

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

diese Ausgabe dokumentiert Erfahrungen guter Praxis der Übersetzung digitaler Technik in Arbeitsorganisation. Sie zeichnen ein interessantes Bild davon, wie vielgestaltig Veränderungen und Übergänge von Bestehendem zu Neuem sind, und welche unterschiedlichen Ziele sich Unternehmen und Sozialpartner setzen. Einige Unternehmen schaffen dafür spezielle Steuerungsgremien, bilden „strategische Allianzen“ mit konkreten praktischen Plänen. Wir erfahren von einer Zusammenarbeit, die gezielt das Element der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert. Und es bestätigt sich auf Neuem der Nutzen eines sinnvollen Zusammenspiels zwischen den Sozialpartnern und eines guten Betriebsklimas. Denn: Sie ermöglichen gute und schnelle Lösungen. Angewandter wertorientierter Pragmatismus eben! Es passt ins Bild, dass das Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln soeben der Chemiebranche ein gutes Zeugnis über das digitale Lernen ausgestellt hat. Die digitale Technologie schafft ständig neue Handlungsfelder.

Ihr Klaus-W. West,  
Geschäftsführer der CSSA

## INHALT

### Digitales Lernen

Weiterbildung in der Chemiebranche 2

### Plan für Nachhaltigkeit

Praxisprojekte in Unternehmen 2

### Mehr Eigenverantwortung

Anna Simon über neue Formen der Zusammenarbeit 3

### Kollegen helfen Kollegen

Dimensionen der Sozialpartnerschaft 4

# Strategische Allianzen

## Die Chemie-Sozialpartner als Gestalter von Veränderungen

**Die digitale Transformation in den Unternehmen verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten. Die betrieblichen Sozialpartner stehen der Digitalisierung nicht abwartend gegenüber. Das Personalwesen und die Betriebsräte nutzen ihr Wissen, um sie zu begleiten und zu gestalten.**

Eine Reihe von Unternehmen hat dazu spezielle Steuerungsgremien eingerichtet. Ein Beispiel für eine strategische Allianz dieser Art findet sich bei der BASF: Sie hat eine paritätisch besetzte Begleitkommission aus Betriebsräten, HR- und IT-Fachleuten ins Leben gerufen, die über 4.0-Projekte entscheidet. Bei der Wacker Chemie arbeiten die Betriebsräte an einem Digital-Programm mit. Das Unternehmen greift auf bestehende Erfahrungen zurück und probiert Möglichkeiten zur Digitalisierung erst einmal aus.

Vertreterinnen und Vertreter aus dem Personalmanagement und dem Betriebsrat betonen, dass es bei Industrie 4.0 nicht nur um die Technik geht. Im Zentrum stehen „die Menschen, die sie bedienen, entwickeln und kontrollieren“, sagt Oliver Zühlke. „Ohne sie würde überhaupt nichts funktionieren.“ Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats bei der Bayer AG unterstreicht, Unternehmen und Betriebsrat müssten dazu zusammenarbeiten.

Die neuen Technologien ermöglichen ein zunehmend dezentrales, zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Die Folge: Das Recruiting übernehmen zum Teil bereits heute Roboter und Bewerbungsgespräche finden mit Virtual-Reality-Brillen statt. Die Kompetenzentwicklung wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen (siehe [cssa-news 4/17](#)). Dabei erlebt die Gruppenarbeit eine Renaissance. In virtuellen Teams arbeiten Kollegen aus Frankreich, China und den USA zusammen. Gleichzeitig führen Vorgesetzte weniger hierarchisch, sondern nehmen vielmehr die Rolle eines unterstützenden Mentors ein. Das Team steuert sich selbst. Die Michelin Reifenwerke in Bad Kreuznach wollen beispielsweise „mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auf die Teams verteilen“, so Anna Simon, Projektleiterin für Autonomes Management (siehe Interview Seite 3).

Bei Merck in Darmstadt beteiligt sich der Betriebsrat an einer Arbeitsgruppe Digitalisie-



rung. Er richtet sein Augenmerk auf Themen, die mit der neuen Technik in Zusammenhang stehen: Benötigen die Mitarbeiter neue Kenntnisse wie technisches Englisch? Haben sie ausreichend Zeit für die Qualifizierung (siehe Interview mit Charles Hübler auf Seite 3)?

Niemand in den Unternehmen weiß definitiv, wohin es mit der Digitalisierung gehen wird. Das sehen Betriebsräte als die größte Herausforderung für ihre Tätigkeit. „Vom Co-Manager zum Co-Innovator“ beschreibt Dr. Katharina Oerder vom MIT Institut in Bonn die neue Rolle der Arbeitnehmervertreter. Es werde immer wichtiger, dass Betriebsräte frühzeitig in die Begleitung von Projekten eingebunden sind. Um auch Einfluss nehmen und mitentscheiden zu können, würde es zudem helfen, „wenn wir dafür mehr gut ausgebildete Betriebsräte hätten“, sagt Kai-Uwe Hemmerich, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats bei Clariant. Er sieht Arbeitnehmervertreter zudem als „ordnende Hand“, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Anwendungen sichtbar macht.

Mehr Informationen der Chemie-Sozialpartner zum Thema:

Infoportal [www.chemie-arbeitgeber.de](http://www.chemie-arbeitgeber.de) mit Schwerpunkt „Arbeiten 4.0“

Buch der IG BCE:

„Digitalisierung und Industrie 4.0 – Technik allein reicht nicht“

► Termine

**18. Oktober, Wiesbaden**

6. CSSA-Länderseminar „Arbeitsbeziehungen in den USA“

Weitere Infos und Anmeldung bei [Christine Kolodzyck](#)

► 10. Jahrestagung

Rund 200 Betriebsräte nahmen vom 29. bis 30. November am zehnjährigen Jubiläum der Jahrestagung für Betriebsrätinnen und Betriebsräte der IG BCE in Hannover teil. Die CSSA war wieder mit einem Informationsstand vertreten. Das Motto der diesjährigen Veranstaltung lautete: „Vor der Betriebsratswahl ist nach der Betriebsratswahl. Mitbestimmung – Erfolgsfaktor und Grundstein für Gute Arbeit und Beschäftigung.“ In mehreren Workshops mit Impulsen zu aktuellen Themen diskutierten die Teilnehmer ihre Erfahrungen. Referenten wie etwa die Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts, Ingrid Schmidt, oder die Präsidentin des SOFI, Professorin Nicole Mayer-Ahuja, gaben ihre Einschätzungen zu aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt ab.

Mehr Infos: [www.bit.ly/Betriebsraete-Jahrestagung2017](http://www.bit.ly/Betriebsraete-Jahrestagung2017)

► Kulturstudie

Die Familienfreundlichkeit in den deutschen Betrieben hat in den letzten zehn Jahren nachweisbar zugenommen. Das sagt Bundesfamilienministerin Dr. Katarina Barley in der aktuellen Kulturstudie. Die Studie macht aber auch deutlich: Unternehmen und Beschäftigte nehmen die Vereinbarkeit im Betrieb unterschiedlich wahr. Es genügt nicht, Maßnahmen wie Homeoffice oder Jobsharing nur anzubieten. Ob es auch akzeptiert wird, dass Mitarbeiter diese in Anspruch nehmen, hängt von der Unternehmenskultur ab. „Familienfreundlichkeit muss im betrieblichen Alltag, in der Kommunikation, im Umgang zwischen Beschäftigten und Führungskräften verankert sein und gelebt werden“, so Barley. Nur so werde sie für alle Beschäftigten sichtbar und wirksam. Wie das gelingen kann, zeigt die Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:

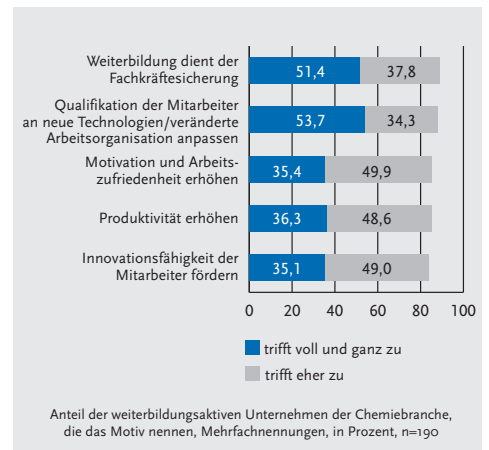
Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

# Digitales Lernen

## IW Köln misst Weiterbildung in der Chemiebranche

93 Prozent gegenüber 85 Prozent: Die Chemieindustrie bildet ihre Beschäftigten überdurchschnittlich häufiger weiter als das Verarbeitende Gewerbe. Und das lässt sie sich einiges kosten: Im Jahr 2016 nahm sie dafür etwa 1,3 Milliarden Euro in die Hand – das sind knapp 1.540 Euro für jeden Mitarbeiter und 200 Euro mehr als noch 2013.

Im Dezember letzten Jahres veröffentlichte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) seine neunte Weiterbildungserhebung. Der BAVC hatte eine Sonderauswertung für die Chemiebranche in Auftrag gegeben. Ein Ergebnis: „Chemiebetriebe bilden ihre Mitarbeiter zum Großteil zur Fachkräftesicherung weiter und um sie für neue Technologien zu qualifizieren“, sagt Dr. Hans-Peter Klös vom IW. Außerdem: Informelle Lernformen haben zugenommen und in den Unternehmen, die in 4.0 investiert haben, eine höhere Bedeutung als in den anderen. Hier sticht die chemische Industrie mit knapp 92 Prozent besonders hervor. Was die digitalen Lernformen betrifft, so bieten Unternehmen hauptsächlich Literatur und Bedienungsanleitungen in elektronischer Form an und vereinzelt auch interaktive Webinare und Lernplattformen. Diese können die Weiterbildung erleichtern, da sie



Weiterbildungsmotive in der chemischen Industrie (Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2017).

sich gut in den Arbeitsprozess integrieren lassen. Klös: „Mitarbeiter können sie zeitlich und räumlich noch flexibler einsetzen, Lerninhalte individuell zusammenstellen und so an ihren jeweiligen Bedarf anpassen.“

Die ausführlichen Studienergebnisse können Sie hier herunterladen: [www.bit.ly/Weiterbildungserhebung2017](http://www.bit.ly/Weiterbildungserhebung2017)

# Plan für Nachhaltigkeit

## Praxisprojekte in Unternehmen machen Chemie<sup>3</sup> erlebbar

Eine Landkarte des Standortes soll den Bayer-Beschäftigten in Berlin mit roten, grünen und blauen Markierungen einen Überblick über die laufenden Nachhaltigkeitsprojekte geben. Sie macht deutlich, dass Nachhaltigkeit aus drei Säulen besteht und damit viele Facetten hat.

Rot symbolisiert die sozialen Themen wie das Eltern-Kind-Büro. Das Projekt Lageroptimierung ist blau und steht für ökonomische Nachhaltigkeit. Das grün markierte Kraftwerk gehört als Energiezentrale zu den ökologischen Initiativen. Die „Nachhaltigkeitslandkarte“, wie Bayer-Betriebsrat Christian Wuttke sie nennt, ist ein Projekt im Rahmen des Weiterbildungsangebots Promotor für Nachhaltigkeit und Innovation (PNI) der Chemie-Sozialpartner IG BCE und BAVC. „Diese Form der Weiterbildung hilft uns, das Bewusstsein der Beschäftigten für unser Nachhaltigkeitsverständnis in den drei Dimensionen zu entwickeln und zu schärfen“, sagt Xaver Schmidt von der IG BCE. Denn

„durch betriebliche Praxisprojekte werden die verschiedenen Handlungsoptionen erlebbar.“ Hintergrund sind die zwölf Leitlinien der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie<sup>3</sup>. Dr. Andreas Ogrinz vom BAVC: „Für seine neue Strategie 2018–2022 hat sich Chemie<sup>3</sup> vorgenommen, die Beschäftigten als Nachhaltigkeits-Multiplikatoren im Betrieb stärker in den Blick zu nehmen. Genau hier setzt das PNI-Projekt an.“ Ein neuer Durchgang ist für September 2018 geplant.

Weitere Informationen und Anmeldung auf [www.promotor-nachhaltigkeit-innovation.de](http://www.promotor-nachhaltigkeit-innovation.de)

# „Mehr Eigenverantwortung“

## Anna Simon über neue Formen der Zusammenarbeit

### Frau Simon, was wird sich bei Michelin zukünftig für die Personalarbeit ändern?

Was sich hier bei uns im Unternehmen deutlich abzeichnet ist, dass zukünftig nicht allein die Personalabteilung für die Personalentwicklung zuständig ist. In diesem Jahr werden wir eine neue Software für die Personalentwicklung einführen, mit der jeder Mitarbeiter selbst steuern kann, in welche Richtung er sich entwickeln möchte und welche Fähigkeiten er sich dafür aneignen muss. Die Aufgabe der Personalentwicklung ist dann eher ein Coaching des Teams: Wie können wir die Weiterentwicklung des Mitarbeiters, die neue Rolle der Führungskraft und die Zusammenarbeit im Team unterstützen?

### Wie kommt es zu diesen Veränderungen?

Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter – auf Französisch Responsabilisation – ist eine der Säulen in der Strategie der Michelin-Gruppe, für die wir nach und nach Bausteine in die Praxis umsetzen. Wir sind da

von überzeugt, dass mehr Entscheidungen von denjenigen getroffen werden sollten, die sie ausführen. Das fördert bei den Beschäftigten die Motivation, sich selbst Gedanken zu machen. Wir wollen moderne Formen der Zusammenarbeit entwickeln, die Verantwortung und damit auch Entscheidungsfreiheit mehr auf die Teams verteilen.

### Können Sie ein Beispiel für diese neue Form der Zusammenarbeit bei Michelin nennen?

Wir entwickeln im Moment mehrere Modelle. So auch die Mini-Usines, das sind Mini-Unternehmen im Unternehmen. Hier kommen interdisziplinäre Teams zusammen, mit denen wir reflektieren: Stellt euch vor, ihr wärt ein eigenes Unternehmen. Was braucht ihr und wie wollt ihr es managen? Ziel ist es, die Mitarbeiter über den Tellerand ihres fachlichen Metiers hinaus zu einer Businessorientierung zu bewegen. Noch ist alles in der Erprobungsphase. Im September 2017 haben wir mit ersten Workshops im Direktionsteam gestartet.



Anna Simon ist Projektleiterin für Autonomes Management (MAPP) bei den Michelin Reifenwerken in Bad Kreuznach. Das komplette Interview lesen Sie hier: [www.bit.ly/Interview\\_Anna\\_Simon](http://www.bit.ly/Interview_Anna_Simon)

### Wie ist Ihre Einschätzung zur Zukunft der Sozialpartnerschaft im Betrieb: Wird sich die Zusammenarbeit ändern?

Ich glaube nicht, dass sich da grundlegend etwas verändern wird. Bei uns haben Manager und Betriebsräte sehr viel direkten Kontakt. Sie tauschen sich regelmäßig aus, das funktioniert gut. Was sich ändern wird, sind die Inhalte der Zusammenarbeit. Zum Beispiel zum Thema Flexibilisierung der Arbeitszeit.

# „Sinnvolles Zusammenspiel“

## Charles Hübler über die Betriebsratsarbeit im digitalen Wandel

### Herr Hübler, warum ist Digitalisierung ein Thema für den Betriebsrat?

Die Veränderungen durch die Digitalisierung betreffen das gesamte Unternehmen – auch Kernbereiche der betrieblichen Mitbestimmung. Somit muss sich der Betriebsrat darauf vorbereiten und mit dem Thema auseinandersetzen. Außerdem wollen wir einen Gegenpol zur technischen Vorgehensweise des Unternehmens bilden und

den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Der Betriebsrat hat ein Auge darauf, ob die geplanten Veränderungen zu den Beschäftigten und ihren Qualifikationen passen sowie zur Kultur des Unternehmens. Nicht das technisch Machbare bestimmt die Veränderung, sondern das sinnvolle Zusammenspiel von Mensch und Technik.

### Was ändert sich für die Betriebsratsarbeit?

Wir müssen uns stärker vernetzen, auch über Unternehmensgrenzen hinaus. So tauschen wir uns beispielsweise mit anderen Akteuren aus und arbeiten in Fokusgruppen zur Digitalisierung beim BMAS oder der Hans-Böckler-Stiftung mit. Was bislang eher untypisch für den Betriebsrat war, ist das strategische Arbeiten. Das wird nun jedoch wichtiger, um vorausschauend agieren zu können, anstatt nur zu reagieren. Auch in betrieblichen Projekten ist der Betriebsrat immer mehr vertreten.

### Wie kann der Betriebsrat bei Merck konkret mitgestalten?

Es gibt eine Arbeitsgruppe Digitalisierung. Außer Unternehmensvertretern wie Aus-

bildungsleiter, Spartenleiter oder Leiter von Technik, IT und Strategie ist auch der Betriebsrat vertreten. Je nach Zeit nimmt immer ein Betriebsratsmitglied an den Treffen teil. Alle zwei Monate tauschen wir uns über den Fortschritt der vielen Projekte von Merck aus. Unsere Herausforderung als Betriebsrat ist es, die Auswirkungen auf andere Bereiche frühzeitig zu erkennen. Zum Beispiel, ob die Mitarbeiter neue Kenntnisse wie technisches Englisch benötigen. Das muss dann organisiert werden und die Mitarbeiter müssen Zeit für die Qualifizierung haben.

### Wie ist Ihre Einschätzung: Wird sich im Zuge der Digitalisierung die Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner verändern?

Wir bei Merck haben das Glück, dass sowohl das Management als auch der Betriebsrat der Überzeugung sind, das nur gemeinsam bewältigen zu können. Der Betriebsrat wird auch nicht als lästiges Übel gesehen, sondern als Partner auf Augenhöhe. Daher haben wir eine gute, stabile Grundlage für die Gestaltung des digitalen Wandels.



Charles Hübler ist freigestellter Betriebsrat an den Standorten Darmstadt und Gernsheim bei der Merck KGaA. Das komplette Interview lesen Sie hier: [www.bit.ly/Interview\\_Charles\\_Hübler](http://www.bit.ly/Interview_Charles_Hübler)

# Kollegen helfen Kollegen

## Dimensionen der Sozialpartnerschaft: Betriebsklima

Es herrscht ein gutes Betriebsklima in den Unternehmen der chemischen Industrie. In neun von zehn Betrieben ist der Umgang unter den Beschäftigten durch gegenseitigen Respekt geprägt. Besondere Leistungen finden in 72 Prozent der Betriebe die gebührende Anerkennung.

Das fand das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) in einer Befragung der chemischen Industrie heraus. Welchen positiven Einfluss die Sozialpartnerschaft auf das Betriebsklima haben kann, zeigte sich bei einem Hersteller von Spezialchemikalien. Ein Projekt im Unternehmen half, die beiden Welten von Tag- und Wechselschicht einander näherzubringen.

Der Betriebsleiter beschreibt die positiven Effekte: „Wenn die Tagschicht wegen der Beladung eines späten Tankwagens länger bleiben muss, legen die Mitarbeiter von der Wechselschicht mit Hand an.“ Früher sei das undenkbar gewesen. Da arbeitete ein Teil der rund 200 Beschäftigten am Produktionsstandort ausschließlich in Tagschichten, der andere in Wechselschichten. Zwischen beiden Mitarbeitergruppen gab es feine Unterschiede im Zugehörigkeitsgefühl. Und beide Arbeitszeitmodelle haben ihre Vor- und Nachteile: Wer immer tagsüber im Unternehmen ist, lebt ein anderes, vor allem ein regelmäßiges Leben – mit den Kollegen, der

Familie, im Verein. Dafür ist die Arbeit tagsüber nicht selten hektischer als die Arbeit in der Nacht. Die Nachtschicht hingegen wird gut vergütet.

Der Betriebsleiter hatte gleich mehrere Veränderungsprozesse im Unternehmen zu managen: Die Produkte sind gefragt, die Wünsche der Kunden werden vielfältiger, Aufträge treffen kurzfristiger ein. Das heißt für die Beschäftigten: sich umstellen, auch improvisieren, mal einspringen, wenn Kollegen krank sind. Aber auch die Arbeitsbelastungen durch Schichtarbeit sollten abgebaut werden. Gemeinsam stellten der Betriebsrat und der Betriebsleiter daraufhin alle Tätigkeiten der Wechselschicht auf den Prüfstand: Was davon ließ sich auch tagsüber erledigen? Wie kann man Belastungen abbauen, die Kommunikation verbessern? In anschließenden Workshops mit Schichtführern und Mitarbeitern wurden neue gemeinsame Anknüpfungspunkte in der Arbeit von Tag- und Wechselschicht geschaffen. Sie bringen die Schichtbeschäftigten öfter zusammen – und damit besser ins Gespräch. Der Betriebsrat spricht gern von „Schnittstellen“. Die Tagschicht übernimmt zweimal im Monat eine Wechselschicht. Um in Übung zu bleiben und auch mal spontan einspringen zu können. Und: Künftig ist die Tagschicht für die Verladung der Produkte verantwortlich. Weitere Vorteile zeigen sich in der engeren Zusammenarbeit von Tag- und Wechselschichtbeschäftigten. Seitdem beide Seiten mehr voneinander wissen, begegnen sie sich mit mehr Verständnis. Und es ist eine neue Bereitschaft entstanden, den Kollegen auszu-  
helfen, wenn Not am Mann ist.



## Info | Ergebnisse der ISI-Studie

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) untersuchte in einer Online-Befragung unter 112 Vertretern aus Betrieben der chemischen Industrie die Wirkung sozialpartnerschaftlichen Verhaltens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen. Wir berichten seit einem Jahr über die Ergebnisse dieser Studie und erläutern sie mit Beispielen von guter Praxis. Die Befragten schätzen das Betriebsklima in ihren Betrieben überwiegend als sehr gut ein. Am zufriedenstellendsten sind für sie die Vermeidung von Arbeitsplatzabbau bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten (90 Prozent) und der durch gegenseitigen Respekt geprägte Umgang unter den Beschäftigten (89 Prozent). Eine tendenziell stärkere Unzufriedenheit zeigt sich bei einer angemessenen Anerkennung besonderer Leistungen und Erfolge.

## IN KÜRZE

### ► Studie: Digitaler Wandel in Hessen

Das Unternehmen 4.0 ist mit seinen Kunden vernetzt und hält seine Produkte schnell und flexibel bereit. So stellen sich die Mitgliedsunternehmen von HessenChemie die Zukunft vor. 53 Betriebe nahmen an der Verbandsstudie zur Digitalisierung in Zusammenarbeit mit dem IW Köln und IW Consult teil. Das Thema ist in den Unternehmen angekommen und wird breit diskutiert. Als zentrale Bremse im Digitalisierungsprozess sieht mehr als jedes zweite Mitgliedsunternehmen fehlendes Fachwissen und fehlende Fachkräfte. Dem digitalen Wandel begegnen die Betriebe mit altersgemischten Teams (48,9 Prozent) und systematischem Wissenstransfer (38,3 Prozent).

Download: [www.bit.ly/Digitalisierung-in-Hessen](http://www.bit.ly/Digitalisierung-in-Hessen)

### ► Vielfalt wagen

Wie jeden Dezember kamen auch diesmal rund 400 Gewerkschafter aus ganz Deutschland nach Recklinghausen, um sich zu den aktuellen Themen der Migration und Integration auszutauschen. Mit Blick auf die Betriebsratswahlen 2018 lautete das Motto der Migrationstagung der IG BCE: „Unsere Mitbestimmung heißt: Mehr Vielfalt wagen.“ Etwa 1200 Betriebsräte im Bereich der Industriegewerkschaft haben einen Migrationshintergrund. Diese Vielfalt sei eine Stärke und bringe Vorteile, betonte daher Petra Reinbold-Knape, Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der IG BCE, in ihrer Begrüßung: „Wer die Vielfältigkeit anerkennt und wertschätzt, der erhöht auch die Produktivität und die Identifikation.“

Den ganzen Bericht gibt es auf [www.bit.ly/Vielfalt-wagen](http://www.bit.ly/Vielfalt-wagen)

### 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: Steve Pepple/Thinkstock (Seite 1), IW Köln (Seite 2), Anna Simon, Charles Hübler (Seite 3), Werner Bachmeier (Seite 4)  
Wiesbaden, Januar 2018

