

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist keine gewagte Prognose, dass die digitale Transformation der Unternehmen und der Arbeit die Berufsausbildung und Weiterbildung verändern wird. Die Begriffe „Arbeit 4.0“, „Bildung 4.0“ und „Weiterbildung 4.0“ weisen auf neue Handlungsbedarfe und neue Aufgaben hin, bieten aber noch keine Lösungen. Viele Fragen sind ungeklärt. Wie werden die Unternehmen auf die Digitalisierung reagieren? Sind die Beschäftigten aufgeschlossen oder eher verunsichert? Wie wird die Weiterbildung der Zukunft aussehen – was bleibt erhalten, was muss sich verändern und neu hinzukommen? Gespräche mit Praktikern in den Unternehmen – Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Betriebsräte – zeigen, dass in der Bildung und Weiterbildung der Zukunft neue Medien eine große Rolle spielen werden: Apps, Blogs, Wikis, Videoanleitungen. Die in ihnen steckenden Möglichkeiten sind faszinierend, aber es ist wichtig den verständigen Umgang mit diesen Medien nicht aus den Augen zu verlieren. Dafür wird man auch in Zukunft Lehrerinnen und Lehrer brauchen, die Zusammenhänge sichtbar und verständlich machen. Die Praktiker suchen nach dem richtigen Verhältnis von Fachwissen, Prozesswissen und Medienkompetenz für ihre Beschäftigten. Und es kann damit gerechnet werden, dass die Unternehmen bewährte Weiterbildungspraktiken nicht über Bord werfen. Das bewährte „Learning by doing“ scheint ebenso zeitgemäß zu sein wie der Erwerb von Selbstbewusstsein und kommunikativer Kompetenz „auf der Walz“.

Ihr Klaus-W. West,
Geschäftsführer der CSSA

INHALT

Deutschkurs auf der Straße

Integration im Eiltempo 2

Abschalten fällt vielen schwer

Studie zu Folgen von Homeoffice 2

Neue Kompetenzen

Rita Meyer und Friedrich Hubert Esser über Bildung 4.0 3

Probleme frühzeitig ansprechen

Dimensionen der Sozialpartnerschaft 4

Lernen im Wandel

Unternehmen gehen unterschiedliche Wege

Die Weiterbildung der Zukunft bewegt sich in Chemie-Unternehmen zwischen Extremen. Eine der zentralen Fragen ist: Was ist überholt und was hat Zukunft? Tradition und Moderne lassen sich hier nicht immer klar voneinander trennen.

„Fachwissen wird weniger wichtig werden. Stattdessen sind Problemlösefähigkeiten gefragt“, sagt Dr. Matthias Braun, Geschäftsführer bei Sanofi Aventis in Frankfurt-Höchst, in einem Gespräch mit der CSSA zum Thema „Arbeit 4.0“. Es brauche mehr Mitarbeiter, die Prozesse überwachen, Daten interpretieren und daraus die richtigen Entscheidungen ableiten. Schon heute übernehmen viele Mechaniker die Aufgaben eines Mechatronikers. Für Michael Fletterich, Betriebsratsvorsitzender bei Merck in Darmstadt, sind „tendenziell Projekt- und Prozesskompetenzen notwendig“ – auch der Betriebsrat mache mehr Projektarbeit. Zudem steige der Anteil der Höherqualifizierten. Dass Facharbeiter dennoch nicht überflüssig werden, betont die Bildungsforscherin Rita Meyer (siehe Interview Seite 3).

Die Beschäftigten halten technische Qualifikationen, etwa wie man Smartphones und Tablets bedient, für eher unproblematisch oder derzeit nicht bedeutsam. Das hat Prof. Sabine Pfeiffer von der Universität Hohenheim in einer Untersuchung für die taktgebende Maschinen- und Anlagenbaubranche herausgefunden. Als Mindestanforderungen nennen die mehr als 700 Befragten Medienkompetenz, den Umgang mit Big Data und Datenschutz. Die größere Herausforderung in einer zunehmend vernetzten Arbeitswelt sei jedoch die Zusammenarbeit verschiedener Fachrichtungen und Hierarchieebenen – nämlich „über den Tellerrand“ zu schauen und gegenseitiges Verständnis zu zeigen. Damit das funktioniert, müssen Beschäftigte motiviert werden und ihr Fachwissen auch einbringen können, wie die CSSA anhand der Praxisbeispiele von Infraser Logistics und der Chemischen Fabrik Budenheim gezeigt hat. Dort ist man neuen Technologien gegenüber sehr aufgeschlossen (siehe Sondernews 2017 „Innovative Praxis“).

Aber wie können Unternehmen Weiterbildung künftig organisieren? Auch hier geht die Schere weit auseinander. Die Akteure müssen klären, welche gängigen Methoden Zukunft haben und was neu hinzukommen muss. So lernen etwa die Beschäftigten im Bergheimer



Martinswerk viel von älteren Kollegen und nutzen „Learning by doing“ als bewährtes und gleichermaßen aktuelles Vorgehen. Während mit E-Learning hier gerade Erfahrungen gesammelt werden, wendet die Technoform Glass Insulation GmbH bei Kassel dieses Instrument bereits vermehrt an. Ebenso Lernvideos, um ihre Beschäftigten auf dem neuesten Stand zu halten.

Wie modern noch immer traditionelle Ausbildungswege sein können und wie gut sie auf die digitale Arbeitswelt vorbereiten, beweist die Wittenstein SE: Der Mechatronikkonzern setzt auf einen alten Handwerksbrauch und schickt seine Nachwuchskräfte für drei Monate auf Reisen. „Pioniere auf der Walz“ heißt das im Jahr 2011 gestartete Projekt. Dr. Manfred Wittenstein, Vorsitzender des Aufsichtsrats, ist überzeugt: „Die persönlichen Erfahrungen und der offene Blick unserer Pioniere auf die Welt werden ihnen selbst am meisten nützen, ihrem Berufsalltag und damit auch unserem Unternehmen.“

Bislang zog es rund 50 Berufsanfänger auf die Walz – was auch das Interesse der Öffentlichkeit geweckt hat: 2013 wurde das Personalentwicklungsprojekt mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet.

Mehr über das Projekt: www.wittenstein.de

► Termine

24. Oktober, Wiesbaden

12. Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik. „Vernetzt. Gehetzt? Wertgeschätzt! Anforderungen an die Arbeit in der digitalisierten Industrie“. Weitere Infos: bit.ly/wiesbadener_gespraeche

9. – 11. November, Lüneburg

„The 2017 Age in the Workplace Meeting. Resources of an Aging Workforce: Health & Knowledge“. Tagung der Leuphana Universität Lüneburg

14. – 15. November, Bamberg

Forum protect: „Arbeit 4.0 – Risiken erkennen und Chancen nutzen“. Weitere Infos: forum-protect.de

► Lernen mit Neuen Medien

Digitale und soziale Medien werden in der Personalentwicklung immer häufiger eingesetzt. Zu dem Ergebnis kommt die Studie „Social and Digital Learning – State-of-the-Art 2017“ der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden. Befragt wurden rund 90 Fach- und Führungskräfte, vor allem Personaler aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Mit je 40 Prozent bieten sie vornehmlich Wikis und unternehmens-eigene soziale Netzwerke an. Zu den Top-Personalentwicklungsmaßnahmen gehören jedoch unverändert Learning by Doing, Frontalunterricht und Mentoring. E-Learning wird immerhin von fast der Hälfte der Befragten genannt. Beim Lernen mit Social Media gilt dies nur für 15 Prozent. Alle Ergebnisse gibt es in der Ausgabe 09/2017 von „Wirtschaft + Weiterbildung“.

► Wertschätzende Führung

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Zukunft im Unternehmen ist Menschlichkeit, sagt Carsten Bach. Der Wirtschaftsberater hat dazu ein Buch veröffentlicht: „Wertschätzende Führung“, so der Name des Werkes, lässt sich jedoch nicht von oben anordnen. Denn sie ist eine Frage der Einstellung und des Führungsstils. „Das kleine Führungskräfte-ABC“ bietet praxisnahe Tipps für alle, die einen positiven Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten wollen und erfahren möchten, mit welchen oft einfachen Mitteln sie die Unternehmenskultur verbessern können. Kurz und bündig liefert der Autor Infos und Ideen, die zum Nachdenken über eigene und fremde Verhaltensweisen anregen. Mehr Infos: bit.ly/wertschaetzendeFuehrung

Deutschkurs auf der Straße

Integration im Eiltempo

Weg von der Schulbank und hinein ins Leben – so will der britische Sprachcoach David Lebor vier Flüchtlingen in Berlin innerhalb von sechs Wochen Deutsch beibringen. Lebor experimentiert seit Jahren mit Methoden des sogenannten „Blitzlernens“.

Auf der Straße sollen sie fremde Leute ansprechen, nach dem Weg oder Lieblingsessen fragen. Die Idee: So nehmen sie am Leben teil und lernen außer der Sprache auch die Menschen und die Gesellschaft verstehen. Aber: Kann das funktionieren?

Deutsch-Sprachkurse haben ein niederschmetterndes Zeugnis erhalten. Etwa 330.000 Menschen haben 2016 einen Integrationskurs besucht. Nach 700 bis 1.000 Stunden Sprachunterricht ist die Erfolgsquote nicht gerade atemberaubend. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden erreicht das B1-Niveau, das zur Mindestverständigung nötig wäre. Zudem bemängelt der Bundesrechnungshof, die Kurse seien schlecht ausgestattet und durchgeführt, kurz: Sie sind ineffizient. Dabei ist das Beherrschen der deutschen Sprache für alle Einwanderer die Grundvoraussetzung auf dem Weg zur Integration.

„Um richtig Deutsch zu lernen, muss man sich mindestens zehn Stunden pro Tag mit der Sprache befassen“, sagt David Lebor. Er hat sich selbst innerhalb kürzester Zeit Hebräisch, Finnisch und Französisch beigebracht. Daraus hat er ein System entwickelt, das sich auf „geografische Erinnerungsbrü-



David Lebor bei einer Übung mit seinem Schüler

cken“ stützt. Die Schüler verknüpfen Sätze und Wörter mit der jeweiligen Aktivität, dadurch fällt das Lernen besonders leicht. Das klappt jedoch nicht immer. Flüchtlinge sind keine normalen Schüler. So hatte Ferial aus Syrien Angst um ihr Leben und wäre beinahe ertrunken. Mit 62 Jahren ist sie die Älteste im Kurs und fühlt sich zunehmend von Lebor's Methoden überfordert. Als sie beim gemeinsamen Kochen das Kochteam leiten soll, obwohl sie das Rezept nicht versteht, bricht sie ab. „Dieser Kurs ist nicht für jeden geeignet“, reflektiert der Sprachcoach. Dennoch: In den sechs Wochen haben die Flüchtlinge zwar nicht perfekt Deutsch gelernt. Aber der Kurs hat ihnen geholfen, neue Kontakte zu knüpfen und sich in der Fremde heimischer zu fühlen.

Abschalten fällt vielen schwer

Studie untersucht, wie sich Heimarbeit auswirkt

Wer zu Hause arbeitet, kann abends oft nicht abschalten. Die Wahrscheinlichkeit liegt bei 45 Prozent und damit mehr als doppelt so hoch wie bei Beschäftigten, die nie im Homeoffice tätig sind.

Die Zusammenhänge zwischen Arbeitszeitmodellen, Verhalten und Arbeitsbelastungen von Frauen und Männern hat Dr. Yvonne Lott von der Hans-Böckler-Stiftung untersucht. Die Auswertung basiert auf Angaben von gut 10.000 Personen aus der Haushaltsbefragung Sozio-oekonomisches Panel (SOEP).

Bei völlig selbstbestimmten Arbeitszeiten fällt das Abschalten schwerer als bei festen Zeiten – das gilt zumindest für Männer. Frauen hingegen nutzten die zeitliche Flexibilität statt für Überstunden eher, um Haus- und Sorgearbeit mit dem Job unter einen Hut zu bringen. Am wenigsten belastet füh-

len sich Beschäftigte mit selbstbestimmten, aber geregelten Arbeitszeiten, etwa Gleitzeit.

Aktuell gibt es Debatten, die Arbeitszeiten noch flexibler zu gestalten. Angesichts ihrer Studienergebnisse fordert Lott hier klare Regeln: zeitliche Obergrenzen, Zeiterfassung, genug Personal und Vertretungsregeln. Fortbildungen in „Grenzmanagement“ für Beschäftigte und Vorgesetzte seien ebenso notwendig wie verlässliche Schichtpläne.

Die gesamte Studie können Sie sich hier herunterladen: bit.ly/flexibleArbeitszeiten

„Wir brauchen kein neues Konzept von Berufsbildung“

Rita Meyer über Weiterbildung 4.0 und die Zukunft des Facharbeiters

Frau Professor Meyer, wie sehr verändert Industrie 4.0 die Berufsbildung?

Erstmal kann man sagen, dass die Berufsbildung einem stetigen Wandel unterliegt, daran ändert auch Arbeit 4.0 nichts. Früher machte man vor allem Angebote, später rückte der Bedarf und inzwischen die Kompetenzorientierung in den Blickpunkt, wo es um die Fähigkeiten des Einzelnen geht. Hinsichtlich der Lernprozesse ist es aus meiner Sicht fragwürdig, diese zu digitalisieren. Wir brauchen uns keine Sorgen zu machen, dass die heutige Jugend die Neuen digitalen Medien auch bedienen kann. Sie sind schließlich mit ihnen aufgewachsen. Viel wichtiger ist jedoch ein kritisches Medienbewusstsein. Die Herausforderung wird nicht die Technik sein, sondern wie die Menschen das gestalten.

Bundesbildungsministerin Johanna Wanka forderte jüngst angesichts der fortschreitenden Digitalisierung eine „Berufsbildung 4.0“. Wie nötig ist sie wirklich?

Ich finde es unpassend, von Weiterbildung oder Berufsbildung 4.0 zu sprechen. Was

soll daran das Neue sein? Traditionell ist Arbeit in Deutschland nach dem Berufsprinzip organisiert. Es gibt geordnete Berufe und Berufsbilder, die ständig modernisiert und neu geordnet werden. Schon deshalb ist Deutschland gut aufgestellt. Es gibt daher keinen Anlass für die Befürchtung, wir seien auf die Herausforderungen der Arbeit 4.0 nicht vorbereitet. Wir brauchen keine veränderte Berufsbildung.

Wie ist der Stand der empirischen Forschung: Wo stehen wir gegenwärtig? Bei 2.0, 3.0 oder 4.0?

Die Forschung ist da noch ganz am Anfang. Der Großteil der Betriebe hat allerdings die Umstellung auf das, was wir mit Industrie 4.0 kennzeichnen, auch noch vor sich. Anfang 2018 starten wir mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung ein Projekt zur Arbeitnehmerperspektive von Arbeit 4.0: Wie nehmen die Beschäftigten in der chemischen Industrie die Entwicklungen wahr? Dieser Blickpunkt wird bislang vernachlässigt.



Prof. Dr. Rita Meyer ist Professorin am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung (IfBE) der Leibniz Universität Hannover.

Das komplette Interview gibt es hier: www.cssa-wiesbaden.de

„Neue Medien für Lehren und Lernen nutzen“

Zwei Fragen an BIBB-Präsident Esser

Herr Professor Esser, „Wirtschaft 4.0 braucht eine Bildung 4.0.“ Diesen Satz sagten Sie jüngst auf einer Veranstaltung des BIBB. Was verstehen Sie unter Bildung 4.0?

Ziel einer zeitgemäßen Berufsbildung muss es sein, Neue Medien in das Lehren und Lernen zu integrieren. Wir dürfen uns deshalb nicht nur auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf Betriebs- und Produktionsabläufe und sich daraus ableitende veränderte Qualifikationsanforderungen konzentrieren. Bildung 4.0 heißt, dass wir die neuen Technologien verstärkt für das Lehren und Lernen nutzen müssen. Wir müssen uns ebenso intensiv den sich verändernden technischen und medienpädagogischen Kompetenzen des Ausbildungspersonals, der Beschäftigten und der Auszubildenden widmen.

Wie können Unternehmen künftig Lernen und Weiterbildung 4.0 organisieren?

Auszubildende, Beschäftigte und insbesondere das Ausbildungspersonal müssen für das mediengestützte Lernen und Lehren

geschult werden. Hierzu ist es erforderlich, IT- und medienpädagogische Kompetenzen zu stärken und entsprechende Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Inhaltlich kann die Vermittlung von Fachwissen künftig zum Beispiel durch Wikis, Blogs, Apps und Erklärvideos geschehen, da das Lernen und Lehren in einer digitalisierten Arbeitswelt zunehmend individueller, flexibler und mobiler wird und zudem von Zeit und Ort unabhängig ist.



Prof. Dr. Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Bonn

Arbeit 4.0 bedeutet auch: komplexere Arbeitsanforderungen, Maschinen steuern und beobachten, Daten interpretieren. Wie sieht die Zukunft des Facharbeiters aus?

Das grundlegende Problem ist derzeit: Der Facharbeiter droht zu verschwinden, weil zu wenig Nachwuchs ausgebildet wird. Im Jahr 2013 haben erstmals mehr Schulabgänger ein Studium aufgenommen als eine Berufsausbildung begonnen. Auch das Bildungsverhalten hat sich in den vergangenen Jahren verändert: Es sind neue Mischformen der Qualifizierung entstanden und immer mehr junge Menschen entscheiden sich gegen eine Berufsausbildung und für ein Studium. Im Trend liegen vor allem duale Studiengänge.

Man könnte daraus den Schluss ziehen: Es geht künftig auch ohne Facharbeiter?

Ganz sicher nicht. Die Facharbeiter bleiben die Spezialisten mit den praktischen Erfahrungen. Ein Ingenieur mit Universitätsabschluss bringt diese in der Regel nicht mit. Auch wenn künftig Maschinen einen Großteil der Steueraufgaben leisten – wer in der Produktion die Prozesse steuern soll, der muss sie auch in ihrer Komplexität verstehen. Dafür ist Prozesskompetenz der technischen Systeme und konkretes betriebliches Erfahrungswissen nötig. Über dieses Wissen verfügt ein Facharbeiter. Im Zuge der Automatisierung wird er eher noch mehr Kontrollaufgaben übernehmen.

Probleme frühzeitig ansprechen

Dimensionen der Sozialpartnerschaft: Konfliktbewältigung

Meinungsverschiedenheiten und Missverständnisse unter Kollegen sind im Betrieb meist an der Tagesordnung. Etwa 50 Prozent der Betriebe haben dafür einen klar geregelten Lösungsprozess, 50 Prozent nicht.

Das ist ein Ergebnis der Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in 112 Unternehmen der chemischen Industrie. Seit Ende April dieses Jahres (siehe [cssa-news 2/17](#)) berichten wir regelmäßig darüber – in Verbindung mit einem Beispiel aus der Praxis wie die Polycasa GmbH in Mainz. Die hat ihre ganz eigene Art, mit Schwierigkeiten umzugehen. Der Hersteller von Kunststoffplatten geht Konflikte pragmatisch an, mit viel Geschick und den richtigen Ansprechpartnern. Das geht nicht ohne gute Kommunikation und sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit. Denn für Missverständnisse gäbe es in der multikulturellen Belegschaft viele Gründe: Von den 125 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort Mainz stammt knapp die Hälfte aus Ländern wie Italien, Griechenland, Türkei, Kurdistan oder Albanien. Agim Islami



Einweisung an der neuen Maschine

ist Meister der Abteilung Halbzeuge und zugleich Mitglied im Betriebsrat. Vor 26 Jahren kam er aus dem Kosovo nach Deutschland. Heute ist er für viele seiner Mitarbeiter der erste Ansprechpartner, wenn sie Rat suchen – auch in Privatangelegenheiten. „Es ist wichtig, gut zuzuhören, was gerade zwi-

schen den Mitarbeitern diskutiert wird und früh auf Störungen im Team zu reagieren“, sagt Islami.

Islami und Personalleiter Christian Thomas reagierten, als Mitarbeiter vor einigen Jahren Schichtgruppen nach Nationalitäten bildeten. Sie lösten die Gruppenbildung auf, indem sie die Mitarbeiter neu verteilten, und zwar nach Maschinenbedienerkenntnissen und Alter. „Die enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat liefert uns wertvolle Impulse, um unsere Personalentwicklung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten“, sagt Christian Thomas.

Ein Thema ist natürlich auch die Sprache: Ein Teil der Beschäftigten spricht nicht gut Deutsch. Personalleiter Thomas: „Gerade in Bezug auf Weiterbildung und Wissenstransfer an neue Kollegen ist das nicht so einfach.“ Die pragmatische Lösung: Sie arbeiten viel mit Bildsprache. In neue Aufgaben werden die Beschäftigten immer direkt an der Maschine eingewiesen. Wo weitere Informationen nötig sind, holt sich Islami einen Landsmann dazu, der beide Sprachen beherrscht und dann als „Dolmetscher“ hilft.

Konfliktbewältigung ist eines von fünf Themen der ISI-Studie. Die anderen: Kommunikation, Partizipation, Betriebsklima und Identifikation. Sie sind ganzheitlich zu betrachten. Denn eine gut funktionierende Sozialpartnerschaft zeigt sich, indem sie die verschiedenen Aspekte zusammenbringt. Polycasa hat da einen guten Weg gefunden. Agim Islamis Tipp für andere Unternehmen: „Man muss es ganz einfach machen.“

IN KÜRZE

► Entwicklungswege in der Chemie



Rund 50 Berufseinsteiger informierten sich kürzlich auf dem 3. „Berufskompass Chemie“ in Frankenthal über Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung. Die Chemie-Sozialpartner in Rheinland-Pfalz boten den Auszubildenden, Ausbildern und jungen Berufsanfängern ein abwechslungsreiches Programm: Dr. Michael Zibrowius vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln lieferte interessante Zahlen rund um Ausbildung und Studium, Poetrislammer Philipp Herold dichtete über Moleküle und in Workshops interviewten die Teilnehmer ehemalige Azubis zu ihrem Werdegang, zu Stolpersteinen und Work-Life-Balance. Das Video zur Veranstaltung gibt es hier: bit.ly/berufskompass2017_rlp

► Weiterbildung von Betriebsräten

Die Anforderungen an die Betriebsratsarbeit steigen nicht erst seit der Digitalisierung: Betriebsräte benötigen immer mehr Fach- und Methodenwissen. Mehr als 8.000 Betriebsratsmitglieder wurden von der Ruhr-Universität Bochum und der Hans-Böckler-Stiftung gefragt, was ihr Weiterbildungsverhalten beeinflusst. Ist ein Betriebsrat freigestellt, Mitglied in einer Gewerkschaft und noch dazu im Vorsitz, so besucht er deutlich häufiger Seminare als seine Kollegen, auf die diese Merkmale nicht zutreffen. Aber auch eine systematische Bildungsplanung im Betrieb wirkt sich positiv auf die Qualifizierung von Betriebsräten aus. Alle Ergebnisse finden Sie in den WSI-Mitteilungen, Ausgabe 06/2017.

Info | Ergebnisse der ISI-Studie

Die Studie im Auftrag der CSSA untersucht die Wirkung sozialpartnerschaftlichen Verhaltens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen. Hinsichtlich der Konfliktbewältigung verdeutlichen die Ergebnisse, dass ein klar geregelter Lösungsprozess bei 44 Prozent aller Befragten in den Betrieben meist nicht existiert. Wenn Konflikte gelöst werden, geschieht dies aber überwiegend im Interesse aller Beteiligten. Dem stimmen 66 Prozent zu. Lediglich die Zeit bis zur Konfliktlösung wird eher durchschnittlich bewertet (60 Prozent), was wiederum an den mangelnden Prozessabläufen liegen kann.

Impressum

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie – eine Initiative der Chemie-Sozialpartner BAVC und IG BCE
Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden
Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-970098-16
service@cssa-wiesbaden.de, www.cssa-wiesbaden.de

Verantwortlich: Dr. Klaus-W. West
Redaktion: Christine Kolodzyck, CSSA
Fotos: Blickfang, Fotolia (Seite 1), ARD (Seite 2), Rita Meyer (Seite 3), Hubert Esser, BIBB (Seite 3), Werner Bachmeier (Seite 4), Ivo Wittich (Seite 4).
Wiesbaden, Oktober 2017