnisse und Mitarbeiterzufriedenheit müssen stimmen, sondern auch Führung, Kunden- und Prozessorientierung.

Mit der folgenden Dokumentation der Selbstbewertungen im Innenministerium Nordrhein-Westfalen wollen wir zum einen unsere Aktivitäten beschreiben und unsere Erfahrungen zur Verfügung stellen. Wir wollen aber darüber hinaus auch all denen Mut machen, sich dieser Herausforderung zu stellen und in einen Erfahrungsaustausch einzutreten, dessen Ziel es ist, „von den Besten zu lernen“.

Dass es auf diesem Weg auch Stolpersteine gibt, mussten auch wir feststellen. Dies war uns aber immer Ansporn, daraus zu lernen, uns zu verbessern und unser Wissen auch an andere, die auch diesen Weg gehen wollen, weiterzugeben.



Dr. Fritz Behrens
Innenminister des Landes
Nordrhein-Westfalen

Inhalt

1	Einleitung	7
2	Einführung des EFQM-Modells im Innenministerium	9
2.1	Erste Schritte auf dem Weg zur Selbstbewertung	9
2.2	Erste Informationen für die Beschäftigten	9
2.3	Grundlegende Entscheidungen	10
3	Die „EFQM-Schnell-Selbstbewertung“	11
3.1	Ergebnis der Schnell-Selbstbewertung	11
3.2	Erster Maßnahmenplan	11
3.3	Aufgabe und Mitglieder der E-Teams	12
4	Die Selbstbewertung nach der EFQM-Simulationsmethode	13
4.1	Ist-Analyse	13
4.2	Stärken und Verbesserungsbereiche	13
4.3	Information der Beschäftigten	14
5	Planung von Maßnahmen	15
5.1	Priorisierte Verbesserungsbereiche	15
5.2	Umsetzungsteams (U-Teams)	15
5.3	Rahmenbedingungen für die Arbeit der U-Teams	16
5.4	Koordinierung	16
6	Schlussbemerkung	17
6.1	Kritischer Rückblick durch das Assessorenteam	17
6.2	Ausblick	17

1 Einleitung

Kennen gelernt hat das Innenministerium Nordrhein-Westfalen das EFQM-Modell für Exzellenz durch verschiedene Kontakte mit Behörden im Ausland und mit Wirtschaftsunternehmen.

Dabei wurde schnell deutlich, dass das Modell für die Sicherung, aber vor allem auch für die Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse geeignete Ansätze und Instrumente bietet.

Weil es Verwaltungshandeln umfassend auf den Prüfstand stellt und Verbesserungsbereiche identifiziert, ist es darüber hinaus zielführend.

Das Innenministerium Nordrhein-Westfalen wurde daher zunächst im Jahr 2000 Mitglied bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und kurze Zeit später bei der European Foundation for Quality Management (EFQM). Ziel war es, an den Erfahrungen anderer deutscher und europäischer Organisationen zu partizipieren und langfristig andere Behörden und Einrichtungen im Land Nordrhein-Westfalen bei der Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagements zu unterstützen.

2 Einführung des EFQM-Modells im Innenministerium

Nach den Erfahrungen anderer Institutionen, die bereits ein Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell für Exzellenz praktizierten, war deutlich, dass für die Einführung dieses Qualitätsmanagementsystems im Innenministerium bestimmte Voraussetzungen zwingend erfüllt sein mussten:

- : Die Führungsspitze, d.h. Minister, Staatssekretär und Abteilungsleitungen, musste sich zum Qualitätsmanagement bekennen und aktiv bei seiner Einführung voran gehen.
- : Die Beschäftigten mussten von Anfang an umfassend über die Maßnahmen zur Einführung informiert und in den Prozess eingebunden werden.

2.1 Erste Schritte auf dem Weg zur Selbstbewertung

Im Februar 2000 beschloss die Führungsspitze, die damals für den Bereich Binnenmodernisierung zuständige Geschäftsstelle Verwaltungsmodernisierung (GVM) mit den organisatorischen Vorbereitungen für die Einführung eines Qualitätsmanagements nach dem EFQM-Modell für Exzellenz zu beauftragen. GVM sollte weiterhin alle erforderlichen Entscheidungen für eine spätere Selbstbewertung nach diesem Modell vorbereiten.

GVM veranlasste darauf hin, dass auf Vorschlag der sechs Abteilungsleitungen 15 Beschäftigte repräsentativ über alle Organisationseinheiten (Abteilungen, Ministerbüro und GVM) benannt wurden (EFQM-Assessorenteam). Sie sollten gemeinsam mit GVM und in Abstimmung mit der Führungsspitze eine spätere Selbstbewertung inhaltlich und organisatorisch vorbereiten und durchführen.

2.2 Erste Informationen für die Beschäftigten

Eine erste durch GVM organisierte Informationsveranstaltung für das EFQM-Assessorenteam zu den Grundlagen des Qualitätsmanagements und insbesondere des EFQM-Modells für Exzellenz fand im April 2000 statt.

Daran schlossen sich im April und Mai 2000 Informationsveranstaltungen für die Führungsspitze und die weiteren Führungskräfte an.

Die Abteilungsleitungen übernahmen danach als Multiplikatoren die Informationsweitergabe in ihre jeweilige Abteilung. Unterstützt wurden sie dabei durch die jeweiligen EFQM-Assessorinnen und -Assessoren.

Ergänzt wurden diese Informationen durch Veröffentlichungen in einer hausinternen Mitteilungsschrift für aktuelle Informationen (imaktuell) und im August 2000 durch eine weitere Veranstaltung, in der ein Unternehmen über seine positiven Erfahrungen mit einem aus dem EFQM-Modell entwickelten eigenen Qualitätsmanagement berichtete.

2.3 Grundlegende Entscheidungen

Die Führungsspitze beschloss am 17.08.2000, baldmöglichst eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell für Exzellenz durchzuführen. Zuvor sollte aber zunächst die Frage beantwortet werden, wie die einzelnen Maßnahmen der Binnenmodernisierung, die bereits im Innenministerium eingeführt und praktiziert wurden (z.B. Leitbild, Mitarbeiter- und Kundenbefragung usw.), zusammenhängen und ineinander greifen. Vor allem aber sollten eine gemeinsame „Vision“ entwickelt und gemeinsame Ziele für das Innenministerium vereinbart und allen Beschäftigten bekannt gemacht werden.

Weiterhin musste der für die freie Wirtschaft entwickelte EFQM-Fragenkatalog für eine Selbstbewertung auf die Bedingungen im Innenministerium angepasst werden. Erst nach Erfüllung dieser Vorgaben sollte über den Zeitpunkt der Selbstbewertung endgültig entschieden werden.

Im Oktober 2000 wurden die Sach- und Reformziele des Innenministeriums für die laufende Legislaturperiode in der Vision 2004 beschlossen und bekannt gemacht. Nach diesem Beschluss wurden die Führungsspitze und das Assessorenteam intensiv zum EFQM-Modell für Exzellenz geschult.

Die Schulungsmaßnahmen wurden durch lizenzierte EFQM-Trainer der Firma Innosys durchgeführt. Diese begleiteten den gesamten Prozess der Selbstbewertung. Den Assessorinnen und Assessoren wurde im Februar 2001 die Urkunde zu zertifizierten EFQM-Assessorinnen bzw. -Assessoren durch Herrn Minister Dr. Fritz Behrens ausgehändigt.

3 Die „EFQM-Schnell-Selbstbewertung“

Die erste Selbstbewertung wurde im März 2001 durch die Führungskräfte und das Assessoren-Team, unter Moderation der Firma Innosys, als so genannte „Schnell-Selbstbewertung“ durchgeführt.

Diese in der Fachsprache „SAB“ genannte Methode (System, Analyse und Bewertung) ist eine ganzheitliche Unternehmensdiagnostik und strategische Maßnahmenplanung im Rahmen des EFQM-Modells.

Mit „SAB“ wurden alle Tätigkeiten und Ergebnisse des Innenministeriums anhand von 180 Fragen untersucht. Diese 180 Fragen waren zuvor vom Assessorsteam umformuliert und an die Besonderheiten eines Ministeriums angepasst worden. Sie spiegeln genau das EFQM-Modell für Exzellenz wider, da sie auf den 9 EFQM-Kriterien und den zugehörigen Teilkriterien basieren.

Anschließend wurden die Ergebnisse analysiert.

3.1 Ergebnis der Schnell-Selbstbewertung

Mit der SAB-Methode wurden solche Bereiche identifiziert, die für das Innenministerium sehr bedeutend, aber nach eigener Einschätzung noch zu wenig mit Leben erfüllt waren.

Diese Bereiche signalisierten einen vordringlichen Handlungsbedarf und bildeten daher den Kern der weiteren Maßnahmenplanung.

Es handelte sich hierbei um:

- : Kundenzufriedenheitsbefragung
- : Identifikation, Gestaltung und die Dokumentation der Schlüsselprozesse als Voraussetzung der Erreichung der Strategie und der Ziele des Innenministeriums
- : Identifizierung und Priorisierung der Verbesserungsmöglichkeiten in allen Bereichen des Innenministeriums.

3.2 Erster Maßnahmenplan

In einem ersten Maßnahmenplan wurde vereinbart, Konzepte zu den Verbesserungsbereichen zu erarbeiten.

Die Führungsspitze erarbeitete am 13./14.08.2001 ein so genanntes Schlüsselprozessmodell für das Innenministerium und erfüllte damit eine der wesentlichen Forderungen aus den Ergebnissen der Schnell-Selbstbewertung.

Anschließend wurden in einem ersten Schritt so genannte Exzellenz-Teams (E-Teams) zu drei ausgewählten Schlüsselprozessen gebildet.

3.3 Aufgabe und Mitglieder der E-Teams

Die E-Teams sollten die Schlüsselprozesse beschreiben und optimieren, damit sie später den Beschäftigten im internen Intranet zur Verfügung gestellt werden können.

Diese Prozessbeschreibungen sollen die Grundlage für ein prozessorientiertes Wissensmanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagements bilden.

Die Teamleitung übernahmen die jeweiligen Prozessverantwortlichen für den zu beschreibenden Schlüsselprozess (in der Regel die Referatsleitung). Die Auswahl der weiteren Teammitglieder erfolgte durch die Teamleitung.

Die Teams wurden durch das Prozessmanagement Verwaltungsmodernisierung (PVM), das den Aufgabenbereich von GVM weiterführte, betreut.

4 Die Selbstbewertung nach der EFQM-Simulationsmethode

Ende August 2001 entschied die Führungsspitze – nach Vorbereitung durch PVM – im Herbst 2001 mit einer Selbstbewertung nach der EFQM-Simulationsmethode zu beginnen.

Zur Vorbereitung der Datenerhebung unter Leitung jeweils einer Abteilungsleitung und Mitgliedern des Assessorenteams wurden Teams zu den einzelnen EFQM-Kriterien gebildet.

Da der bisherige Assessorenkreis durch Fluktuation stark geschrumpft war, mussten weitere 9 Beschäftigte für eine Tätigkeit im Assessorenteam ausgebildet und zertifiziert werden. Die Kriterienteams wurden Mitte September in Hilden durch die Firma Innosys auf ihre Arbeit vorbereitet.

Alle Maßnahmen zur Vorbereitung und Durchführung der Selbstbewertung wurden in einem regelmäßig stattfindenden „Jour-fixe“ des Assessorenteams beraten und geplant.

PVM wirkte an diesen Terminen mit und stellte den Informationsfluss zur Führungsspitze und zu den Beschäftigten sicher. In drei Auftaktveranstaltungen wurde das Verfahren den Beschäftigten des Hauses vorgestellt.

4.1 Ist-Analyse

Mitte Oktober 2001 lag ein von den Kriterienteams erarbeitetes Datenerhebungskonzept für die Selbstbewertung vor.

In der Zeit von Mitte Oktober 2001 bis Mitte Februar 2002 führten die Kriterienteams die Datenerhebung zur Feststellung des Ist-Zustandes durch.

Die Teams erstellten von Mitte bis Ende Februar 2002 ihre Berichte zu den einzelnen Kriterien des Modells. Zur Vermeidung von Überschneidungen wurden diese vorher abgestimmt.

Bis Mitte März wurden die Einzelberichte der Kriterienteams von PVM zu einem Gesamtbericht (Ist-Analyse) zusammengestellt. Dieser wurde anschließend durch das Assessorenteam geprüft, frei gegeben und durch PVM dem Minister zur weiteren Prüfung und Freigabe zugeleitet.

Anfang April wurde der Gesamtbericht an das Führungsteam und die beteiligten Assessorinnen und Assessoren verteilt.

4.2 Stärken und Verbesserungsbereiche

Im April 2002 beschrieb jedes Mitglied des Assessorenteams die aus seiner Sicht vorhandenen Stärken und Verbesserungsbereiche und leitete diese an PVM weiter.

PVM fasste diese zusammen und legte dem Assessorenteam die Zusammenfassung als Vorbereitung für das folgende „Konsensmeeting“ vor.

Dieses fand vom 15.-17.5.2002 statt. In diesem Konsensmeeting wurden die ermittelten Stärken und Verbesserungsbereiche gemeinsam für die Erstellung eines „Feedback-Berichtes“ geordnet und überarbeitet.

Der Feedback-Bericht wurde vom 18.-31.05.2002 in Abstimmung mit den Assessorinnen und Assessoren durch PVM erarbeitet.

Am 14.06.2002 wurden dem Führungsteam in einer von PVM für vorbereiteten Sitzung die im Feedback-Bericht ermittelten Verbesserungsbereiche vorgestellt und anschließend vom Führungsteam priorisiert.

4.3 Information der Beschäftigten

Die Information der Beschäftigten über das Ergebnis der Selbstbewertung erfolgte im Anschluss daran schriftlich und in einer Informationsveranstaltung im Juli 2002.

5 Planung von Maßnahmen

Am 04.07.2002 setzte das Führungsteam seine Diskussionen zu den priorisierten Verbesserungsbereichen aus der Selbstbewertung fort und beschloss hierzu erste grobe Maßnahmenkonzepte. Die einzelnen Maßnahmen waren gegliedert nach:

- : Verbesserungsbereich
- : Zielsetzung
- : Kennzahlen
- : Vorgaben (z.B Geschäftsordnung etc.)
- : Maßnahmen/Aktionen
- : Verantwortliche
- : Zeitrahmen

5.1 Priorisierte Verbesserungsbereiche

Bei den vom Führungsteam priorisierten Verbesserungsbereichen handelte es sich um:

- : Führung
- : Personalentwicklung
- : Kundenbezogene Ergebnisse – Leistungsindikatoren (interne Messergebnisse, um Leistung zu analysieren, zu planen und zu verbessern)
- : Identifizierung von Kunden, deren Einbindung in Politik und Strategie, Kundenfeedback und Beschwerdemanagement
- : Schlüsselleistungen, Schlüsselergebnisse und Schlüsselleistungsindikatoren
- : Informationsmanagementkonzept

5.2 Umsetzungsteams (U-Teams)

Zur Realisierung der Maßnahmenkonzepte wurden anschließend Umsetzungsteams eingesetzt. Die Leitung der Teams oblag jeweils einer Abteilungsleitung.

Jede Abteilungsleitung sollte den jeweils andern Abteilungsleitungen vier Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter als mögliche Teammitglieder benennen. Zusätzlich sollte eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der eigenen Abteilung als Mitglied für das eigene U-Team benannt werden.

Weiterhin war bei der Zusammensetzung der Teams zu berücksichtigen, dass maximal zwei Mitglieder aus dem Bereich der Referatsleitungen kommen sollten.

5.3 Rahmenbedingungen für die Arbeit der U-Teams

Die U-Teams konnten wegen des unterschiedlichen Arbeitsaufwandes für die jeweiligen Verbesserungsbereiche ihre Arbeits- und Zeitplanung individuell bestimmen.

Aus diesem Grunde verzichtete auch die Führungsspitze auf eine regelmäßige Berichtspflicht der U-Teams. Diesen wurde aber ein eigenes Vortragsrecht an die Führungsspitze eingeräumt.

Das Referat Qualitätsmanagement, das inzwischen die Arbeiten von PVM fortführte, und die Firma Innosys unterstützten und berieten die U-Teams nach Bedarf bei deren Arbeit.

5.4 Koordinierung

Aufgabe des Referates Qualitätsmanagement war es, in der Folgezeit jeweils auf Wunsch der Führungsspitze zum Stand der Arbeiten der U-Teams zu berichten.

Darüber hinaus wurde dem Referat Qualitätsmanagement die Aufgabe übertragen, künftig die sich aus den jeweiligen Abschlussberichten ergebenden Folgemaßnahmen zu koordinieren.

Die Folgemaßnahmen werden durch die zuständigen oder die noch im Einzelfall zu bestimmenden Organisationseinheiten umgesetzt.

Das Controlling wird im Rahmen einer folgenden durch das Referat Qualitätsmanagement zu organisierenden Selbstbewertung sichergestellt.

6 Schlussbemerkungen

Die Durchführung der ersten beiden Selbstbewertungen mit unterschiedlichen Instrumenten hat gezeigt, dass sowohl die Selbstbewertung nach der „SAB“ Methode als auch nach der Simulationsmethode gut geeignet sind, Verbesserungsbereiche zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten. Der je nach Wahl der Methodik anfallende Arbeitsaufwand für alle Beteiligten darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

6.1 Kritischer Rückblick durch das Assessorenteam

Das EFQM-Assessorenteam hat unter Leitung von PVM am 12. und 13. September 2002 im Hotel Via Stenden rückblickend den Ablauf der EFQM-Selbstbewertung (Simulationsmethode) nach dem EFQM-Modell für Exzellenz kritisch bewertet.

Im Ergebnis war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Evaluierungstreffens das kollegiale und ergebnisorientierte Arbeiten im Team eine positive Erfahrung.

Die Betreuung des Verfahrens durch PVM und die Begleitung durch die externen Berater wurde durchweg als gut bezeichnet. Die Zusammenarbeit mit dem Personalrat sei gut, offen und getragen von einem breiten Willen zur Kooperation gewesen. Die Information der Beschäftigten über die Ergebnisse der Selbstbewertung durch interne Veröffentlichungen und Informationsveranstaltungen war nach Einschätzung des Assessorenteams erforderlich und getragen von dem Wunsch, die Beschäftigten umfassend zu informieren.

Kritisch angemerkt wurde, dass

- : der insgesamt erforderliche Zeit- und Abstimmungsbedarf zur Vorbereitung und Durchführung der EFQM-Selbstbewertung nach der aufwändigen Simulationsmethode von allen Beteiligten deutlich unterschätzt worden war;
- : die Mitglieder des Assessorenteams die mit der Selbstbewertung verbundene Fortbildung und die sich hieran anschließenden Aufgaben „nebenamtlich“, das heißt, ohne Freistellung von ihren dienstlichen Aufgaben zu bewältigen hatten. Möglich war ihnen dies nur mit einem erheblichen Einsatz über die regelmäßige Arbeitszeit hinaus;
- : es trotz des umfassenden Informationsangebotes nicht immer gelungen ist, den Beschäftigten die Zusammenhänge mit den konkret im Innenministerium bereits laufenden Modernisierungsmaßnahmen deutlich zu machen. Für den Einzelnen sei auch der ganz persönliche Nutzen der Selbstbewertung nicht immer nachzuvollziehen gewesen. Die Balance zu halten zwischen zuviel und zuwenig Information, sei schwierig gewesen und verbesserungsbedürftig.

6.2 Ausblick

Die Umsetzung der Ergebnisse der Selbstbewertung nach der Simulationsmethode und der Ergebnisse der Schnell-Selbstbewertung nach der „SAB-Methode“ haben in vielen Bereichen des Innenministeriums zur Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen geführt. Diese im Einzelnen aufzuführen, würde den Rahmen dieser Dokumentation sprengen.

Um den eingeleiteten Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen und Ergebnisse auch weiterhin zu fördern und zu bewerten, wird das Innenministerium auch künftig Selbstbewertungen auf der Basis der EFQM-Methode für Exzellenz durchführen.

Auf Grund der beschriebenen Erfahrungen wird die nächste Selbstbewertung allerdings nicht nach der Simulationsmethode erfolgen. Die Ergebnisse nach dieser Methode unterschieden sich qualitativ nicht wesentlich von den Ergebnissen der „SAB-Methode“.

Bei knapper werdenden Personalressourcen ist daher die wesentlich geringere zeitliche Beanspruchung der Beschäftigten durch die „SAB-Methode“ gegenwärtig eher angezeigt als die erheblich aufwändigere Simulationsmethode.

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen/Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Impressum

Herausgeber

Innenministerium
des Landes Nordrhein-Westfalen
- Referat Öffentlichkeitsarbeit -
Haroldstraße 5

40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871 - 01
Telefax: 0211/871 - 3355
poststelle@im.nrw.de
www.im.nrw.de

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des Herausgebers.