

GESTIÓN DE LA EDAD ***ALTERSMANAGEMENT***

ESTRATEGIAS: Edad y Productividad en las Pyme

STRATEGIEN: Alter und Produktivität in den KMU

(Aspectos preventivos)

(Präventive Aspekte)



- *Las dificultades relacionadas con el envejecimiento de la población no pueden ser resueltas sólo con políticas demográficas o económicas*

Die mit dem Älterwerden der Bevölkerung verbundenen Probleme können nicht nur demographie- oder wirtschaftspolitisch gelöst werden

- ***Es necesario un CAMBIO estratégico en:***

LA FORMA DE PENSAR Y DE ACTUAR EN LAS PYME.

Sie erfordern vielmehr einen strategischen WANDEL in:

DER DENK- UND HANDLUNGSWEISE DER KMU



- **Aunque:** El envejecimiento está relacionado con un declive natural de las capacidades, principalmente físicas (visual, auditiva, de movilidad, etc.), que puede afectar algunas habilidades de trabajo.
- **Obwohl: Der Alterungsprozess ist naturgemäß mit einer Abnahme insbesondere der körperlichen Leistungsfähigkeit (Seh-, Hörvermögen, Beweglichkeit, etc.) verbunden, die einige Arbeitsfertigkeiten beeinträchtigen kann.**
- **Es necesario tener en cuenta que Man muss berücksichtigen:**
 - No hay cambios significativamente decrecientes a nivel cognitivo en los trabajadores de edad.
 - **Es ist kein bedeutender Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit von älter werdenden Arbeitnehmern zu verzeichnen.**



■ ***Los trabajadores de edad:***

- Suelen conocer los secretos de muchos oficios y procesos
- Llegan a ser expertos en diferentes ramas del conocimiento
- Pueden transmitir una inapreciable información a las nuevas generaciones
- Si están motivados son una fuente de experiencia y conocimiento

■ ***Ältere Arbeitnehmer:***

- ***verfügen in der Regel über ein großes implizites Wissen vieler Berufe und Prozesse***
- ***sind häufig Experten in verschiedenen Wissensbereichen***
- ***können wichtige Informationen an die nachfolgenden Generationen weitergeben***
- ***sofern sie motiviert sind, stellen sie eine wahre Quelle an Erfahrung und Wissen dar***



Para las PYME, ignorar el potencial de los trabajadores de edad puede significar:

- La pérdida de valiosos recursos humanos....
- La pérdida de la experiencia y conocimientos adquiridos

Eine Nichtnutzung des Potentials älterer Arbeitnehmer kann für KMU folgende Konsequenzen haben:

- ***Verlust wertvoller Humanressourcen***
- ***Verlust von Erfahrung und Wissen, welches im Laufe der Zeit erworben wurde***
 -***Pérdida de capital humano***.....
 -***Verlust von Humankapital***.....



*Para superar la “cultura” de rechazo de las personas de edad en el trabajo es necesario propiciar una **toma de conciencia** mediante acciones y campañas de divulgación, formación y asesoramiento dirigidas a:*

Um diese „Kultur“ der Zurückweisung älterer Arbeitnehmer zu überwinden, ist es notwendig, eine Bewusstseinsbildung voranzutreiben mittels Informations- und Verbreitungskampagnen sowie Qualifikation und Beratung für:



- *empresarios,*
- *directivos,*
- *expertos en Prevención de Riesgos Laborales,*
- *gestores de Recursos Humanos,*
- *trabajadores de edad y trabajadores en general*
- ***Unternehmer,***
- ***Führungskräfte,***
- ***Experten für Prävention von Arbeitsrisiken,***
- ***Humanressourcen-Management,***
- ***Ältere Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Allgemeinen***



ESTRATEGIAS DE ANTICIPACIÓN...

PRÄVENTIVSTRATEGIEN...



*Desde una perspectiva preventiva, **incorporar el factor edad en la Gestión de la PRL**, puede ofrecer soluciones de satisfacción y mejora para los trabajadores, y como consecuencia contribuir a la competitividad de las PYME.*

Aus präventivpolitischer Sicht bietet die Einbettung des Faktors “Alter” in das Management der Prävention von Arbeitsrisiken Lösungen zur Verbesserung der Situation der Arbeitnehmer sowie deren Zufriedenheit und trägt somit zur Wettbewerbsfähigkeit der KMU bei.



- La **Gestión de la Edad** es una visión estratégica en sí misma,
 - *Para maximizar :* - los recursos humanos
- la gestión del conocimiento
 - ✓ ¿Quién puede **integrar** esta **visión estratégica**?
 - **LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

- **Das Altersmanagement stellt eine strategische Vision an sich dar,**
 - **zur Maximierung:** - der Humanressourcen und
- des Wissensmanagements
 - ✓ **Wer kann diese strategische Vision umsetzen?**
 - **DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG**



✓ *¿Quién puede aportar los parámetros a la dirección para la valoración y toma de decisiones?*

▪ **EXPERTOS**

*(responsables de la prevención de riesgos laborales y de los recursos humanos de las empresas, ya existentes)
que incorporen esta visión estratégica en su acción evaluadora y consultora,
que con la debida especialización se convierten en.....*

✓ *Wer kann der Unternehmensführung die Parameter zur Entscheidungsbewertung und -findung liefern?*

▪ **EXPERTEN**

*(bereits in den Unternehmen vorhandene, für den Bereich der Prävention von Arbeitsrisiken und Humanressourcen verantwortliche Mitarbeiter),
die diese strategische Vision in ihre bewertende und beratende Tätigkeit einbeziehen und sich mit einer entsprechenden Zusatzqualifikation weiterentwickeln zu.....*



CONSULTOR EXPERTO **EXPERTENBERATER**

*Incorporar en la **formación del prevencionista**,
el valor de la **Gestión de la Edad**,
como **estrategia de productividad en las PYME***

***Die Einbringung des Altersmanagements in die
Expertenqualifikation als Produktivitätsstrategie
in KMU***



*El contenido de la **formación complementaria**
que capacitará al
técnico en prevención de riesgos laborales
es el siguiente.....*

***Die Zusatzqualifikation für Experten in der
Prävention von Arbeitsrisiken umfasst...***



□ **Módulo formativo: Consultor experto en estrategias de gestión de la edad en las empresas. Contenidos (I):**

- Cambios demográficos en España y sus efectos en el mercado laboral
- El envejecimiento de las fuerzas de trabajo: un nuevo riesgo emergente

□ **Qualifikationsmodul: Expertenberater für Altersmanagementstrategien in Unternehmen. Inhalte (I):**

- **Der demographische Wandel in Spanien und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt**
- **das Älterwerden der Arbeitskräfte: ein neuer Risikofaktor**



- **Evaluación de riesgos. Factores de riesgo relacionados con:**
 - *la sociedad*
 - *la organización*
 - *el puesto de trabajo*
 - *las características del trabajador de edad*

- **Risikenbewertung. Risikofaktoren in Bezug auf:**
 - **die Gesellschaft**
 - **die Organisation**
 - **den Arbeitsplatz**
 - **spezifische Charakteristika älterer Arbeitnehmer**



□ *Evaluación de Riesgos (I): *Factores de riesgo relacionados con:*

▪ *la organización:*

- Falta de información y formación sobre el envejecimiento creciente de las fuerzas de trabajo
- Aplicación sistemática de la política “Fuera lo viejo, dentro lo nuevo”
- Ausencia de mecanismos de adaptación de los puestos de trabajo
- Inestabilidad del mercado laboral y los índices de empleo
- Gestión del conocimiento

□ *Risikenbewertung (I): Risikofaktoren in Bezug auf:*

▪ *die Organisation:*

- *Mangel an Information und Qualifikation hinsichtlich des Älterwerdens von Arbeitskräften*
- *systematische Verfolgung der Politik “Alte raus - Neue rein”*
- *fehlende Mechanismen zur Anpassung von Arbeitsplätzen*
- *Instabilität des Arbeitsmarktes sowie der Beschäftigung-Indizes*
- *Wissensmangement*



□ *Evaluación de Riesgos (II): *Factores de riesgo relacionados con:*

▪ *la tarea:*

- Introducción de nuevas tecnologías
- Sustitución o extinción de los oficios tradicionales
- Especialización en nuevos oficios

□ *Risikenbewertung (II): Risikofaktoren in Bezug auf:*

▪ *die Aufgabe:*

- *Einführung neuer Technologien*
- *Substituierung oder Abschaffung traditioneller Berufe*
- *Spezialisierung auf neue Berufe*



■ ***los trabajadores de edad:***

- Declive natural de las capacidades funcionales
- Resistencia a los cambios
- Experiencias laborables y vitales previas
- Sentimiento de pérdida de estatus y reconocimiento

■ ***älter werdende Arbeitnehmer:***

- ***naturgemäße Abnahme der funktionalen Leistungsfähigkeit***
- ***Widerstand gegenüber Veränderungen***
- ***im Laufe der Zeit gewonnene Arbeits- und Lebenserfahrung***
- ***das Gefühl des Verlustes an Status und Anerkennung***



□ **Consultor experto:**

*Medidas preventivas: **Estrategias de anticipación***

- Desarrollo y aplicación de una **política preventiva que contemple el factor edad**.
- **Estrategias de adaptación** de la organización empresarial a la nueva realidad social, en un mercado cada vez más competitivo.
- **Estrategias formativas** adecuadas a las necesidades del trabajador de edad, en su entorno laboral.

□ **Expertenberater:**

Präventive Maßnahmen: Antizipative Strategien

- **Entwicklung und Anwendung einer präventiven Politik, die den Faktor Alter betrachtet**
- **Anpassungsstrategien der Unternehmensorganisation an die neue soziale Wirklichkeit unter Berücksichtigung der Anforderungen eines zunehmenden Wettbewerbs am Arbeitsmarkt**
- **Anpassung von Qualifikationsstrategien an die Bedürfnisse des älteren Arbeitnehmers in seinem Arbeitsumfeld**



□ Formación del Trabajador de edad

▪ **Ventajas:**

- Los patrones de inteligencia suelen permanecer en la edad adulta.
- Algunas actividades se realizan mejor en esta etapa de la vida (por el alto nivel de sus habilidades, la experiencia adquirida y su capacidad de tomar decisiones)
- Capacidad de análisis y síntesis de la información
- Criterios de selección y valoración propios

□ Qualifikation älterer Arbeitnehmer

▪ **Vorteile:**

- **die Intelligenzmuster bleiben für gewöhnlich im Alter erhalten**
- **einige Tätigkeiten werden in dieser Lebensphase besser ausgeführt (aufgrund hochentwickelter Fertigkeiten, langjähriger Erfahrung sowie hoher Entscheidungsfähigkeit)**
- **besondere Fähigkeit, Informationen zu analysieren und zu synthetisieren**
- **eigene Auswahl- und Bewertungskriterien**



CONSULTORÍA ESPECIALIZADA

SPEZIALISIERTE BERATUNG

Estrategias: Edad y Productividad en las Pyme

Strategien: Alter und Produktivität in KMU

Experiencia Piloto.

Piloterfahrung.



- 1. FASE PREVIA**
- 2. FASE DE EJECUCIÓN**
- 3. FASE DE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**
- 4. DIFUSIÓN Y TRANSFERIBILIDAD**

- 1. VORBEREITUNGSPHASE**
- 2. DURCHFÜHRUNGSPHASE**
- 3. ANALYSE UND ERGEBNISSE**
- 4. VERBREITUNG UND ÜBERTRAGBARKEIT**



1. **FASE PREVIA: Diseño consultoría especializada.**

- Diseño de la acción

- Preparación de actuaciones:

1. Entrenamiento de profesionales expertos

2. Reuniones técnicas

3. Definición del escenario:

- Ámbito de actuación:

- Polígono empresarial Fuente del Jarro

- 27 Pyme asociadas en su mayoría a ASIVALCO

- Excelente acogida por parte de las empresas

- Experiencia y conocimiento previos

4. Diseño de herramientas necesarias

(documento toma de datos, estructura de las entrevistas, de los informes)



1. VORBEREITUNGSPHASE: Entwurf spezialisierter Beratung

- Handlungsentwurf

- Handlungsvorbereitung:

1. Expertentraining

2. Technische Versammlungen

3. Szenariodefinition

- Ausführungsort:

- Industriegebiet Fuente del Jarro / Spanien

- 27 KMU; größtenteils Mitglieder des ASIVALCO

- wir wurden gut von den Unternehmen aufgenommen

- vorangegangene Kontakte und Erfahrungen

4. Entwurf der notwendigen Werkzeuge

(Vorlage für die Datenaufnahme, Struktur der Befragungen, der Berichte)



2. **FASE DE EJECUCIÓN:** Trabajo de campo

(I) Asesoramiento formativo / consultoría especializada.

Entrevista en profundidad con interlocutores clave

(personas con capacidad de decisión en la empresa:
empresarios o directivos)

OBJETIVO → Percepción del Factor Edad en la empresa

2. *Durchführungsphase: Feldarbeit*

(I) *Qualifikationsberatung / spezialisierte Beratung*

Eingehende Befragung von Schlüsselpersonen

***(Personen mit Entscheidungsbefugnis im Unternehmen:
Unternehmer oder Führungskräfte)***

ZIEL: Wahrnehmung des Faktors “Alter” im Unternehmen



Entrevista en profundidad a trabajadores /as de edad

OBJETIVO → Percepción de su realidad en la empresa

Perspectiva de futuro

Posición respecto a la edad de jubilación

Eingehende Befragung von älteren Arbeitnehmer/-innen

ZIEL: *Wahrnehmung der eigenen Realität im Unternehmen*

Zukunftsperspektive

Einstellung zum Rentenalter



3. FASE DE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES:

Tratamiento de datos e información obtenida en la fase anterior

ANÁLISIS CUALITATIVO INDIVIDUAL (I)

- Valoración de la información obtenida.
- Conclusiones.
- Propuestas estratégicas de presente y futuro respecto a la adaptación y gestión de los RR HH, especialmente de los trabajadores de edad en las Pyme.
- Otras conclusiones relevantes.....

3. ANALYSE UND ERGEBNISSE:

Aufbereitung der in der 2. Phase gewonnenen Daten und Informationen

INDIVIDUELLE QUALITATIVE ANALYSE (I)

- ***Informationsbewertung.***
- ***Schlussfolgerungen.***
- ***strategische Lösungsvorschläge für die Gegenwart und Zukunft im Hinblick auf Personalanpassung sowie- management insbesondere der älteren Arbeitnehmer in KMU***
- ***weitere relevante Ergebnisse.....***



3. FASE DE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES:

ANÁLISIS CUALITATIVO INDIVIDUAL (II)

- Se ha mostrado el estado de situación y la proyección natural de la plantilla en relación con la edad.
- Se ha visibilizado el valor que aportan las personas en la organización, especialmente los trabajadores de edad, al tiempo que se ha valorado la inversión que realiza la empresa en sus recursos humanos en formación y en adaptación al puesto de trabajo.

3. ANALYSE UND ERGEBNISSE:

QUANTITATIVE INDIVIDUELLE ANALYSE (II)

- **Aufzeigen der augenblicklichen Situation sowie der naturgemäßen Entwicklung der Belegschaft in Bezug auf ihr Alter**
- **Aufzeigen des Beitrags, den die Mitarbeiter für die Organisation leisten, insbesondere ältere Arbeitnehmer unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Investition des Unternehmens in Human Resources mittels Qualifizierungsmaßnahmen und Arbeitsplatzanpassungen**



- Se ha dibujado el escenario estratégico que, con la debida planificación, permitirá la adaptación necesaria para lograr la mayor satisfacción de las personas y la optimización de los recursos humanos.
- Se ha mostrado el apoyo institucional a la prolongación de la edad de jubilación.
- ***Zeichnen eines strategischen Szenarios, das nach eingehender Planung die notwendigen Anpassungsmaßnahmen ermöglicht, um schließlich einen höheren Befriedigungsgrad der Beschäftigten sowie eine optimale Nutzung der Humanressourcen zu erzielen.***
- ***Aufzeigen der institutionellen Unterstützung einer Erhöhung des Renteneintrittsalters.***



3. FASE DE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES:

Tratamiento de datos e información obtenida en la fase anterior

ANÁLISIS CUANTITATIVO / CUALITATIVO DE LA EXPERIENCIA GLOBAL (I):

- Utilización de una matriz diseñada “ad hoc”.
- Detracción de conclusiones.
- Formulación de propuestas Awise trasladables a organizaciones empresariales, administraciones, instituciones europeas, etc.

3. ANALYSE UND ERGEBNISSE:

Aufbereitung der in der 2. Phase gewonnen Daten und Informationen

QUANTITATIVE / QUALITATIVE ANALYSE DER ERFAHRUNG (I):

- *Verwendung einer “ad hoc” entwickelten Matrix.*
- *Schmälerung von Ergebnissen.*
- *Formulierung von Lösungsvorschlägen von awise, die auf Unternehmensorganisationen, Verwaltungen, europäische Einrichtungen etc. übertragbar sind.*



3. CONCLUSIONES O RESULTADOS CONCRETOS

ANÁLISIS CUANTITATIVO / CUALITATIVO DE LA EXPERIENCIA GLOBAL (I):

3. KONKRETE SCHLUSSFOLGERUNGEN ODER ERGEBNISSE

QUANTITATIVE / QUALITATIVE ANALYSE DER ERFAHRUNG INSGESAMT (I):

- En el total de empresas visitadas, solo el 18,7% de la plantilla de trabajadores fijos está integrado por trabajadores mayores de 50 años, predominando el intervalo de edades comprendidas entre 35 y 44 años.
- *In den von uns aufgesuchten Unternehmen sind lediglich 18,7 % der Festangestellten älter als 50 Jahre, wobei hier der größte Anteil der Altersgruppe der 35 bis 44-jährigen angehört.*



- La mayoría de estos trabajadores mayores de 50 años ocupan puestos en producción, realizando su trabajo en jornadas completas, que no se diferencian de las del resto de la plantilla. Más de la mitad de ellos ha permanecido en la misma empresa por más de 20 años.
- **Die Mehrheit dieser über 50-jährigen Arbeitnehmer arbeitet in gleicher Art und Weise wie die jüngeren Mitarbeiter in Vollzeit in der Produktion. Mehr als die Hälfte arbeitet seit über 20 Jahren im selben Unternehmen.**
- En las actuales condiciones de trabajo, la mayoría de los trabajadores no desean prolongar la edad de jubilación, si bien razones económicas u otras como la reducción de la jornada laboral y la disminución de las cargas física y psíquica de trabajo motivarían su permanencia por más tiempo en las empresas.....
- **Unter den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen spricht sich die Mehrheit der Arbeitnehmer gegen eine Erhöhung des Rentenalters aus, wenn auch finanzielle oder andere Gründe wie z. B. eine Verkürzung der Arbeitszeit sowie eine Verringerung der physischen und psychischen Arbeitsbelastung sie ermutigen würden, länger in den Unternehmen zu bleiben.**



3. CONCLUSIONES O RESULTADOS CONCRETOS

ANÁLISIS CUANTITATIVO / CUALITATIVO DE LA EXPERIENCIA GLOBAL (I):

3. KONKRETE SCHLUSSFOLGERUNGEN ODER ERGEBNISSE

QUANTITATIVE / QUALITATIVE ANALYSE DER ERFAHRUNG INSGESAMT (I):

- Más de la mitad de las empresas visitadas mira hacia el futuro con gran preocupación por la falta de personal especializado en el mercado de trabajo y en los centros docentes. La mayoría de estas empresas, fundamentalmente del sector del metal, forma a los nuevos empleados en sus propias instalaciones, para evitar la paralización de sus líneas de producción.
- **Mehr als die Hälfte der aufgesuchten Unternehmen blickt besorgt in die Zukunft angesichts des Mangels an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt sowie in den Ausbildungsstätten. Die Mehrheit dieser Unternehmen, insbesondere des Metallsektors, bildet neue Arbeitnehmer selbst aus, um einen Stillstand der Produktionslinien zu vermeiden.**



- En las empresas se valora positivamente la experiencia de los trabajadores de edad en la atención a los clientes. Sin embargo, al reflexionar en torno a la experiencia, al conocimiento y a los mínimos cambios que esto exigiría para su adaptación, la perspectiva de muchas empresas cambia....
- ***In den Unternehmen bewertet man die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer für den Bereich der Kundenbetreuung positiv. Trotz dieser Erfahrung und dieses Wissens ändert sich jedoch die Sichtweise vieler Unternehmen angesichts der kleinsten Veränderungen, die eine entsprechende Anpassung der Arbeitsabläufe erfordern würde...***



3. CONCLUSIONES O RESULTADOS CONCRETOS

ANÁLISIS CUANTITATIVO / CUALITATIVO DE LA EXPERIENCIA GLOBAL (I):

3. KONKRETE SCHLUSSFOLGERUNGEN ODER ERGEBNISSE

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE ANALYSE DER ERFAHRUNG INSGESAMT (I):

- La oferta formativa de las empresas incluye a los trabajadores de edad en grupos mixtos de formación.
- **Die Qualifizierungsangebote der Unternehmen schließen die älteren Arbeitnehmer in gemischten Qualifizierungsgruppen ein.**
- Las empresas no disponen, por el momento, de una normativa específica orientada a gestionar la problemática que pueda derivarse de la edad de sus empleados ni la tienen en cuenta en su reglamento de régimen interno.
- **Die Unternehmen verfügen derzeit weder über spezielle Leitlinien im Hinblick auf die Problematik, die das Alter der Beschäftigten aufwerfen kann, noch berücksichtigen sie sie in ihren internen Unternehmensgrundsätzen.**



Todavía es muy pronto para valorar los resultados de esta experiencia que, en cualquier caso, ha servido de “toma de conciencia“, pero lo que sí podemos constatar es la manifestación de grata sorpresa por los “descubrimientos“ que han manifestado nuestros interlocutores.

Es ist noch zu früh, um die Ergebnisse dieser Erfahrung, die in jedem Fall zur “Bewusstseinsbildung“ beigetragen hat, zu bewerten; was wir jedoch feststellen können ist, dass unsere Gesprächspartner angesichts dieser “Entdeckungen“ angenehm überrascht waren.



4. FASE DE DIFUSIÓN Y TRANSFERIBILIDAD:

(Actuación transversal - a lo largo de toda la vida del proyecto)

MEDIOS UTILIZADOS:

- Participación en congresos.
- Entrevistas con interlocutores clave.
- Módulo de formación específica (desde la formación especializada en PRL).
- Publicación de artículos en revistas especializadas y de divulgación en entornos empresariales.
- Presencia en medios telemáticos (webs institucionales, de organizaciones empresariales, empresas participantes, etc.).



4. VERBREITUNGS- UND ÜBERTRAGBARKEITSPHASE: *(während der gesamten Projektdauer)*

VERWENDETE MITTEL:

- *Teilnahme an Kongressen.*
- *Befragung von Schlüsselpersonen.*
- *spezielles Qualifikationsmodul (ausgehend von der speziellen Qualifikation im Bereich der Prävention von Arbeitsrisiken.*
- *Veröffentlichung von Artikeln in Fachzeitschriften im Allgemeinen sowie in Unternehmenskreisen verbreiteten Fachzeitschriften.*
- *Präsenz in telematischen Medien (webseiten von Institutionen, Unternehmensorganisationen, teilnehmenden Unternehmen etc.).*



4. FASE DE DIFUSIÓN Y TRANSFERIBILIDAD:

(Actuación transversal - a lo largo de toda la vida del proyecto)

PRODUCTOS TRANSFERIBLES:

- Formación específica en gestión de la edad: módulo dirigido a trabajadores, empresarios y directivos y formadores (expertos en RR HH y PRL).
- Consultoría experta en gestión de la edad.
- Incorporación de ítems en auditorias de prevención.
- Campaña de sensibilización dirigida a las empresas.

4. VERBREITUNGS- UND ÜBERTRAGBARKEITSPHASE:

(während der gesamten Projektdauer)

ÜBERTRAGBARE PRODUKTE:

- *spezielle Qualifikation im Bereich Altersmanagement für Arbeitnehmer, Unternehmer, Führungskräfte sowie Ausbilder (Experten für Humanressourcen und Prävention von Arbeitsrisiken).*
- *Expertenberatung im Bereich Altersmanagement.*
- *Einbringung von Items in Präventionsaudits.*
- *an die Unternehmen gerichtete Sensibilisierungskampagnen.*

