

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialpartner der chemischen Industrie haben dem Megathema der Nachhaltigkeit einen neuen Impuls gegeben. Denn Nachhaltigkeit betrifft nicht nur das bekannte Bruderpaar Ökonomie und Ökologie, Nachhaltigkeit hat auch eine soziale Dimension. Darauf hat die Allianz Chemie³ jüngst nicht nur hingewiesen. Das Bündnis aus VCI, BAVC und IG BCE hat auch 17 von 40 Indikatoren für die soziale Dimension reserviert. Mehr noch: Die Indikatoren sollen auch messbar sein. Um Nachhaltigkeit geht es aber auch, wenn Innovationen in Unternehmen anstehen. Wie können Betriebe Innovationen nachhaltig einführen? Egal, ob es darum geht, Robotik in die Werkshallen zu bringen oder Beruf, Familie und Lernen besser zu vereinbaren. Mit diesen Themen befasst sich das Projekt InnovA seit Anfang 2016 für die kommenden zwei Jahre – nachhaltig, versteht sich. Nachhaltigkeit spielt schließlich in Fragen der Integration von Flüchtlingen eine große Rolle. Heute legen Unternehmen wie Bayer, BASF und viele andere mit einer Fülle von Instrumenten den Grundstein dafür, dass aus Flüchtlingen Bürger, Freunde und Kollegen werden. Schließlich Führung: Von ihr, siehe das Interview mit Josef Wieland, lässt sich soviel mit Gewissheit sagen: Die Industrie 4.0 wird sie nachhaltig verändern.

Ihr Klaus-W. West,
Geschäftsführer der CSSA

INHALT

Raum für Innovationen

InnovA erprobt neue Konzepte **2**

Schlüssel zur Integration

Wie Bayer Flüchtlinge unterstützt **2**

Vorbild und klare Ansagen

Josef Wieland über Führung **3**

Pflichtfach Digitalisierung

BIBB-Tagung zur Zukunft der Arbeit **4**

6. Länderseminar

Arbeitsbeziehungen in Belgien **4**

Messbar nachhaltiger

Initiative Chemie³: 40 Indikatoren für mehr Nachhaltigkeit

Das Ziel ist ehrgeizig und einzigartig zugleich: Der Fortschritt nachhaltiger Entwicklung in seinen drei Dimensionen – Ökologie, Ökonomie und Soziales – soll messbar werden. Dafür hat die Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³ in einem drei Jahre währenden Dialogprozess 40 Indikatoren erarbeitet.

Vorreiter, Pionier, Vorzeigeindustrie – solche Begriffe fielen, als das Nachhaltigkeitsbündnis in Berlin die Ergebnisse ihres vor drei Jahren angestoßenen Dialogprozesses vor mehr als 200 Akteuren aus Industrie, Ministerien, Wirtschafts- und Umweltverbänden vorstellte. Im Mai 2013 hatten der Verband der Chemischen Industrie (VCI), der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) die Initiative Chemie³ ins Leben gerufen. Das ambitionierte Ziel des Chemie-Trios: Die ökonomische, ökologische, soziale und somit die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu verknüpfen – und Kriterien zu bestimmen, um Fortschritte der Branche in Sachen Nachhaltigkeit mess- und damit überprüfbar zu machen.

Was die Initiative tatsächlich einzigartig macht: Erstmals will eine Branche dokumentieren und öffentlich zur Diskussion stellen, welche Fortschritte sie auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit macht, zunächst für die Zeit von 2013 bis 2017. Sie geht damit auch das Risiko ein, gehörige Kritik zu ernten, sollten Fortschritte nur gering oder ganz ausfallen. „Keine andere Branche stellt sich hier so transparent auf wie die Chemie“, betonte Margret Suckale, Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie (BAVC).

Bemerkenswert ist auch die Tatsache, dass sich die Allianzpartner auf 17 Indikatoren verständigten, die den sozialen Fortschritt erfassen. Dazu gehören Indikatoren wie die Tarifbindung, Ausbildungsplätze, die Übernahme von Auszubildenden, Investitionen in Weiterbildung und eben zum Stand der Sozialpartnerschaft. Die Indikatoren für soziale Nachhaltigkeit waren besonders der IG BCE wichtig. „Wir wissen, dass man ökonomischen, sozialen und ökologischen Fortschritt nicht gegeneinander, sondern nur zusammen erreichen kann“, sagte ihr Vorsitzender Michael Vassiliadis.



Chemie-Trio (v. l.): Michael Vassiliadis (IG BCE), Dr. Kurt Bock (VCI), Kai Beckmann (BAVC).

Wie es um die ökonomische Nachhaltigkeit bestellt ist, messen klassische Indikatoren wie die Bruttowertschöpfung, der Weltmarktanteil oder die Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Die ökologische Nachhaltigkeit messen Indikatoren wie etwa die Menge der Treibhausgasemissionen oder der Rohstoffeinsatz.

Die 40 Indikatoren sollen jedoch nicht nur eine Bestandsaufnahme sein. Die Chemiebranche will sie auch „als Treiber nutzen, um zu zeigen, wo die Branche bereits gut ist und wo sie besser werden kann“, betonte Dr. Kurt Bock, Präsident des VCI. Hier wird das Trio noch viel Überzeugungsarbeit in den eigenen Reihen leisten müssen, besonders bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Sie kann niemand zwingen, die Daten für die Fortschrittsindikatoren zu erheben. Doch die Allianz hat gute Argumente parat: Nachhaltigkeit ist vor allem ein Wettbewerbs- und kein Kostenfaktor.

Alles über die Initiative Chemie³ finden Sie hier: www.chemiehoch3.de

Ausführlicher Bericht über die Präsentation der Indikatoren in Berlin: www.cssa-wiesbaden.de

Eine Übersicht über alle 40 Indikatoren und wie sie sich zu den 12 Leitlinien der Chemiebranche verhalten: <http://bit.ly/40Indikatoren>

► Termine

Bis 5. Juni 2017, Halle (Saale)

Alchemie – die Suche nach dem Weltgeheimnis. Sonderausstellung im Landesmuseum für Vorgeschichte. Mehr: <http://bit.ly/Halle-Alchemie>

4.–5. April 2017, Frankfurt (Main)

18. Handelsblatt Jahrestagung Chemie 2017
Anmeldung, Infos:
<http://bit.ly/Chemietagung>

8.–13. Oktober 2017, Hannover

6. Ordentlicher Gewerkschaftskongress
der IG BCE

► Anthropozän und Apokalypse

Der Begriff des Anthropozäns hat in den vergangenen Jahren eine beachtliche Karriere hingelegt und einen neuen Zungenschlag in die Debatte über Nachhaltigkeit gebracht. Der Anthropozän-Diskurs deutet den Zivilisationsprozess anhand geologischer Indizien vor allem als Verfallsprozess. Auf diese Weise entstehen neue, zumeist industrietritische Wortbilder, die die Nachhaltigkeitsdebatte beeinflussen. Die CSSA hat gemeinsam mit Dirk Matejovski, Professor am Institut für Medien- und Kulturwissenschaft der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf, eine Studie erstellt: „Anthropozän und Apokalypse. Zum Verhältnis von Ökologie, Theorie-design und kommunikativer Hegemonie“. Sie ist als CSSA Discussion Paper 2016/3 erschienen und als PDF hier erhältlich: www.bit.ly/cssa-download



► Suche nach dem Weltgeheimnis

Fürsten haben ihn begehrt, Goldmacher, Schwarzmagier und Alchemisten haben ihn gesucht, zu verführerisch war sein Versprechen: Reichtum, Schönheit und ein ewiges Leben. Wer den „Stein der Weisen“ findet, der hatte nichts weniger als das Weltgeheimnis gelüftet, das unreine Metalle zu Gold schmieden lässt und Krankheiten heilt. Was es mit der Alchemie tatsächlich auf sich hat, zeigt nun bis zum 5. Juni 2017 die große Schau „Alchemie – die Suche nach dem Weltgeheimnis“ im Landesmuseum für Vorgeschichte in Halle/Saale. Mehr: <http://bit.ly/Halle-Alchemie>

Raum für Innovationen

InnovA erprobt Konzepte für neue Arbeitswelten

Wer „Innovation“ sagt, denkt dabei meist an Technik, Forschung und Entwicklung, die Personal- und Organisationsentwicklung kommt einem dabei nicht so schnell in den Sinn. Doch Innovationen entstehen nicht aus dem Nichts. Sie brauchen ein passendes Umfeld, damit sie im Betrieb entwickelt und umgesetzt werden können. Die Lösungen, die Unternehmen dafür erarbeiten, sind selbst eine Form von Innovation. Es sind organisatorische Innovationen.

Wie können Unternehmen Innovationen fördern und nachhaltig einführen? Die CSSA unterstützt mit ihrer Sozialpartner-Initiative „InnovA“ acht Betriebe vor Ort. Die aktuellen Herausforderungen in den Pilotunternehmen sind vielfältig: von der Einführung von Robotik bis hin zur Entwicklung von neuen Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Alle Projekte zeichnet aus, dass Management, Betriebsrat und Beschäftigte gemeinsam mit der CSSA Lösungen erarbei-

ten, wie sich diese Veränderungen gestalten lassen. Ein Beispiel: In einem Unternehmen erarbeitet ein neu gegründetes Planungsteam aus Vertrieb, Produktion und Logistik Angebote zu speziellen Kundenanfragen – und verbindet dabei das Wissen aller Abteilungen ideal miteinander.

Ziel von InnovA ist die Entwicklung von Arbeitsweisen, die sich auf verschiedene Veränderungsprozesse übertragen lassen. Die Methode der CSSA zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie auf das Wissen und die Erfahrung der Akteure im Unternehmen setzt. Die Initiative fördert das BMAS und der Europäische Sozialfonds.



Mehr:

www.cssa-wiesbaden.de/innova.html

Schlüssel zur Integration

Sprache und Beruf: Wie die Bayer AG Flüchtlinge unterstützt

Vier Monate lang haben sie Vokabeln, Grammatik und Satzbau gebüffelt – Subjekt, Prädikat, Objekt –, dann konnten 13 Flüchtlinge bei der Bayer AG stolz das Sprachzertifikat „B2“ entgegennehmen.

Fünf von ihnen haben auch den regulären Einstellungstest für einen Platz im Starthilfe-Programm von Bayer bestanden. In der Sprache und einer Berufsausbildung sieht Dr. Dirk Pfenning „den Schlüssel für eine nachhaltige Integration“. Nachhaltig heißt für ihn, „dass die Flüchtlinge finanziell auf eigenen Beinen stehen und sich selbst helfen können“, sagte er in einem Gespräch mit der CSSA. Pfenning ist in der Bayer-Personalabteilung für den Bereich Berufsausbildung zuständig. Der Pharma- und Agrochemiekonzern Bayer AG bietet eine Fülle an Instrumenten zur Integration von Flüchtlingen in den Beruf und die Gesellschaft an. Dazu gehören mehrmonatige Aufbaukurse zum Erwerb der deutschen Sprache und zur Berufsorientierung an den Unternehmensstandorten in Leverkusen und Berlin sowie das einjährige Starthilfe-Programm zur Vorbereitung auf eine anschließende Berufsausbildung. Hinzu kommen Flüchtlingsinitiativen der Bayer-Sportvereine, von Bayer Kultur, der Unternehmensstiftung sowie die bezahlte Freistellung von bis zu acht Tagen



für Beschäftigte, die sich in der Flüchtlingshilfe engagieren (bis heute 250 Arbeitstage für 90 Bayer-Beschäftigte). Dieses Engagement erklärt Oliver Zühlke, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Bayer AG, mit der Unternehmenskultur und der Internationalität des Konzerns, der Menschen aus 144 Nationen beschäftigt. „Bayer ist auch deshalb so erfolgreich“, so Zühlke, „weil so viele verschiedene Menschen hier arbeiten.“

Das ganze Gespräch lesen Sie hier:

www.cssa-wiesbaden.de

Moderne Führung: Vorbild und klare Ansagen

Josef Wieland über Luther und moderne Führung in Zeiten des permanenten Wandels

Die digitale Transformation der Unternehmen („Industrie 4.0“, „Arbeit 4.0“) verändert viele Berufe, Tätigkeiten und die Arbeitsbeziehungen – der Unternehmensalltag steht vor einem kulturellen Wandel („Erwartungshaltung der Mitarbeiter an Kommunikation und Kooperation“). Was das für moderne Führung und künftige Führungskräfte bedeutet, darüber sprach die CSSA mit dem Wirtschaftsethiker Josef Wieland von der Zeppelin-Universität.

Im Homeoffice zerstreute Belegschaften, kleine, agile Projektteams statt großer Abteilungen, flexible und individuelle Arbeitszeiten und -orte, ständige Erreichbarkeit, Vertrauensarbeitszeit – welche Rolle werden Führungskräfte künftig überhaupt noch spielen?

Es wird deutlich werden, dass Führung nicht identisch ist mit Status, Hierarchie und Weisungsbefugnis. Führung funktioniert nur durch die freiwillige Gefolgschaft von Geführten. Sie existiert auf allen Ebenen einer Organisation und sie wechselt die Position: Führungskräfte werden zu Geführten und umgekehrt. Sie bezieht sich weiterhin nicht nur auf Mitarbeiter, sondern auf alle Stakeholder einer Organisation wie etwa Lieferanten, Kunden, Zivilgesellschaft und so weiter. Dafür haben wir in Friedrichshafen das Konzept der relationalen Führung entwickelt.

Sie haben kürzlich über Luther 2017 und „protestantische Ressourcen der nächsten Moderne“ gesprochen. Was kann der Wittenberger Theologe heutigen und erst recht morgigen Führungskräften sagen, außer dass er selbst eine starke Führungspersönlichkeit war?

Luther ging es um den Willen und die Fähigkeit zur Führung, die einhergehen müssen mit der Bereitschaft zum Dienen und einem moralischen Charakter von Führungspersonen. Das sind auch noch heute und morgen die Merkmale guter und erfolgreicher relationaler Führung.

Es gilt als sicher, dass Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 die Art, wie wir arbeiten, drastisch verändern werden. Wie wird das die Tätigkeit der Führungskräfte ändern?

Die glaubwürdige Kommunikation einer an Werten orientierten Unternehmensstrategie, die dann auch praktisch und nachvollziehbar implementiert wird – darum wird es vor allem gehen.

Führungskräfte müssen künftig noch mehr mit Unsicherheit und Risiko umgehen können. Um welche Unsicherheiten und Risiken geht es?

Globale und zugleich dezentrale wirtschaftliche Wertschöpfung werden den Komplexitätsgrad und damit die Unsicherheit von Entscheidungen erhöhen. Es geht um die Vernetzungswirkung von Entscheidungen und deren nicht mehr voll durchkalkulierbaren Konsequenzen. Ich glaube, dass es weniger um zusätzliche neue Risiken geht, sondern die Risiken nahezu aller wirtschaftlichen Entscheidungen werden sich potenzieren.

Wie kann man mit Unsicherheit überhaupt, womöglich produktiv, umgehen? Überspielen kann ja nicht gemeint sein?

Das ist die Herausforderung. Ein Weg, damit umzugehen, kann in der weiteren Dezentralisierung und damit Beschränkung der Folgen bestehen. Das aber zieht nach sich, dass die Vernetzung von einzelnen Entscheidungen und deren Bezug zur Gesamtstrategie im Auge behalten wird. Darin stecken Konsequenzen für die Führung und die Organisation eines Unternehmens. Schwarmintelligenz ist eines der Stichworte dieser Diskussion. Aber vielleicht sollte man sich daran erinnern, dass die Erwirtschaftung von Gewinn immer schon die Existenz von Unsicherheit und Risiko voraussetzte. Der

Grund, warum es Unternehmen und nicht nur Märkte gibt, liegt genau hier.

Welche Konflikte könnten daraus entstehen? Und: Sind die Führungskräfte mit ihren neuen Rollen einverstanden bzw. auch die Beschäftigten?

Wertschöpfung kann nicht länger allein im Modus des Shareholder-Value gedacht werden, es geht um die Erwirtschaftung und damit auch die Verteilung von Shared-Value. Ich denke, für viele Führungskräfte wird das eine Herausforderung sein.

Unternehmen verfügen über bewährte Ressourcen, um Wandel zu bewältigen, etwa soziale und fachliche Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Unternehmenskultur und Organisationskapital, Erfahrungen mit Konfliktmanagement etc. Reicht das?

Das ist schon eine ganze Menge. Aber, wie gesagt, Führung als Faktor der Wertschöpfung und der Senkung von Transaktionskosten muss hinzukommen.

Welche Rolle spielen Ethik und Werte und wie lassen sie sich sinnvoll installieren?

Ich habe schon vor vielen Jahren ein WerteManagementSystem entwickelt, das genau darauf abstellt. Das ist in der Zwischenzeit ein Standard guter Corporate Governance.



Prof. Dr. Josef Wieland hat den seit 2012 bestehenden Stiftungslehrstuhl für Institutional Economics – Organisational Governance, Integrity Management & Transcultural Leadership an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen inne. Er ist außerdem Director of the Leadership Excellence Institute Zeppelin (LEIZ).

Info | Chemie digital

Ihre Examensarbeit hat Margret Suckale noch auf der mechanischen Schreibmaschine Olympia Monica geschrieben, jetzt ist sie Herausgeberin des Buches „Chemie digital. Arbeitswelt 4.0“. Nicht überraschend, dass es ihr wie ein Wunder vorkommt. Es zeigt aber auch, wie sehr sich unsere Arbeits-

und Lebenswelt verändert hat und weiter verändern wird. Was auf die Beschäftigten, nicht nur in der Chemieindustrie, zukommt, welche Chancen in der digitalen Transformation liegen, was sie für die Arbeitswelt bedeutet und wie die Sozialpartner den Wandel gestalten können, beleuchten die 23 Autoren aus Wissenschaft, Gewerkschaften und Verbänden, der Politik und Unternehmen. Der 280 Seiten starke Band ist im Verlag der Frankfurter Allgemeine Zeitung erschienen und kostet im Buchhandel 24,90 Euro.

Pflichtfach Digitalisierung

BIBB-Fachtagung zur Zukunft der Arbeit

Kaum eine Zahl sorgt in der Gegenwart für so viel Unruhe, Diskussionen, Foren und Tagungen wie die Zahl 4: Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Berufsbildung 4.0 oder Arbeitsrecht 4.0. Überall geht es darum, sich ein klareres Bild von einer Arbeits- und Lebenswelt zu machen, deren Zukunft in Begriffen wie digital oder vernetzt agil beschrieben wird. So jüngst auch bei der Fachtagung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) „Automatisierung – Digitalisierung – Polarisierung“ in Bonn.

Niemand weiß heute genau, wie die Arbeit in der Zukunft aussieht, welche neuen Berufe sie hervorbringt und welche Qualifikationsanforderungen künftig nötig sind. Klar ist nur, dass wir anders arbeiten werden, dass weniger die formalen Qualifikationen „als vielmehr die Kompetenzen und ausgeübten Tätigkeiten entscheidend“ sein werden, wie es der Chef der Bundesagentur für Arbeit Frank J. Weise in einem Beitrag zu dem Buch „Chemie digital – Arbeitswelt 4.0“ (siehe Seite 3) sagt. Ausbilder in den Betrieben sowie die Lehrer an den Berufsschulen stellt das vor das Problem, für „eine Technik ausbilden zu müssen, die wir heute noch nicht kennen“, sagt Olaf Katzer von der Volkswagen Akademie.

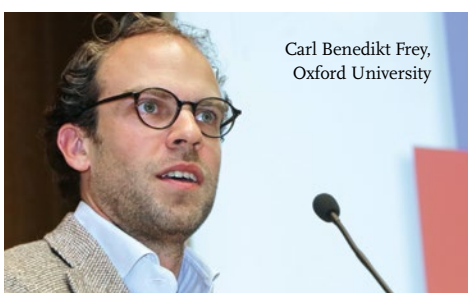
Unklar ist auch, ob und wie viele Menschen die Digitalisierung arbeitslos macht, oder ob sie nicht hinreichend neue Jobs schafft. Die düsterste Prognose stammt von den beiden Wissenschaftlern Michael A. Osborne und Carl Benedikt Frey von der Oxford University, wonach hierzulande 42 Prozent aller Arbeitsplätze bedroht sind – überträgt man ihre Berechnungen für den amerikanischen Arbeitsmarkt auf Deutschland. Frey wiederholte in Bonn seine Thesen, die aber auf heftigen Widerspruch stießen. Gerd Zika vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und Caroline Neuber-Pohl vom BIBB kommen in einer Projektion zu dem Ergebnis, dass durch die Digitalisierung bis zum Jahr 2030 etwa 1,5 Millionen Arbeitsplätze wegfallen. Aber: Fast ebenso viele Arbeitsplätze entstehen an anderer Stelle neu. Viele Beschäftigte, vor allem im produzierenden Gewerbe, müssen sich darauf einrichten, in anderen Branchen unterzukommen, etwa bei

den Dienstleistungen. Beispiel: Cybersicherheit, die angesichts zunehmend vernetzter Produktionsabläufe und Dinge beträchtlich an Gewicht gewinnen wird.



Dass die Prognosen für die USA erheblich von denen für Deutschland abweichen, erklärt sich so: Die deutschen Wissenschaftler untersuchen statt der formalen Qualifikation (Berufsabschluss) den tatsächlichen Arbeitsplatz und die dort ausgeübten Tätigkeiten (task-based approach). Wenn man so vorgeht, betonte Ulrich Zierahn vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), „fallen nur noch 9 Prozent in den Bereich der Ersetzbarkeit“ und nicht 47 Prozent, wie Osborne und Frey für die USA herausgefunden haben wollen. Im Mittel bezifferte er das Automatisierungspotenzial für Deutschland auf 12 Prozent. Zierahn betonte überdies, „dass neue Technologien nicht unbedingt Leute freisetzen, sondern vor allem ihre Tätigkeiten ändern“. Für ihn lautet daher die zentrale Frage: „Welche Jobs werden wir in Zukunft haben und wie machen wir die Leute fit für die Arbeit der Zukunft?“

Alle Referenten betonten einhellig, dass die Qualifikationsanforderungen weiter steigen. Wie sehr sich Anforderungsprofile bereits verändert haben und verändern, verdeutlichte Olaf Katzer von der Volkswagen Akademie anhand der „Ausbildungsinhalte für einen Instandhalter, die früher nur für Ingenieure vorgesehen waren“. Katzer unterstrich auch, in die künftige Ausbildung müssten „Prozessverständnis und Methodenkompetenz eingehen und nicht nur Fachkompetenz“. Oliver Grün vom Bundesverband IT-Mittelstand (BITMi) forderte: „Digital muss spätestens ab der 3. Klasse Pflichtfach werden.“



IN KÜRZE

6. Länderseminar: Belgien

Im September dieses Jahres findet das 6. Seminar der CSSA-Länderreihe für (Euro-)Betriebsräte und Personalverantwortliche statt. Nach Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen und im Vorjahr Spanien wollen der BAVC und die IG BCE in 2017 die „Arbeitsbeziehungen in Belgien“ genauer unter die Lupe nehmen. Themen sind außer dem Arbeitsrecht und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung auch Erfahrungsberichte aus der Praxis, kulturelle Eigenheiten und regionale Unterschiede. Die wichtigsten Ergebnisse aus fünf Jahren Länderseminare hat die CSSA in einer 20-seitigen Broschüre „Arbeitsbeziehungen in anderen EU-Ländern“ zusammengefasst. Sie können sie als Druckexemplar bestellen oder als PDF downloaden: www.bit.ly/cssa-download

► Sondernewsletter Wissenstransfer

Wissenstransfer benennen Unternehmen als eines der aktuellen Themen im Wandel der Arbeitswelt. Wichtig ist er aus zwei Gründen: Viele erfahrene Mitarbeiter werden im Zuge des demografischen Wandels die Unternehmen verlassen. Nehmen sie ihr „stilles Wissen“ mit, drohen Verluste am „Unternehmensgedächtnis“. Und: Mit der zunehmenden Digitalisierung treten vor allem die Vernetzung und der Austausch von Wissen in den Vordergrund. Die CSSA hat daher einen Sondernewsletter zum Thema aufgelegt. Ihn gibt es als PDF zum Download hier: www.cssa-wiesbaden.de

► Ihre Wahl: gedruckt oder digital?

Wie wollen Sie Ihre „cssa-news“: per Post im Briefkasten oder per E-Mail als PDF-Datei? Die digitale Variante ist natürlich umweltfreundlicher, für Sie schneller und für uns günstiger. Bitte entscheiden Sie und geben Sie uns Bescheid: www.cssa-wiesbaden.de/newsletter.htm

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: Dirk Dietz, textmanufaktur
Fotos: CWFG/Nürnberger (Seite 1), Bayer AG (Seite 2), ©BIBB-Danetzki (Seite 4)
Gestaltung: www.grafikbuero.com
Wiesbaden, Januar 2017