

DGFP-STUDIE

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Autorin

Christiane Geighardt-Knollmann

Inhalt



1. Management Summary: Ergebnisse auf einen Blick
2. Key Findings: Sechs zentrale Ergebnisse
3. Alle Ergebnisse im Detail
4. O-Töne: Schlussbemerkungen der Befragten
5. Methodischer Hintergrund und Beschreibung der Stichprobe

1. Management Summary: Ergebnisse auf einen Blick

Management Summary

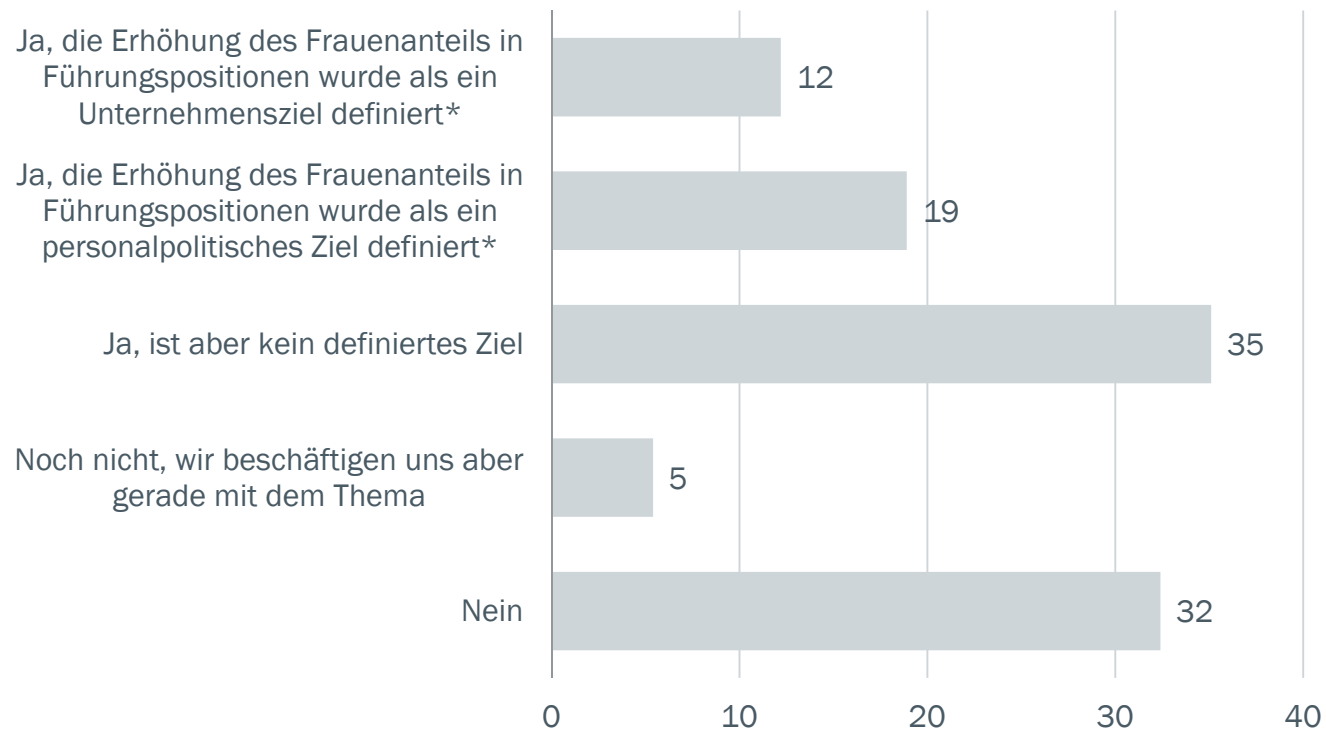
- Viele Unternehmen engagieren sich schon heute für mehr Frauen in Führungspositionen.
- Den Unternehmen geht es vor allem darum alle Potenziale zu nutzen.
- Die Zielsetzung hat in vielen Unternehmen einen eher unverbindlichen Charakter.
- Das Top-Management steht in den meisten Unternehmen grundsätzlich hinter dem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.
- HR ist in fast allen Unternehmen involviert, primär umsetzend.
- Vorurteile von Führungskräften, längere Auszeiten und Strukturen, die flexiblem Arbeiten entgegenstehen, behindern Frauen auf ihrem Weg ins (Top-) Management.
- Neben Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Mentoring-Programmen sind flexible Arbeitsbedingungen auf der Grundlage einer Ergebniskultur besonders geeignete Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.
- Aktuell kommen standardmäßig Talent-Pools zum Einsatz, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.
- Die befragten HR-Experten befürchten mehrheitlich, dass die Quotenregelung zu einem verschärften Rekrutierungswettbewerb um hochqualifizierte Frauen führen wird.
- Die meisten Befragungsteilnehmer gehen davon aus, dass Unternehmen, die Mixed Leadership praktizieren, langfristig erfolgreicher sind.

2. Key Findings: Sechs zentrale Ergebnisse

Viele Unternehmen engagieren sich schon heute für mehr Frauen in Führungspositionen.



Setzt sich Ihr Unternehmen bereits heute dafür ein, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

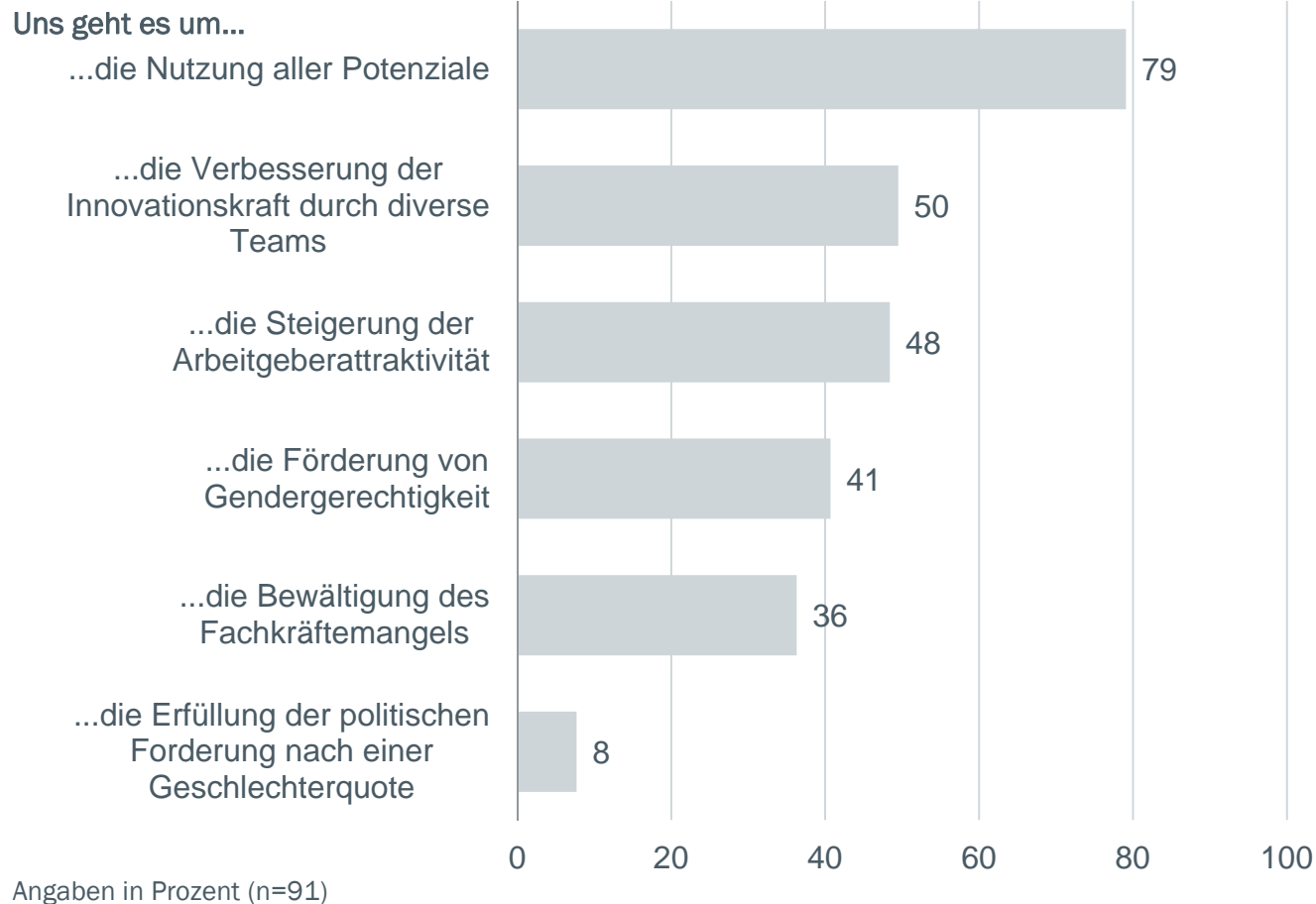


Angaben in Prozent (n=148)

*Diese Antwortoptionen konnten auch in Kombination ausgewählt werden

Den Unternehmen geht es vor allem darum alle Potenziale zu nutzen.

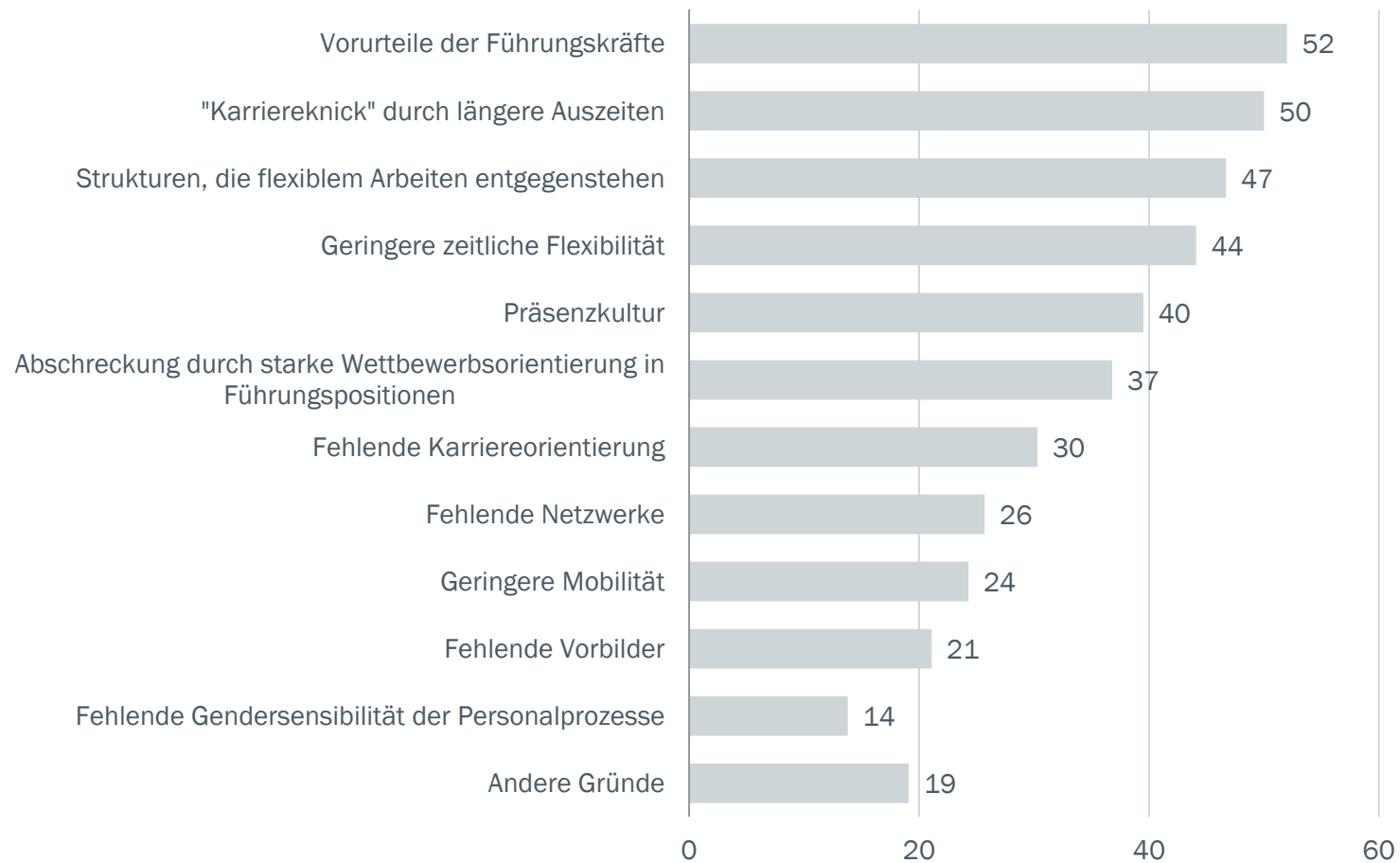
*Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert:
Aus welchen Gründen setzt sich Ihr Unternehmen bereits heute dafür ein, den
Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen? Wählen Sie bitte die drei wichtigsten
Beweggründe aus.*



Vorurteile von Führungskräften, längere Auszeiten und Strukturen, die flexiblem Arbeiten entgegenstehen, behindern Frauen auf ihrem Weg ins (Top-) Management.



Was meinen Sie, aus welchen Gründen finden Frauen seltener den Weg ins (Top-) Management? (Mehrfachnennungen möglich)

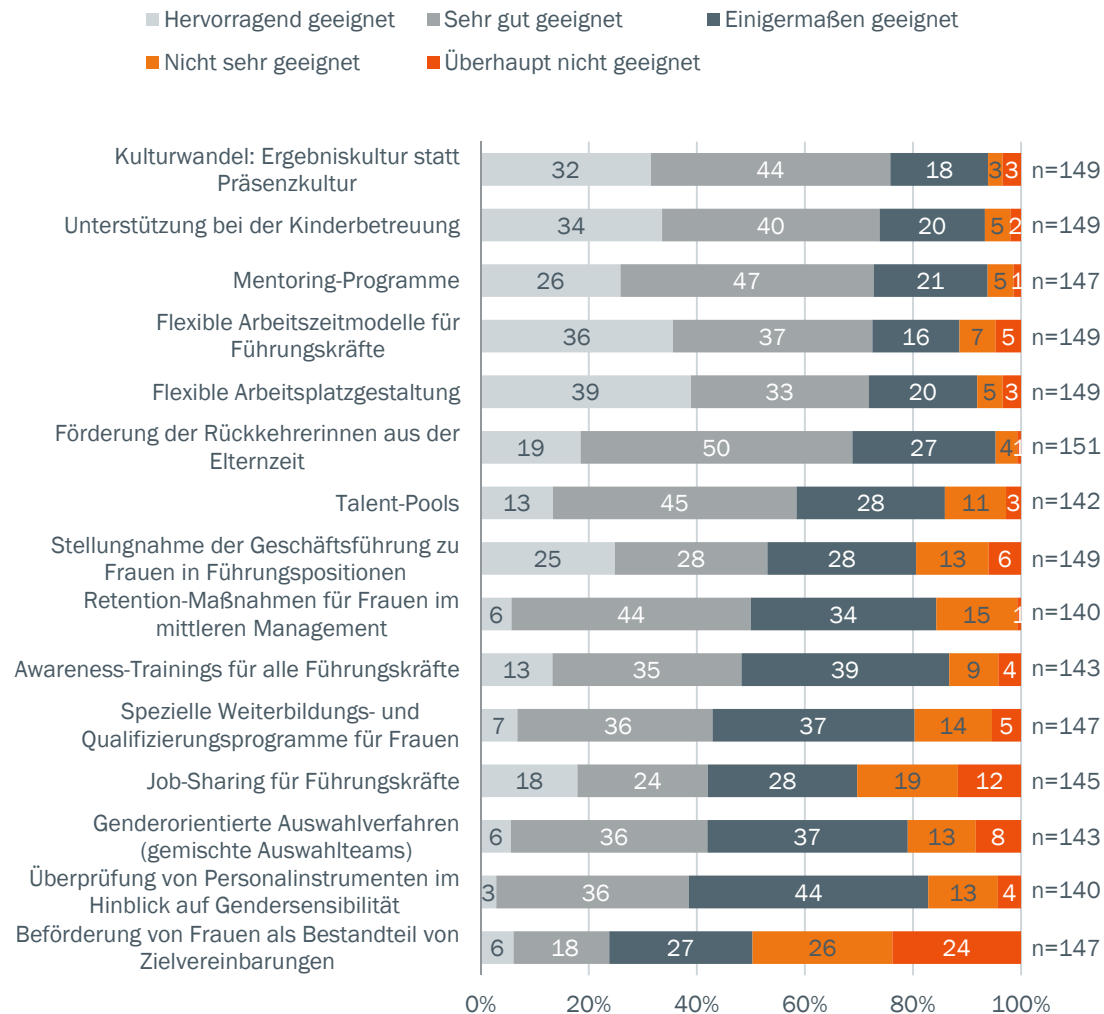


Angaben in Prozent (n=152)

Neben Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Mentoring-Programmen sind flexible Arbeitsbedingungen auf der Grundlage einer Ergebniskultur besonders geeignete Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.



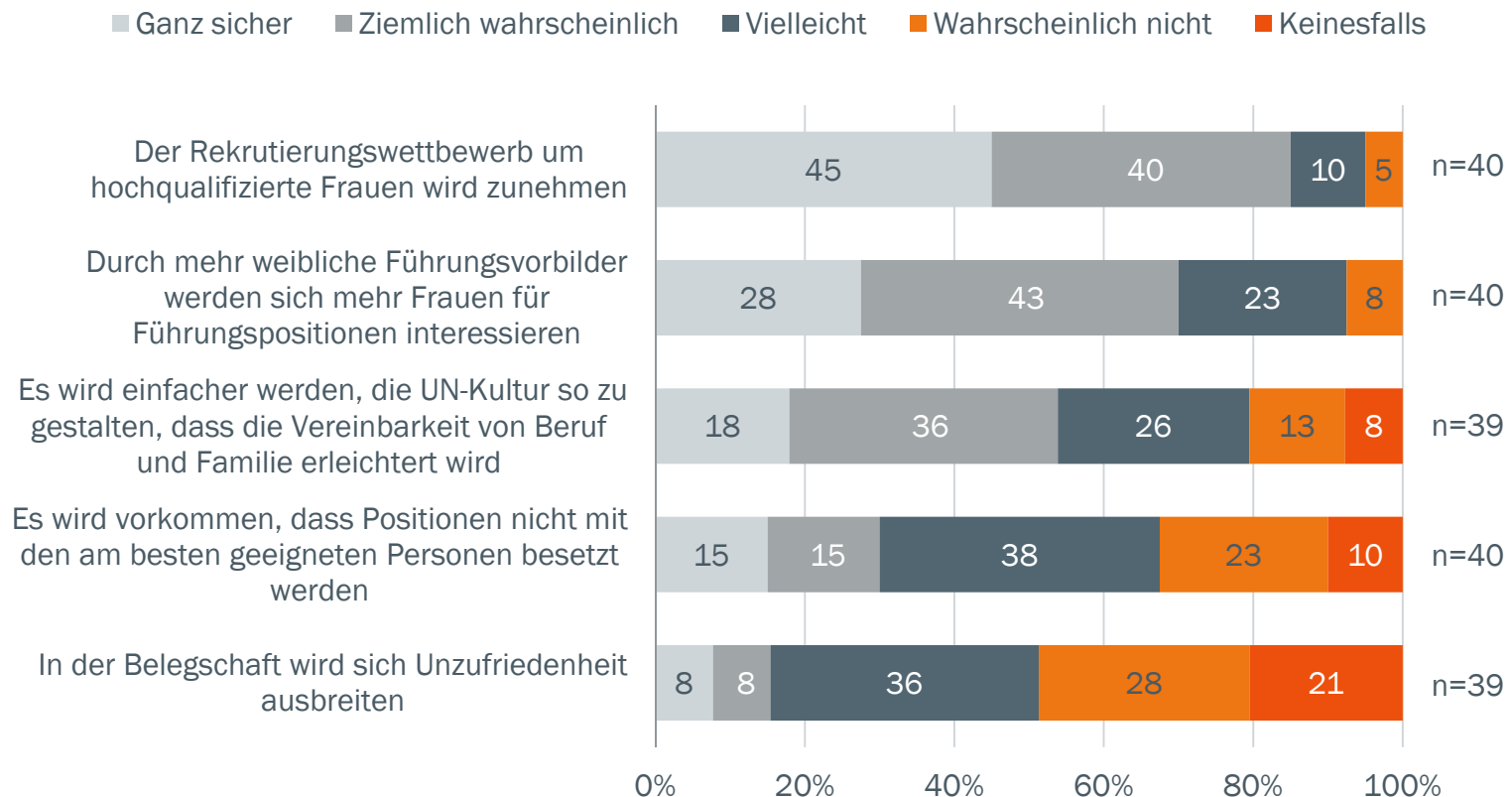
In welchem Maße sind die folgenden Maßnahmen Ihrer Ansicht nach dazu geeignet, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?



Die befragten HR-Experten befürchten mehrheitlich, dass die Quotenregelung zu einem verschärften Rekrutierungswettbewerb um hochqualifizierte Frauen führen wird.



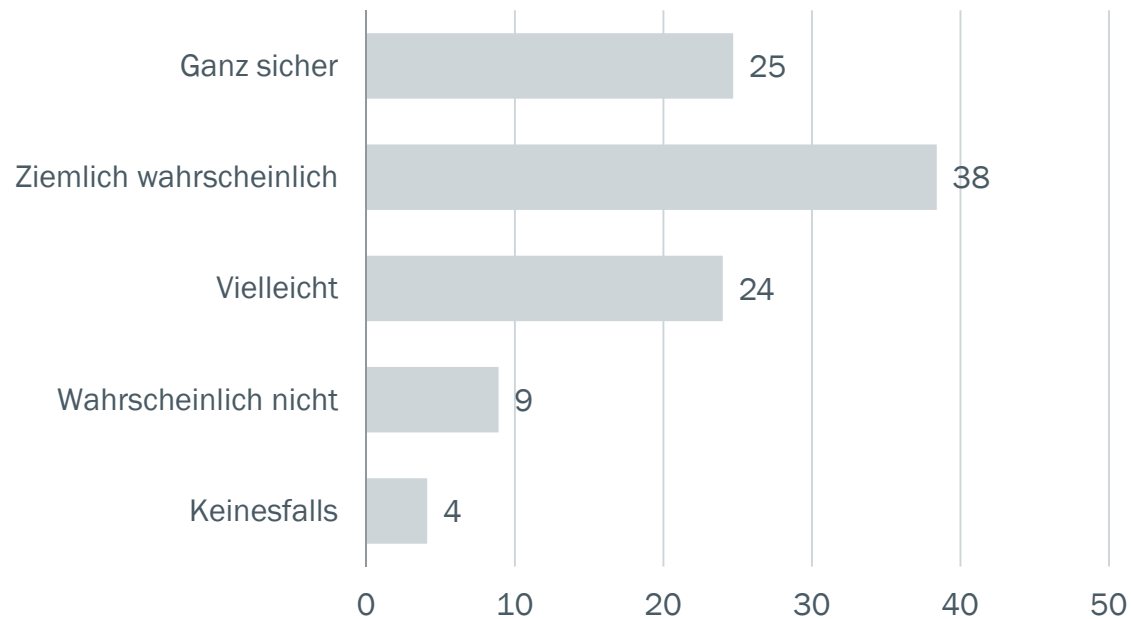
Nur Unternehmen, für die die 30-Prozent-Quote oder eine individuelle Quote gelten wird:
 Was glauben Sie aus heutiger Sicht, wie wird sich die Geschlechterquote auf Ihr Unternehmen auswirken?



Die meisten Befragungsteilnehmer gehen davon aus, dass Unternehmen, die Mixed Leadership praktizieren, langfristig erfolgreicher sind.



Sind Unternehmen, in denen der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen ausgeglichen ist, Ihrer Einschätzung nach langfristig erfolgreicher?



Angaben in Prozent (n=146)

3. Alle Ergebnisse im Detail

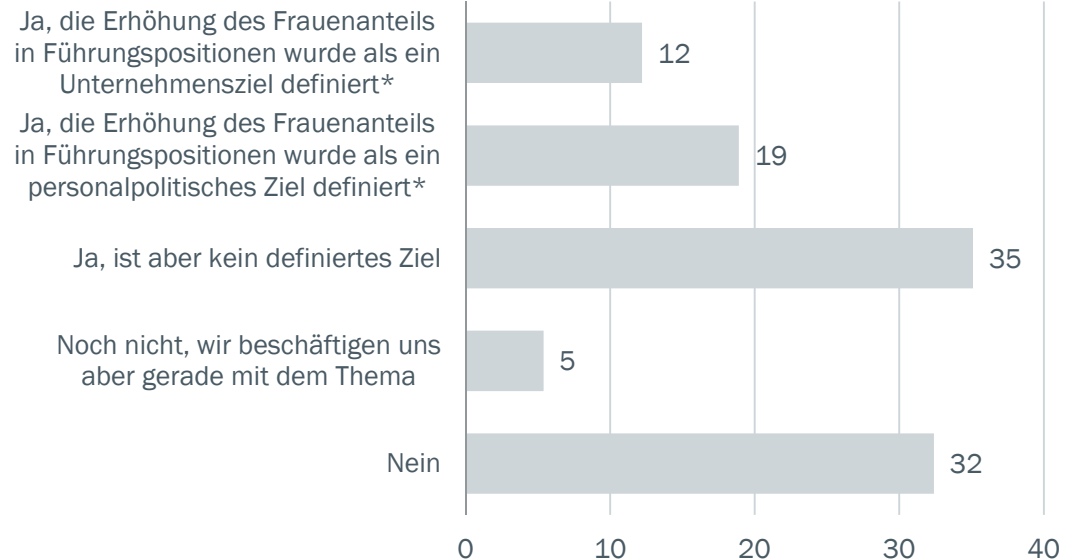
Viele Unternehmen setzen sich schon heute für einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen ein.



63 Prozent der Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, setzen sich schon heute dafür ein, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. In 12 Prozent der Unternehmen wurde die Frauenförderung sogar als Unternehmensziel festgeschrieben, in 19 Prozent der Unternehmen als personalpolitisches Ziel, in 6 Unternehmen sowohl als auch.

Hier zeigt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen, desto eher schreibt es sich die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als personalpolitisches Ziel auf die Fahnen.

Setzt sich Ihr Unternehmen bereits heute dafür ein, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?



Angaben in Prozent (n=148)

*Diese Antwortoptionen konnten auch in Kombination ausgewählt werden

Bei ihrem Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen geht es den Unternehmen in erster Linie darum, alle Potenziale zu nutzen.



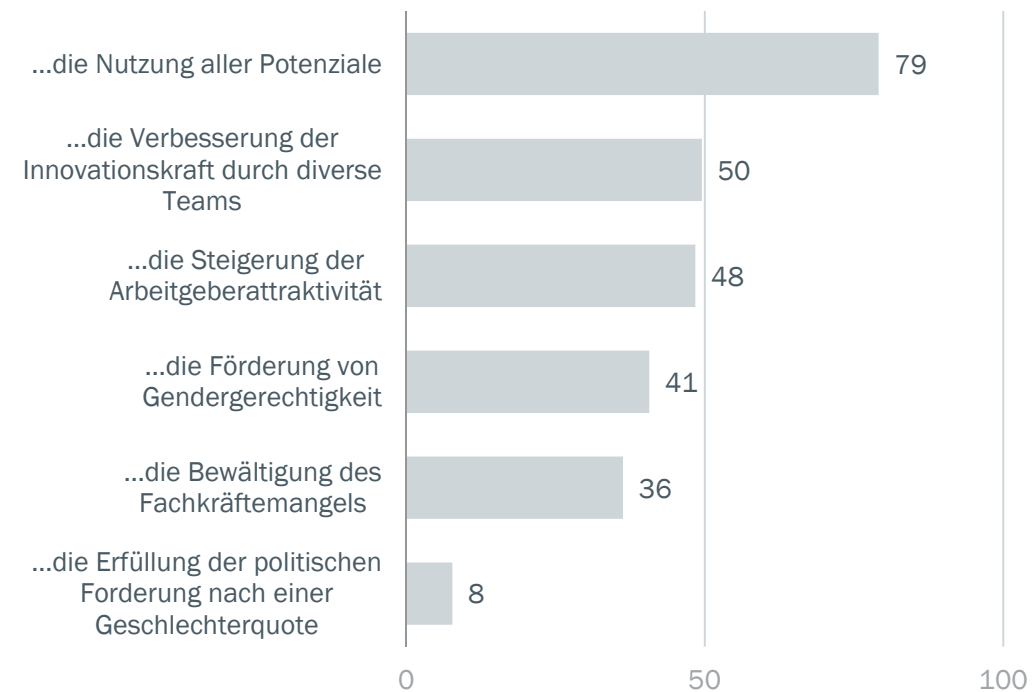
Bei ihrem Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen geht es den Unternehmen primär darum, alle Potenziale zu nutzen. Etwa die Hälfte der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager verspricht sich von ihrem Einsatz für mehr Frauen in Führungspositionen eine Verbesserung der Innovationskraft durch diverse Teams und positive Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität.

Weitere relevante Motive sind die Förderung von Gerechtigkeit und allgemein die Bewältigung des Fachkräftemangels. Den wenigsten Unternehmen (8 Prozent) geht es primär darum, der politischen Forderung nach einer Geschlechterquote nachzukommen. „Um das Kundenklientel besser in der Führungsmannschaft abzubilden“ wird als ein weiterer Grund genannt.

Bei den Beweggründen lassen sich signifikante Unterschiede zwischen den Branchen ausmachen: So zielen Produktionsunternehmen weniger auf die Förderung von Gerechtigkeit ab als Dienstleistungs- und Handelsunternehmen. Umgekehrt geht es Produktionsunternehmen stärker um die Verbesserung der Innovationskraft durch diverse Teams als Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert: Aus welchen Gründen setzt sich Ihr Unternehmen bereits heute dafür ein, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen? Wählen Sie bitte die drei wichtigsten Beweggründe aus.

Uns geht es um...



Angaben in Prozent (n=91)

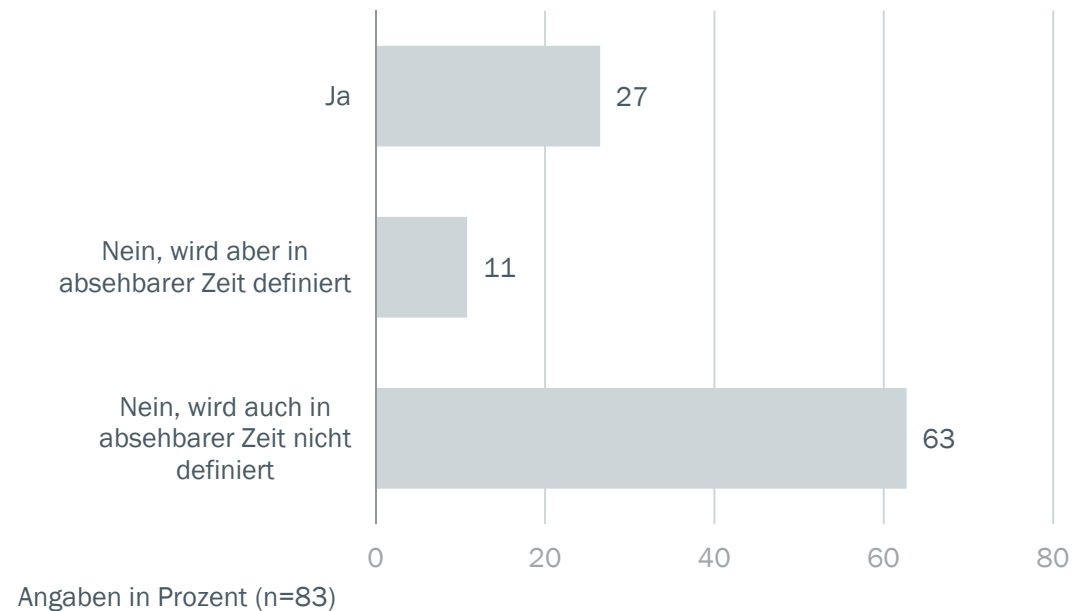
Dass die Zielsetzung einen eher unverbindlichen Charakter hat, wird deutlich, wenn man die Antworten auf die Frage nach dem Umsetzungsplan betrachtet: Nicht einmal jedes dritte Unternehmen hat bereits Meilensteine, Zielgrößen und Verantwortlichkeiten definiert



Nicht einmal ein Drittel der Unternehmen hat bereits Meilensteine, Zielgrößen und Verantwortlichkeiten definiert und lediglich 11 Prozent werden in nächster Zeit einen Umsetzungsplan ausarbeiten.

Auch hier gibt es wieder einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Verbindliche Umsetzungspläne zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gibt es eher in großen als in kleinen Unternehmen, was sicher auch darauf zurückzuführen ist, dass größere Unternehmen in der Regel über mehr Ressourcen im HR-Bereich verfügen.

Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert:
Gibt es in Ihrem Unternehmen einen verbindlichen Umsetzungsplan zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (mit Meilensteinen, Zielgrößen, Verantwortlichkeiten)?

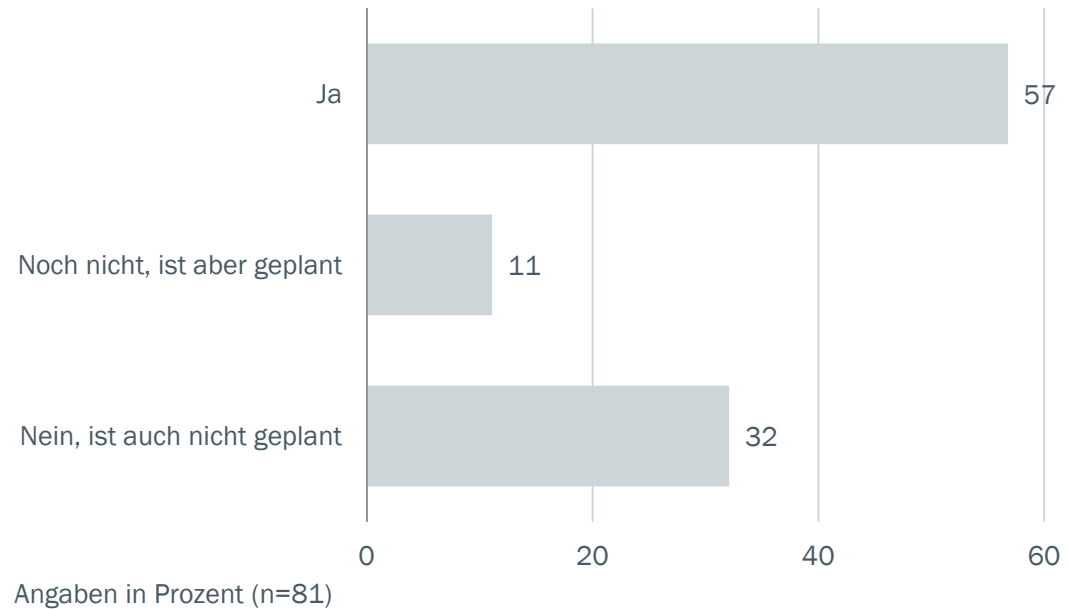


Immerhin gibt es in etwas mehr als der Hälfte derjenigen Unternehmen, die sich bereits heute für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einsetzen, eine regelmäßige Erfolgskontrolle.



In 57 Prozent der Unternehmen, die sich bereits heute für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einsetzen, gibt es eine regelmäßige Erfolgskontrolle. Ein Drittel der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager hält Controlling in diesem Zusammenhang nicht für erforderlich.

Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert:
Wird in Ihrem Unternehmen regelmäßig überprüft, welche Fortschritte im Hinblick auf das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, gemacht wurden (Controlling)?

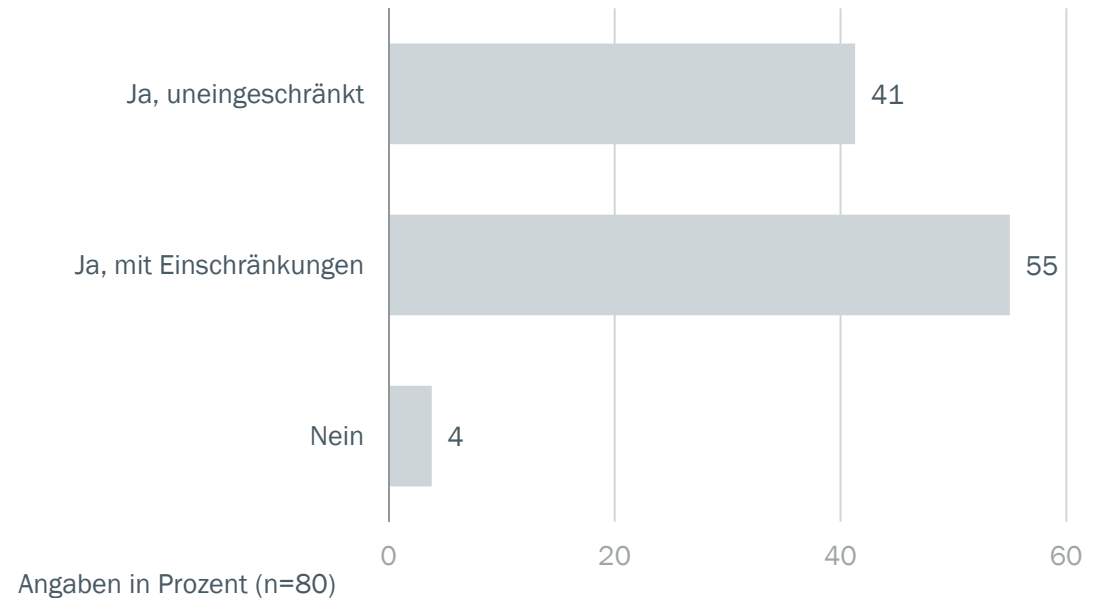


In 96 Prozent der untersuchten Unternehmen steht das Top-Management grundsätzlich hinter dem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.



In fast allen Unternehmen, die sich schon heute für einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen engagieren, steht das Top-Management hinter dieser Zielsetzung, allerdings berichten nur 41 Prozent der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager von einem uneingeschränkten Commitment der obersten Führungsebene.

Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert:
Steht in Ihrem Unternehmen die oberste Führungsebene hinter dem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

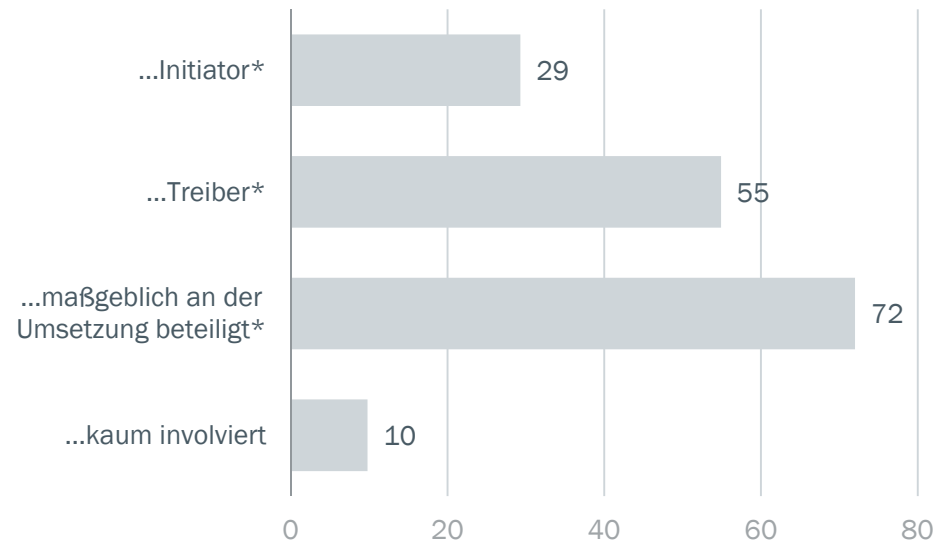


Hinsichtlich der Rolle des HR-Bereichs zeigt sich ein uneinheitliches Bild. In den meisten Unternehmen ist er zumindest an der Umsetzung beteiligt.



Während der HR-Bereich in knapp drei von vier Unternehmen maßgeblich an der Umsetzung beteiligt ist, sehen sich gut die Hälfte der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager (auch) als treibende Kraft und 29 Prozent berichten, dass die Initiative zur Erhöhung des Frauenanteils von ihnen ausgegangen sei. In 15 Unternehmen ist der HR-Bereich Initiator, Treiber *und* maßgeblich an der Umsetzung beteiligt; ebenfalls in 15 Unternehmen ist er treibende *und* umsetzende Kraft, in 5 Unternehmen Initiator *und* Treiber, in 4 Unternehmen Initiator *und* Umsetzer.

Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert:
Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen der HR-Bereich bei der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen? *Der HR-Bereich ist...*



*Diese Antwortoptionen konnten auch in Kombination ausgewählt werden
Angaben in Prozent (n=82)

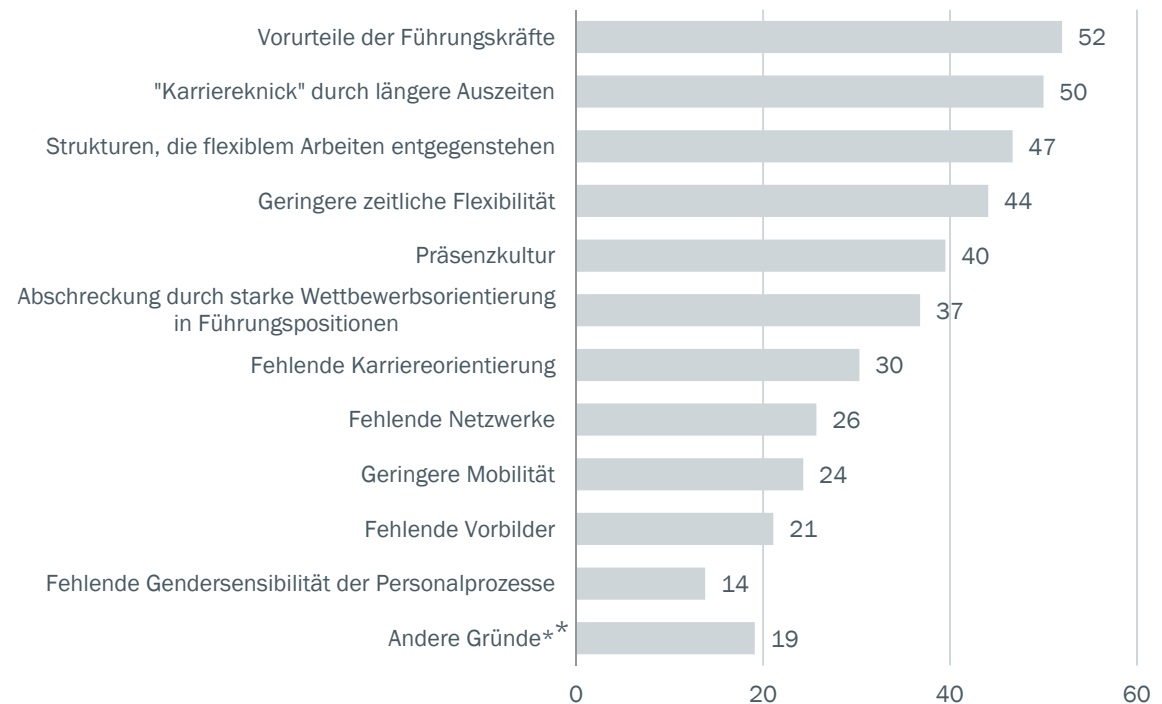
Dass Frauen seltener den Weg ins (Top-) Management finden, führen die Befragten unter anderem auf Vorurteile von Führungskräften, längere Auszeiten und Strukturen, die flexiblem Arbeiten entgegenstehen, zurück.



Die befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager führen die Tatsache, dass Frauen seltener den Weg ins (Top-) Management finden, vor allem auf Vorurteile von Führungskräften und auf einen Karriereknick durch längere Auszeiten zurück.

Außerdem scheint es auf Arbeitgeber- und auf Arbeitnehmerseite ein Flexibilitätsproblem zu geben: Einerseits stehen Frauen, die auch Familienaufgaben wahrnehmen, dem Arbeitgeber zeitlich begrenzt zur Verfügung. Andererseits zeigen sich Unternehmen häufig zu wenig flexibel, was die strukturellen Gegebenheiten für eine bessere Vereinbarkeit und Beruf und Familie (im wesentlichen Arbeitszeit und Arbeitsort) anbelangt. So stellt nach Einschätzung von 40 Prozent der Befragungsteilnehmer die noch immer weit verbreitete Präsenzkultur ein entscheidendes Karrierehemmnis für ambitionierte Frauen mit Familienaufgaben dar.

Was meinen Sie, aus welchen Gründen finden Frauen seltener den Weg ins (Top-) Management? (Mehrfachnennungen möglich)



Angaben in Prozent (n=152)

*Als weitere Gründe wurden angeführt: „geringe Quote an einschlägig Ausgebildeten (Ingenieure)“/ „einer Karriere in der Wirtschaft nicht förderliche Wahl des Studiengangs“; „mangelndes Selbstvertrauen und ‚gemocht werden wollen‘“/ „Selbstzweifel“/ „geringeres Selbstbewusstsein“; „geringeres Bedürfnis nach Status“; „fehlende Akzeptanz in der Gesellschaft“.

Wenn ein Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen möchte, sollte es auf der Basis einer Ergebniskultur Flexibilität bei der Arbeitsplatz- und der Arbeitszeitgestaltung ermöglichen. Darüber hinaus gibt es viele weitere Ansatzpunkte.

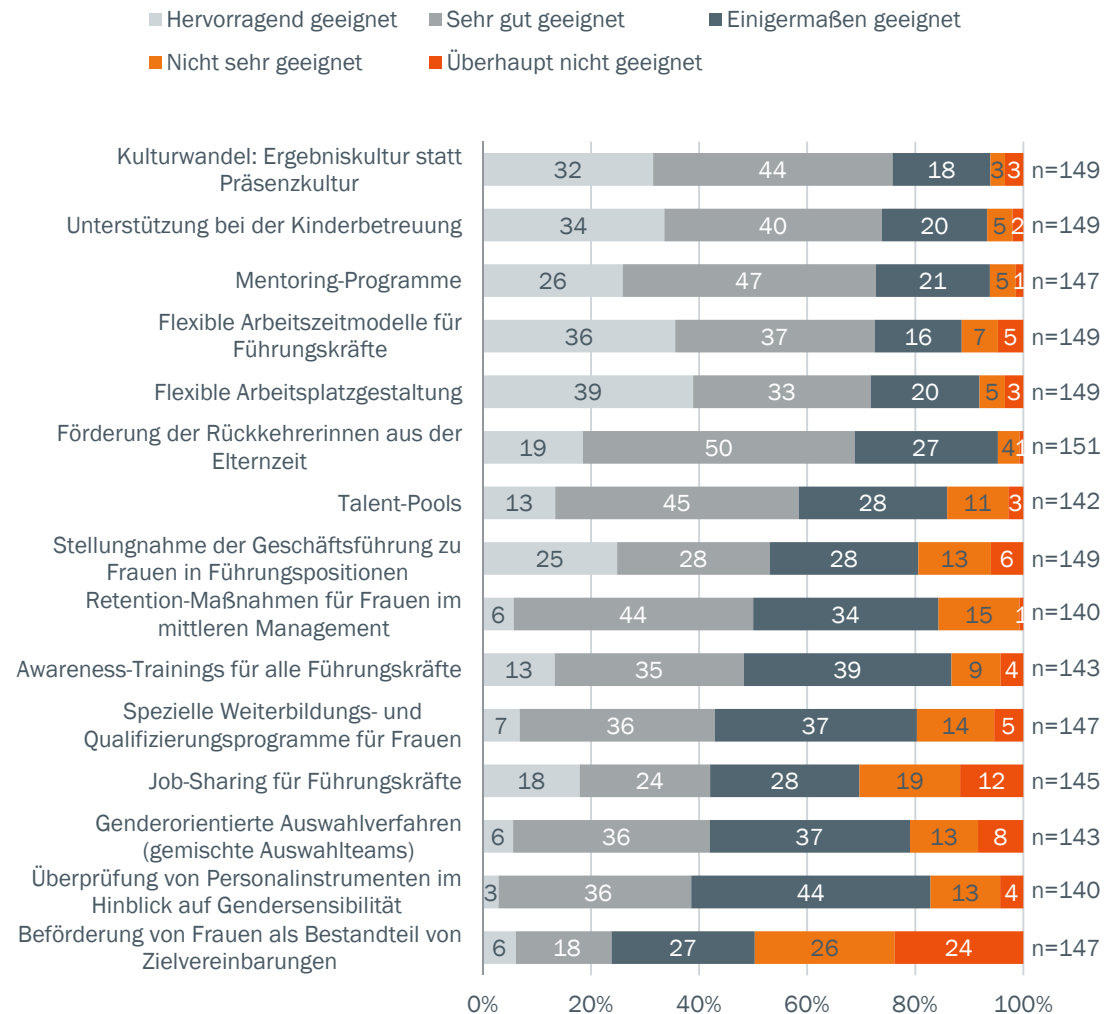


Ein Unternehmen, das den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen möchte, sollte einen Kulturwandel anstreben, hin zu einer stärkeren Ergebnisorientierung. Eine deutliche Mehrheit von 76 Prozent der Befragungsteilnehmer sieht in dieser Maßnahme einen erfolgversprechenden Stellhebel.

Dass es sich für Unternehmen auf dem Weg zu mehr Frauen in Führungspositionen lohnt, ihre Mitarbeiter(innen) bei der Kinderbetreuung zu unterstützen, auf Mentoring-Programme zu setzen und hinsichtlich der Arbeitszeit von Führungskräften sowie hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung mehr Flexibilität zuzulassen, meint ebenfalls die deutliche Mehrzahl der Befragten.

Besonders kritisch beurteilen die Personalmanagerinnen und Personalmanager den Ansatz, die Beförderung von Frauen in Zielvereinbarungen festzuschreiben; diese Maßnahme hält die Hälfte der Befragungsteilnehmer für ungeeignet. Wenig Zustimmung finden auch Job-Sharing-Modelle für Führungskräfte und Maßnahmen, die sich auf das Genderkonzept beziehen (genderorientierte Auswahlverfahren und die Überprüfung von Personalinstrumenten im Hinblick auf Gendersensibilität).

In welchem Maße sind die folgenden Maßnahmen Ihrer Ansicht nach dazu geeignet, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

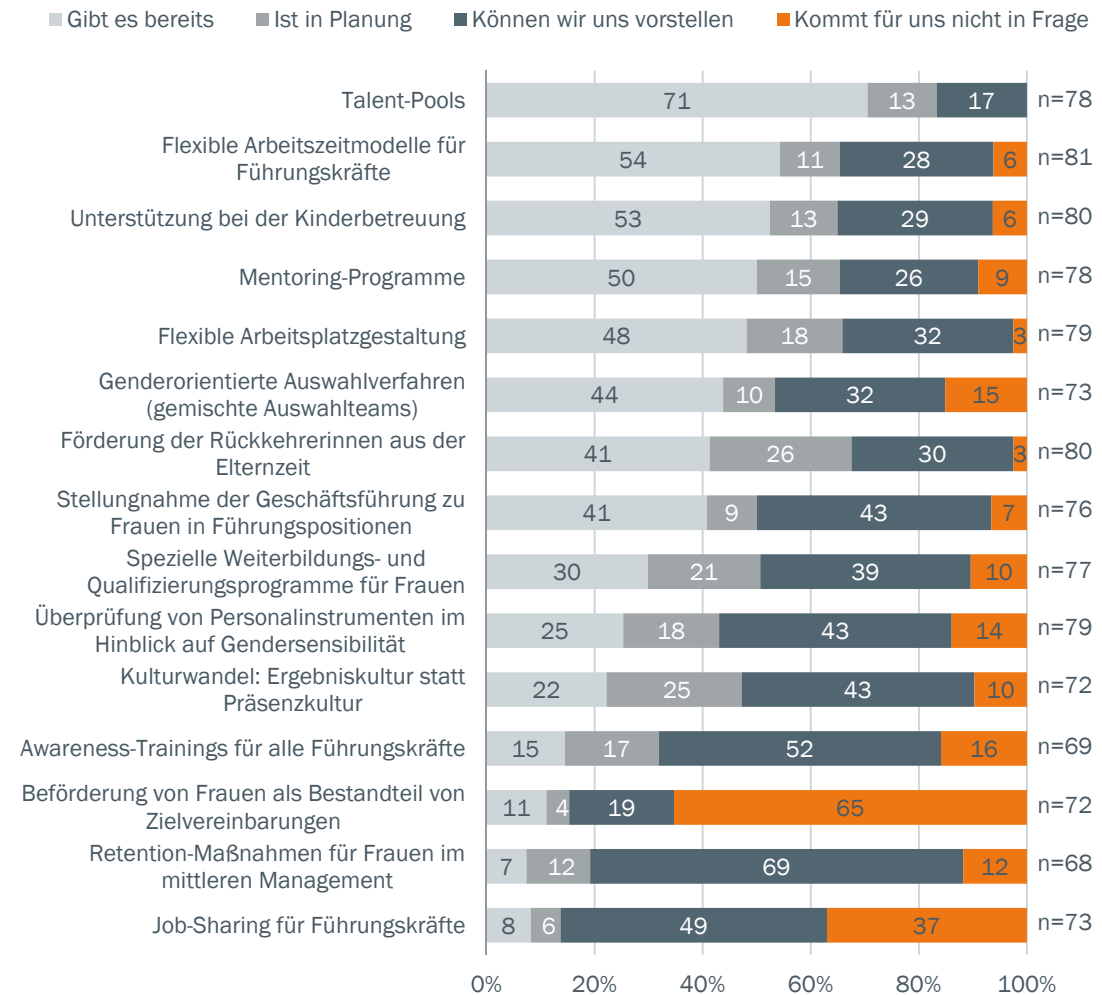


Aktuell kommen standardmäßig Talent-Pools zum Einsatz, um Frauen in Führungspositionen zu bringen.



Talent-Pools sind besonders weit verbreitet (gibt es bereits in 71 Prozent der untersuchten Unternehmen) und die einzige Maßnahme, die ausnahmslos für alle Unternehmen zumindest in Frage kommt. Mindestens jedes zweite Unternehmen bietet schon heute flexible Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte, Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Mentoring-Programme an. Besonders viel Potenzial haben Retention-Maßnahmen für Frauen im mittleren Management und Awareness-Trainings für alle Führungskräfte.

Falls sich das Unternehmen bereits heute in der Frauenförderung engagiert:
Welche Maßnahmen kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

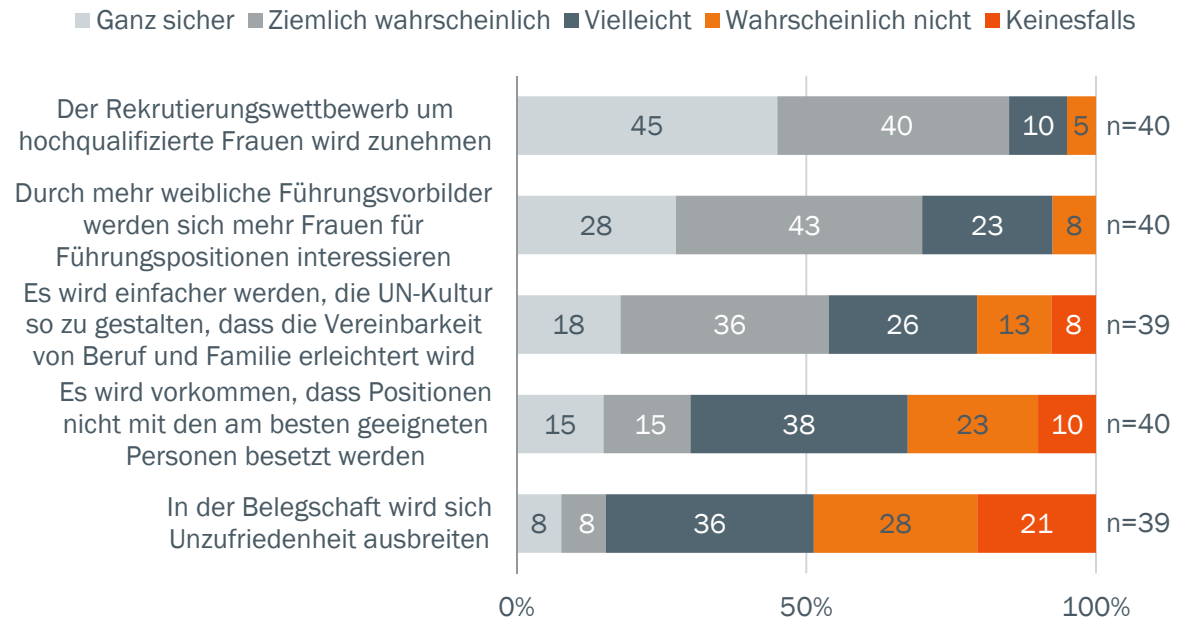


Eine deutliche Mehrheit der Befragten aus Unternehmen, die von einer Quote betroffen sind, geht davon aus, dass die Quotenregelung zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Frauen führen wird.



Eine deutliche Mehrheit (85 Prozent) der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager aus den Unternehmen, die von der generellen oder der individuellen Quote betroffen sind, geht davon aus, dass die Quotenregelung zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Frauen führen wird. Mehrheitlich (71 Prozent) erwarten sie außerdem, dass sich durch mehr weibliche Führungsvorbilder mehr Frauen für Führungspositionen interessieren werden. Eine knappe Mehrheit von 54 Prozent rechnet damit, dass die Geschlechterquote einer familienfreundlichen Unternehmenskultur zuträglich sein wird. Jeder fünfte Befragte steht dieser These jedoch skeptisch gegenüber. Uneinig zeigen sich die Befragungsteilnehmer hinsichtlich ihrer Beurteilung des Szenarios, dass es aufgrund der Quotenregelung vorkommen wird, dass Positionen nicht mit den am besten geeigneten Personen besetzt werden. 30 Prozent halten eine solche Entwicklung für wahrscheinlich, 33 Prozent für unwahrscheinlich. Dass sich durch die Quotenregelung in der Belegschaft Unzufriedenheit ausbreiten könnte, befürchten lediglich 16 Prozent der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager.

Nur Unternehmen, für die die 30-Prozent-Quote oder eine individuelle Quote gelten wird:
Was glauben Sie aus heutiger Sicht, wie wird sich die Geschlechterquote auf Ihr Unternehmen auswirken?



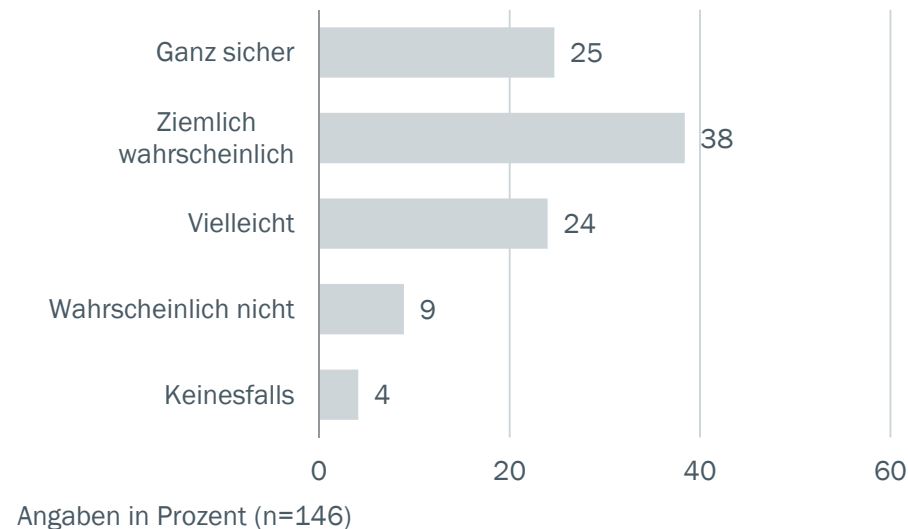
Eine Mehrheit der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager glaubt an einen positiven Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg.



Eine Mehrheit der befragten Personalmanagerinnen und Personalmanager (63 Prozent) glaubt an einen positiven Effekt von Mixed Leadership auf den Unternehmenserfolg. Weitere 24 Prozent halten einen solchen Zusammenhang für nicht völlig unwahrscheinlich, während 11 Prozent der Befragten skeptisch sind.

Besonders skeptisch zeigen sich die befragten Männer: 28 Prozent antworteten mit „wahrscheinlich nicht“ oder „keinesfalls“. Diese Antwortoptionen waren hingegen nur von 8 Prozent der Frauen ausgewählt worden.

Sind Unternehmen, in denen der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen ausgeglichen ist, Ihrer Einschätzung nach langfristig erfolgreicher?



4. O-Töne: Schlussbemerkungen der Befragten

O-Töne: Schlussbemerkungen der Befragten

„Wenn Unternehmensführungen es ernst meinen mit dem Wunsch nach Frauen in Führung und nicht nur Statements abgeben, die sie in der Realität nicht unterstützen, kann es eine Verbesserung geben. Das Thema hat (...) einen starken kulturellen Aspekt in einer ‚Old Boy‘ Gesellschaft (...)“

„Begriff, der fast immer ungerecht ist, aber kommen wird: Quotenfrau (...)“

„Ich glaube schon, dass es anfangs Schwierigkeiten in der Besetzung von herausgehobenen Funktionen mit Frauen geben wird, aber der Erfolg daraus wird für sich sprechen!“

O-Töne: Schlussbemerkungen der Befragten

„Wieso muss für ein börsenorientiertes Unternehmen eigentlich alles staatlich reguliert werden??? Reine Profilierungssucht einzelner Politiker, die keinerlei Verantwortung bzw. Konsequenzen für ihr Handeln kennen. (...) Anstatt uns die Frauenquote zu diktieren sollten die Politiker sich um andere, wichtigere Dinge in Deutschland kümmern.“

„Die Frauenquote ist m.E. ein wichtiges Signal, um die grundsätzliche Rolle der Frau in Deutschland zu überdenken; super Vorbild: Schweden; hier wurde vor vielen Jahren über eine Quote ein total anderes Sozialbild geschaffen.“

„Der Ansatz ist mathematisch einfach unlogisch, wenn in einzelnen Unternehmen die Mehrzahl der Positionen fachbezogen eine Ingenieurausbildung benötigen, gleichzeitig aber nur weniger als 10 % der Absolventen in den relevanten Jahrgängen Frauen waren!“

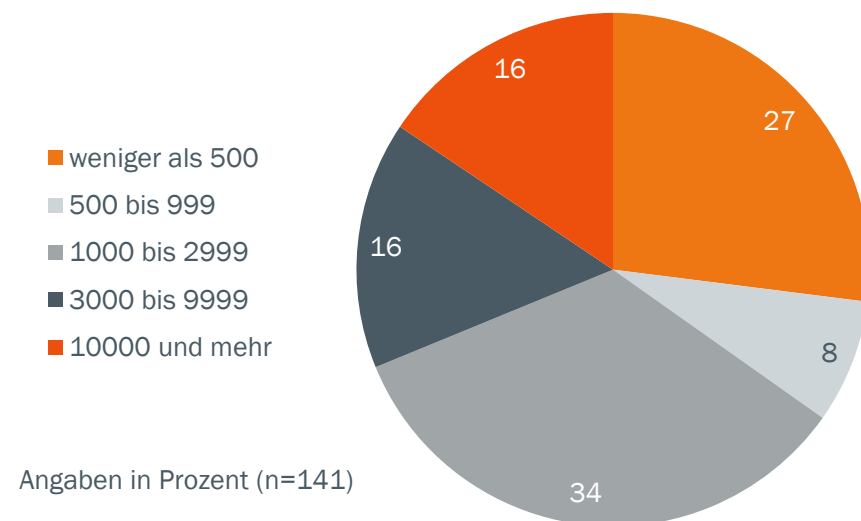
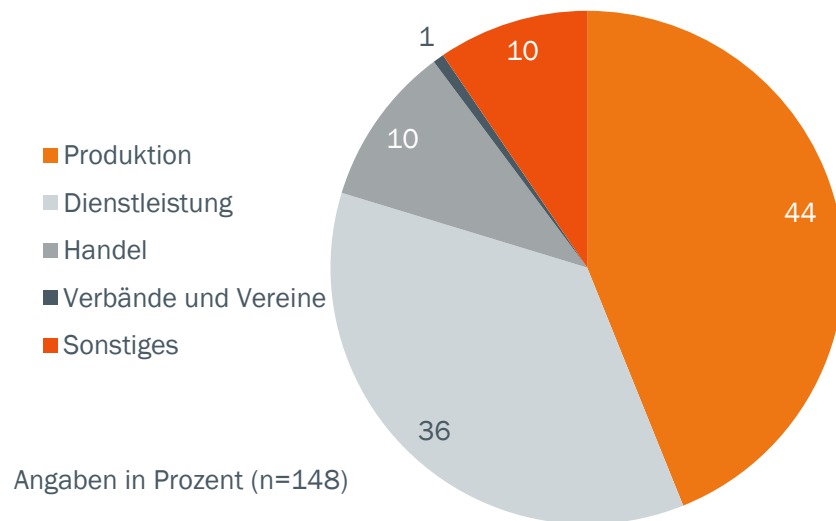
O-Töne: Schlussbemerkungen der Befragten

„Gute Stories von erfolgreichen Frauen helfen beim Nacheifern!
Nur wenn Frauen in Führungspositionen nicht in das Machogehabe der Männer verfallen und mehr Flexibilität und Verständnis für ihre Mitstreiterinnen haben, können Veränderungen umgesetzt werden. Oft verhalten sich Frauen nach dem Sprung in die Führungspositionen wenig förderlich bzw. ähnlich intolerant gegenüber Potentialträgerinnen wie Männer der gleichen Ebene.“

„Ich bin eigentlich eine Gegnerin der Quote (aus Frauenquote werden Quotenfrauen) – um die Unternehmen zu einem nachhaltig veränderten Verhalten zu bringen, werden wir um eine gesetzliche Quotenregelung nicht herumkommen. Allerdings sollte sich die Quote an der tatsächlichen Beschäftigungsquote im Unternehmen orientieren – ein Unternehmen mit 10% weiblicher Belegschaft sollte keine 30% Quote bei den Führungskräften erfüllen müssen.“

5. Methodischer Hintergrund und Beschreibung der Stichprobe

In der realisierten Stichprobe sind Unternehmen aus allen Branchen vertreten, mehrheitlich Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Auch alle Unternehmensgrößenklassen sind repräsentiert. Den Schwerpunkt bilden Unternehmen mit weniger als 3000 Beschäftigten.



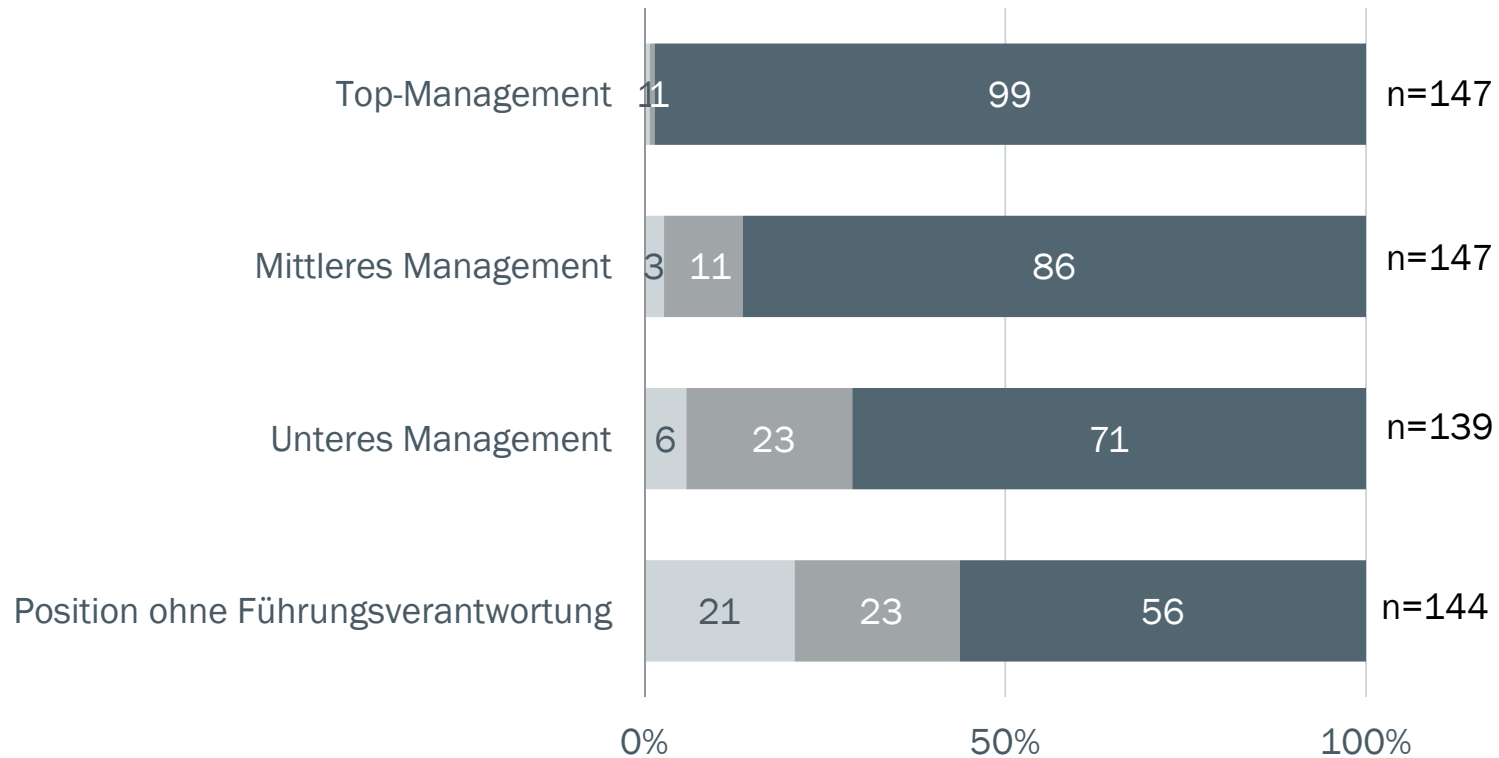
- Online-Befragung von Personalmanagerinnen und Personalmanagern aus ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.
- Um Ergebnisverzerrungen zu vermeiden, wurde nur eine Person je Unternehmen eingeladen
- Befragungszeitraum: 26. November bis 12. Dezember 2014
- Rücklauf: 152 Unternehmen

Zwar gibt es in 56 Prozent der Unternehmen auch in Positionen ohne Führungsverantwortung mehr männliche Beschäftigte; auf den Managementebenen sind Männer jedoch überproportional vertreten.



Wie stellt sich in Ihrem Unternehmen das Geschlechterverhältnis auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen dar?

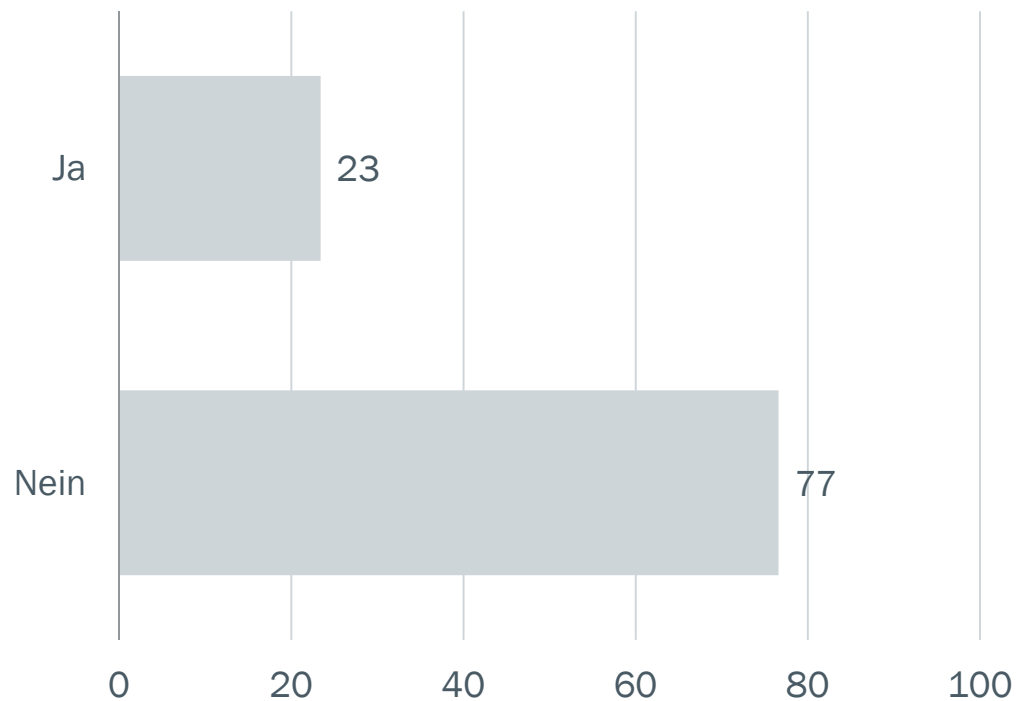
■ Mehr Frauen ■ In etwa ausgeglichen ■ Mehr Männer



Die 30-Prozent-Geschlechterquote wird für knapp ein Viertel der in der Untersuchung vertretenen Unternehmen gelten.



Wird für Ihr Unternehmen die 30 Prozent-Geschlechterquote für Aufsichtsräte gelten? Dies trifft zu, wenn Ihr Unternehmen börsennotiert und voll mitbestimmungspflichtig ist.

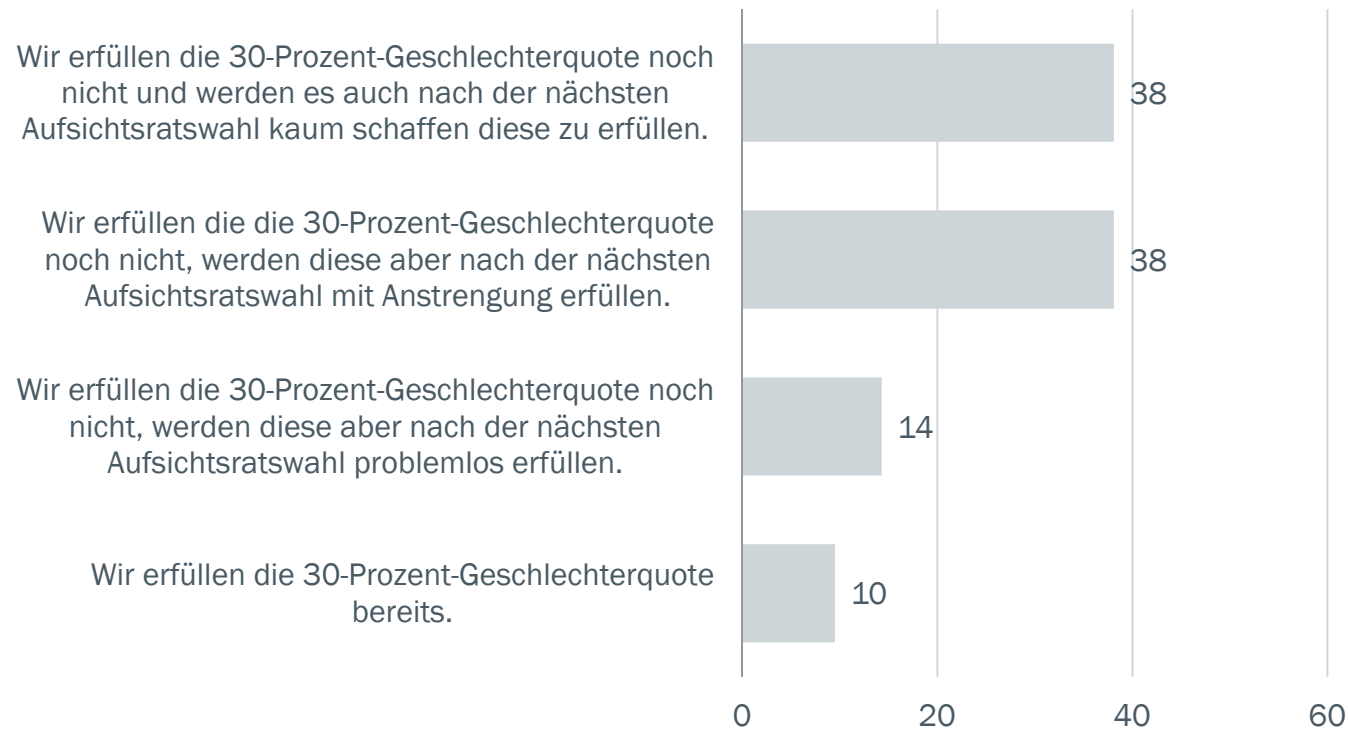


Angaben in Prozent (n=124)

Lediglich zwei Unternehmen erfüllen die 30-Prozent-Quote für Aufsichtsräte bereits heute.



*Nur Unternehmen, für die die 30-Prozent-Quote gelten wird:
Wie ist der Status quo in Ihrem Unternehmen?*



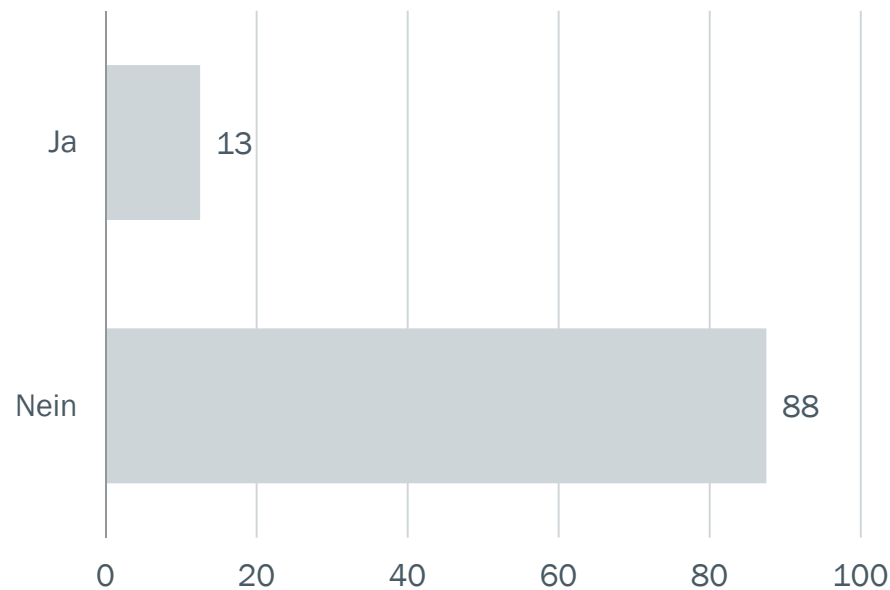
Angaben in Prozent (n=21)

Elf Unternehmen werden verpflichtet sein, individuelle Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und die beiden Managementebenen unterhalb des Vorstands zu definieren.



Falls nicht von 30-Prozent-Quote betroffen:

Ist Ihr Unternehmen von der Geschlechterquote in Form einer individuellen Zielgröße für Aufsichtsrat, Vorstand und die beiden Managementebenen unterhalb des Vorstands betroffen? Die trifft zu, wenn Ihr Unternehmen börsennotiert oder voll mitbestimmungspflichtig ist.



Angaben in Prozent (n=88)

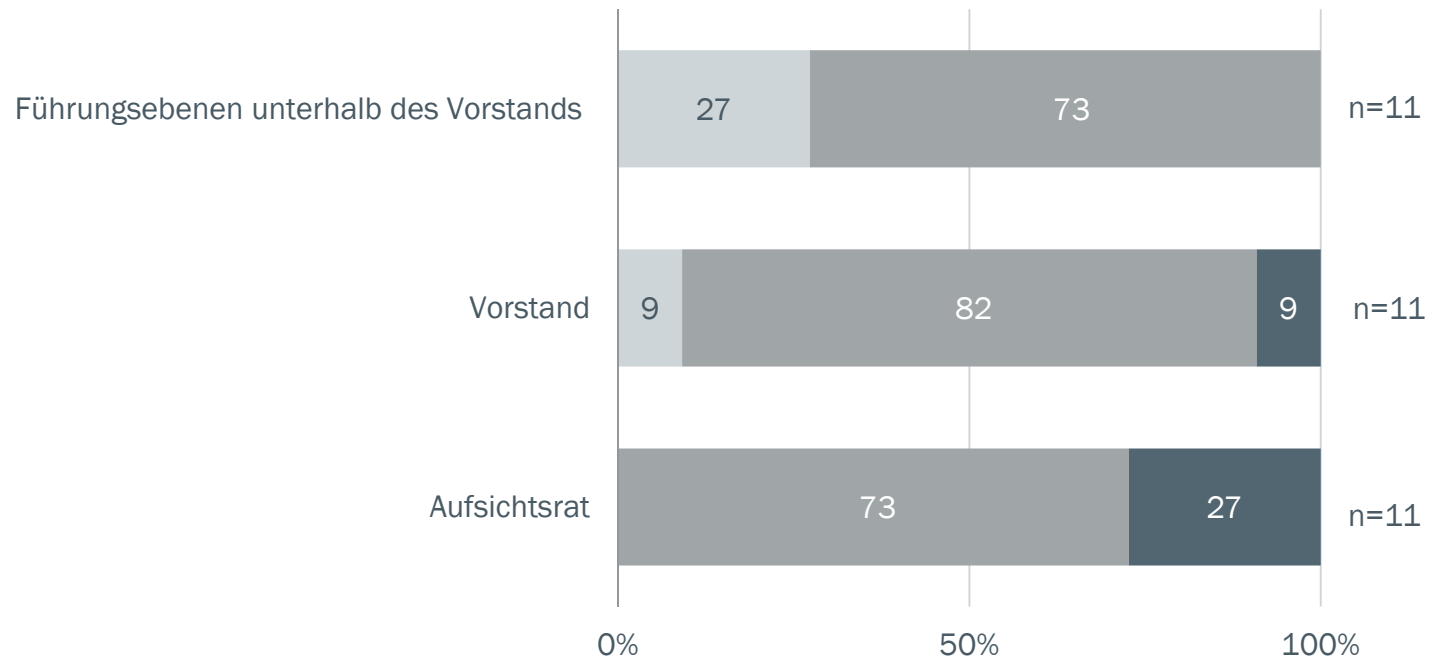
Bislang haben erst wenige Unternehmen individuelle Zielgrößen definiert.



Falls von individueller Quote betroffen:

Haben Sie bereits eine verbindliche Zielgröße für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat festgelegt?

■ Ja ■ Nein ■ Trifft auf uns nicht zu



IMPRESSUM

Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie, Forschung und Politik
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail armutat@dgfp.de
www.dgfp.de/wissen/praxispapiere

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

ISSN-Online 1613-2785

ISSN-Print 2363-5584