

EDITORIAL

Liebe Kolleginnen und Kollegen,



in ziemlich genau einem Jahr finden die nächsten Betriebsratswahlen statt. Die Organisation der eigentlichen Wahlen wird in den meisten Betrieben erst in einigen Monaten starten. Trotzdem beschäftigen sich viele Betriebsräte bereits mit der Frage, wie mit möglichen Veränderungen in den Gremien umgegangen werden kann.

Eine besondere Herausforderung ist dabei die Weitergabe von Wissen: Wenn Betriebsräte aus dem Gremium ausscheiden, gilt es, ihr Wissen weiterzugeben und im Gremium zu halten. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Erfahrungswissen. Da der Wissenstransfer etwas Zeit benötigt, lohnt es sich,

dieses Thema frühzeitig anzugehen. In einem mehrteiligen Artikel informieren wir euch über die Notwendigkeit und Möglichkeiten eines systematischen Wissenstransfers.

Zudem stellen wir die wirtschaftliche Lage in Rheinland-Pfalz in einem weiteren Artikel ausführlich dar.

In unserem Veranstaltungsticker erfahrt ihr mehr über unsere anstehenden Seminare und Veranstaltungen.

Wir wünschen euch viel Spaß bei der Lektüre sowie erholsame und sonnige Osterfeiertage.

Mit kollegialen Grüßen
Claudia Grässle

... INHALT ...

1. Vor der Wahl ist nach der Wahl – Wissenstransfer in Personal- und Betriebsratsgremien
2. Die Konjunktur in Rheinland-Pfalz
3. SAP-Fachtagung für Betriebs- und Personalräte 2017 in Berlin
4. TBS Veranstaltungsticker April – Juni 2017



1 Vor der Wahl ist nach der Wahl – Wissenstransfer in Personal- und Betriebsratsgremien

SIMONE BOERS

Dem Wissenstransfer in Betrieben und Dienststellen ist in den vergangenen Jahren vor allem vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen eine immer größere Rolle beigemessen worden. Die entscheidende Frage, die sich Organisationen dabei gestellt haben, ist, wie das Wissen ausscheidender Beschäftigter im Unternehmen oder der Dienststelle gehalten werden kann. Wie kann sichergestellt werden, dass das Wissen älterer Beschäftigter an jüngere Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden kann?

Die Aspekte des Wissenstransfers in Organisationen sind aber auch in der Betriebs- und Personalratsarbeit anwendbar. Neue Aufgaben und Anforderungen haben die Personal- und Betriebsratsarbeit zu einer komplexen Dienstleistungs- und Interessenvertretungsarbeit gewandelt. Die Verarbeitung von umfangreichen Informationen sowie Kreativität und Innovation sind wesentlicher Bestandteil der Arbeit. Eine wichtige Voraussetzung für die effektive und effiziente Erledigung solcher wissensintensiver Arbeit ist der Wissenstransfer. Vor dem Hintergrund des Wahlamts in Verbindung mit aus den Gremien ausscheidenden Mitgliedern ist eine Weitergabe von Wissen und vor allem Erfahrungen jedoch nicht immer trivial.

Die demokratische Wahlsituation stellt eine Besonderheit der Organisationsform von Interessenvertretungen gegenüber einer Arbeitsorganisation dar. Mitglieder der Gremien wollen und müssen gewählt werden. Daher kann in Einzelfällen die Gefahr bestehen, dass Wissen als Machtinstrument innerhalb der Interessenvertretung missbraucht wird. Diese Situation verändert



bzw. verschärft die Voraussetzungen für einen gelungenen Wissenstransferprozess. Bei einer Wahlmitgliedschaft ist die Weitergabe von Wissen aber umso wichtiger, da ein Großteil des Wissens in einigen wenigen Personen vereint ist, die in der Regel bereits mehrere Wahlperioden im Amt sind. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen und dem anstehenden Ausscheiden der sogenannten Generation der „Baby-Boomer“ aus den Gremien muss mit einem enormen Abfluss an Fachwissen, sozialen Kompetenzen und wertvollen politischen Erfahrungen in naher Zukunft gerechnet werden.

Wie kann sichergestellt werden, dass alle Mitglieder gleichermaßen Zugang zum Wissen des Gremiums haben?

Um die Gremienarbeit auch weiterhin erfolgreich gestalten zu können, ist es zwingend erforderlich, Wissen auf neue Mitglieder zu übertragen. Die Vermittlung reiner Fakten und Basiswissen stellt dabei aufgrund der inzwischen gut ausgebauten Weiterbildungsstrukturen und Qualifizierungsangebote für Interessenvertretungen weniger ein Problem dar. Die besondere Herausforderung besteht vielmehr darin, implizites Wissen, also betriebsspezifisches Erfahrungswissen der einzelnen Mitglieder an das gesamte Gremium weiter zu geben. Häufig fehlen dazu aber ein strukturiertes und fundiertes Wissensmanagement sowie ein professioneller Umgang mit vorhandenem Wissen.

Garnicht so einfach: die Wissensweitergabe in Gremien

Es kommen folgende Problemstellungen zum Tragen: Die Voraussetzung, um als Mitglied in einem Personal- oder Betriebsrat aktiv zu werden ist allein ein entsprechendes Wahlergebnis. Somit üben viele Kolleginnen und Kollegen ihr Amt ohne vorherige gremienspezifische Qualifizierung aus. Nicht selten kommen sie aus Arbeitsbereichen, in denen Wissensmanagement keine große Rolle spielt. Das Wissen, das sie für ihre Arbeit als Personal- oder Betriebsrat benötigen, kann erst dann umfänglich erlangt werden, wenn sie bereits im Amt sind



und es benötigen. Darüber hinaus kann vor allem bei nicht freigestellten Mitgliedern das hohe Arbeitsaufkommen in ihrem Beruf die Arbeit im Gremium stark beeinträchtigen. Oft bleibt kaum Zeit, die Gremienarbeit und zusätzlich den Wissenstransfer umfänglich anzugehen.

Es stellt sich die Frage, wie gut Gremien auf diese Situation vorbereitet sind. Wie kann sichergestellt werden, dass alle Mitglieder gleichermaßen Zugang zum Wissen des Gremiums haben? Können Gremien den Wissensabgang durch Austritt von Mitgliedern abfangen?

Handlungsfähigkeit durch Transparenz

Grundvoraussetzung ist Transparenz. Erfahrungen, Kontakte und Wissen müssen offen gelegt werden. Denn nur so können auch nachfolgende Generationen in den Gremien davon profitieren. Die Weitergabe von Wissen muss daher als Prozess und nicht als einmalige Aktion verstanden werden. Nur so kann auch zukünftig eine hohe Qualität der Mitbestimmung und die Handlungsfähigkeit von Gremien sichergestellt werden.

In der nächsten Ausgabe der TBS-Info informieren wir euch darüber, wie genau ein Wissenstransfer erfolgen kann und was dabei zu beachten ist.

Können Gremien den Wissensabgang durch Austritt von Mitgliedern abfangen?

2 Die Konjunktur in Rheinland-Pfalz

ULRICH HARTL

Der moderate Konjunkturaufschwung setzt sich fort

Mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 1,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr befand sich die deutsche Wirtschaft – trotz erheblicher weltwirtschaftlicher Unsicherheiten angesichts von Brexit, dem Präsidentenwechsel in den USA und schleppender wirtschaftlicher Erholung in den Schwellenländern – auch im Jahr 2016 in einem moderaten Konjunkturaufschwung.¹ Der starke Anstieg des ersten Halbjahres wurde in der zweiten Jahreshälfte wieder abgebremst. Die wesentlichen Gründe hierfür lagen in der nachlassenden Exporttätigkeit, insbesondere der gesunkenen Auslandsnachfrage nach Investitionsgütern vor allem in die USA und in die OPEC-Länder, sowie im Rückgang der Investitionen.

Ein maßgeblicher Konjunkturtreiber war abermals der private Konsum. Aus der niedrigen Inflationsrate bei Lohnzuwächsen und gleichzeitiger Beschäftigungszunahme ergab sich eine um gut 3 Prozent gesteigerte Kaufkraft der Beschäftigten. Die spürbare Steigerung der Realeinkommen führte zu einem Anstieg der privaten Konsumausgaben um 1,9 Prozent. Gleichzeitig nahmen auch die staatlichen Konsumausgaben infolge des Flüchtlingszustroms weiter zu. Die Reallohnzuwächse fanden vor dem Hintergrund einer erfreulichen Arbeitsmarktentwicklung statt. 2016 nahm die Arbeitslosigkeit

um rund 100.000 Personen im Vergleich zum Vorjahr ab. Die Arbeitslosenquote war im Jahresdurchschnitt 2016 mit 6,1 Prozent auf dem niedrigsten Stand seit der deutschen Wiedervereinigung.² In den alten Bundesländern lag die Quote zuletzt im Jahr 1981 niedriger.

Die Konjunktur in Rheinland-Pfalz

Dem IHK-Konjunkturbericht Rheinland-Pfalz (Winter 2016/2017) zufolge zeichnet sich ein positives Stimmungsbild in der rheinland-pfälzischen Wirtschaft ab.³ Ihre Umfrageergebnisse bilden einen repräsentativen Querschnitt der rheinland-pfälzischen Wirtschaft. Dabei stieg der Saldo zur Geschäftslage von +29 Prozentpunkten im Herbst 2016 auf nunmehr +36 Prozentpunkte an und liegt damit weit über der neutralen Schwelle von Null Prozentpunkten. Derzeit scheint sich die erfreuliche Geschäftslage auch in Rheinland-Pfalz von der robusten Beschäftigungsentwicklung, dem niedrigen Zinsniveau und der positiven Konsumneigung zu nähren. Aufgrund der zunehmenden Auftragseingänge aus dem In- und Ausland stieg der Saldenwert beim Auftragsbestand mit +15 Prozentpunkten höher als in der Vorumfrage (+9 Prozentpunkte). In der Folge stieg auch die Kapazitätsauslastung der Industriebetriebe auf ein überdurchschnittliches Maß an. Der Saldo stieg von +25 Prozentpunkten im Herbst 2016 auf derzeit +29 Prozentpunkte.

KONJUNKTURDATEN

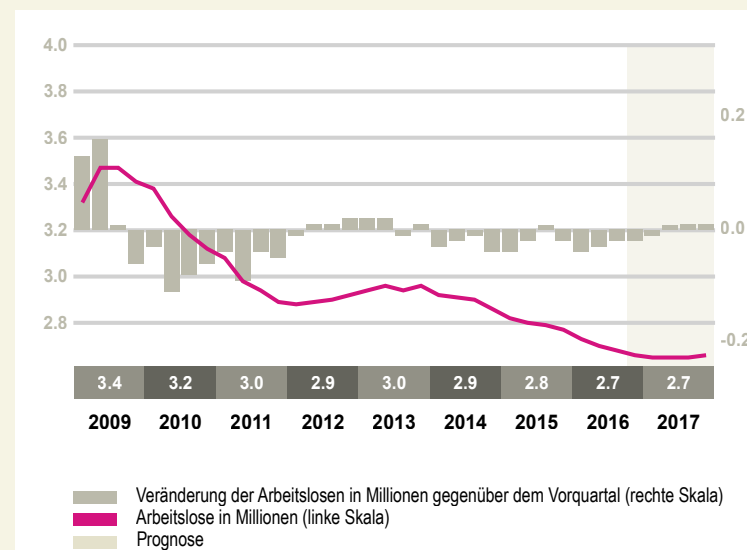


Abb. 1: Veränderung der Arbeitslosen in Deutschland

Quelle: IMK Report 119

Trotz der steigenden geopolitischen und weltwirtschaftlichen Unsicherheiten steht der Auslandsabsatz momentan im Risikorange an sechster Stelle und nimmt folglich eine nachrangige Position ein. Der Anteil an Industrieunternehmen, die den Auslandsabsatz als Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens wahrnehmen, sank von 36 auf 30 Prozent. Die rheinland-pfälzischen Unternehmen erwarten entsprechend einen Anstieg im Export (Exportorerwartung +18 Prozentpunkte).

¹ Vgl. IMK Report 119, Dezember 2016. Online abrufbar unter https://www.boeckler.de/imk_2732.htm.

² Vgl. IMK Pressemitteilung 20.12.2016. Online abrufbar unter https://www.boeckler.de/imk_106571.htm.

³ Der Bericht kann online unter <http://www.ihk-trier.de/ihk-trier/Integrale?MODULE=Frontend.Media&ACTION=ViewMediaObject&Media.PK=15753&Media.Object.ObjectType=full> eingesehen werden.

Im Hinblick auf die Investitionsabsichten der rheinland-pfälzischen Unternehmen stehen alle Zeichen positiv. Sowohl Geschäftslage als auch die Geschäftserwartungen haben sich verbessert und auch die Umsätze der vergangenen zwölf Monate sind auf steigendem Kurs. Mehr investieren wollen in den kommenden zwölf Monaten 29 Prozent der Befragten. Demgegenüber gaben 15 Prozent der Befragten an, weniger investieren zu wollen. Der entsprechende Saldo ist damit gegenüber dem Herbst 2016 von +10 Prozentpunkte auf aktuell +14 Prozentpunkte gestiegen. Die Hauptmotive für Investitionen sind Ersatzbedarf (67 Prozent), Rationalisierungen (33 Prozent), Produktinnovationen (32 Prozent) und Kapazitätsausweitungen (32 Prozent).

Die Umfrageergebnisse zur Beschäftigungsabsicht ergeben folgendes Bild: Der Saldo der Beschäftigungsabsichten ist von +4 Prozentpunkten in der Vorumfrage auf + 8 Prozentpunkte gestiegen. Das bedeutet, dass 20 Prozent der rheinland-pfälzischen Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen wollen, 68 Prozent den Personalbestand konstant halten und 12 Prozent fürchten, sich von Mitarbeitern trennen zu müssen. Gleichermaßen steigt der Anteil an Unternehmen, die sich um den Fachkräftemangel sorgen auf 44 Prozent (Vorumfrage 40 Prozent). Die anhaltend positiven Arbeitsmarkimpulse werden sich zumindest stützend auf die konjunkturelle Entwicklung auswirken.

Branchenbetrachtung Rheinland-Pfalz

Aktuell ist branchenübergreifend eine erfreuliche Entwicklung der Indikatoren erkennbar und damit ein solides Fundament für ein weiteres konjunkturelles Wachstum vorhanden. Zum Ersten

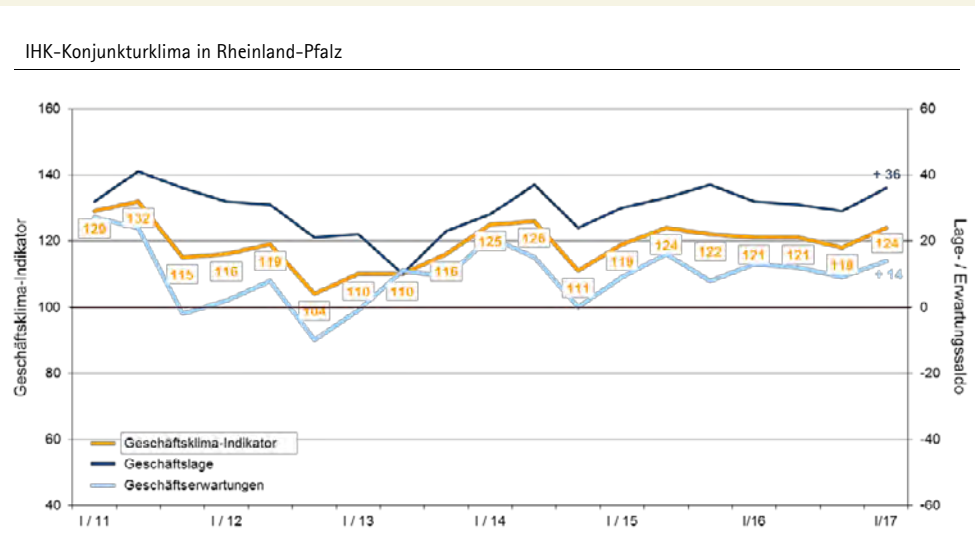


Abb. 2: Geschäftsklima-Indikator
Quelle: IHK-Konjunkturbericht
Rheinland-Pfalz (Winter 2016/2017)

betrifft das die Lage der Industrie als Taktgeber der Wirtschaft im Land. Die rheinland-pfälzischen Industrieunternehmen geben ein durchweg erfreuliches Stimmungsbild ab. Der Saldo der Lagebeurteilung stieg von +29 Prozentpunkten in der Vorumfrage auf aktuelle +41 Prozentpunkte. Mit Blick auf die drei Industriebauptgruppen zeigt sich insgesamt ein deutlich positiver Trend. Insbesondere bei den Investitions- sowie den Ge- und Verbrauchsgüterproduzenten bewerten mehr als 50 Prozent der Unternehmen ihre Geschäftslage als gut. Die gute Geschäftslage resultiert unter anderem aus gestiegenen Auftragseingängen sowie einem höheren Auftragsbestand. Zur positiven Einschätzung tragen auch die erhöhte Kapazitätsauslastung und die verbesserte Umsatzentwicklung der vergangenen 12 Monate bei.

Bei Betrachtung der Beschäftigungsabsichten sind weiterhin positive Arbeitsmarkimpulse erkennbar, lediglich bei den Ge- und Verbrauchsgüterproduzenten zeigt sich im Vergleich zur Vorumfrage eine schwächere Beschäftigungsneigung. Zum Zweiten verbessert sich das Geschäftsklima im Baugewerbe (Lagesaldo +39 Prozentpunkte; Vorumfrage +34 Prozentpunkte). Etwa die Hälfte aller befragten Betriebe bewerten die aktuelle Geschäftslage mit gut, nur 9 Prozent beklagen ihre geschäftliche Situation. Aufgrund positiver Umsatzentwicklung und Auftragsbestände in den letzten zwölf Monaten fällt die Geschäftserwartung mit einem Saldo von +16 Prozentpunkten optimistisch aus und verspricht einen positiven Beitrag des Baugewerbes zur Gesamtkonjunktur.

Zum Dritten liegt auch der Handel mit einem Lagesaldo von +22 Prozentpunkten deutlich oberhalb der neutralen Schwelle von 0 Prozentpunkten. Gegenüber der Vorumfrage im Herbst 2016 (+ 19 Prozentpunkte) lässt sich ein Anstieg von drei Prozentpunkten verzeichnen. Ausschlaggebend für die erfreuliche Lagebeurteilung ist die positive Entwicklung der Umsätze in den vergangenen zwölf Monaten (aktuell +12 Prozentpunkte; Vorumfrage +5 Prozentpunkte). Der Konjunkturklimaindex im Handel ändert sich gegenüber der Vorumfrage nur minimal von 117 auf 118 Punkte. In der Branche weiterhin auf Platz eins des Risiko-Rankings steht der Inlandsabsatz mit einem Anteil von 51 Prozent der befragten Unternehmen, gefolgt vom Fachkräftemangel (42 Prozent), der tendenziell bei steigender Beschäftigungsneigung zunimmt.

Zum Vierten wird auch im Dienstleistungsgewerbe nach einer rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung im Herbst 2016 mit einer Trendwende gerechnet. Als Zusammenfassung der Umfragewerte Geschäftslage und Geschäftserwartung steigt der Konjunkturklimaindikator vom Herbst 2016 (117 Punkte) auf aktuell 123 Punkte. Sowohl die Lagebeurteilung (aktuell +38; Vorumfrage +32) als auch die Geschäftserwartungen (aktuell +8 Prozentpunkte; Vorumfrage +2 Prozentpunkte) verzeichnen im Vergleich zur Vorumfrage einen Anstieg.

Wirtschaftliche Entwicklung bleibt 2017 nahezu unverändert

Vor diesem Hintergrund ist für 2017 mit einem kaum veränderten Tempo der konjunkturellen Dynamik zu rechnen. Das IMK prognostiziert für den Jahresdurchschnitt 2017 eine Zunahme

des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 1,2 Prozent (2016: 1,8 Prozent). Die gegenüber dem Vorjahr niedrigere Prognose ist dabei im Wesentlichen auf die geringere Anzahl an Arbeitstagen zurückzuführen. Um diesen sogenannten Kalendereffekt bereinigt, wird das Wachstum des BIP 1,5 Prozent (2016: 1,7 Prozent) betragen. Das Expansionstempo der gesamtwirtschaftlichen Produktion ist also in beiden Jahren nahezu gleich hoch.

Neben der moderaten Wachstumsprognose lassen sich aus den Umfrageergebnissen der rheinland-pfälzischen Unternehmen vier wesentliche Gefahrenquellen für die wirtschaftliche Entwicklung identifizieren. Diese sind die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, der Inlandsabsatz, der Fachkräftemangel und die Arbeitskosten. Auffällig dabei ist die Entwicklung bei den Energie- und Rohstoffpreisen. Hier ist der Anteil an Unternehmen, die die Energie- und Rohstoffpreise als Risiko für ihre wirtschaftliche Entwicklung wahrnehmen, von 27 auf 36 Prozent gestiegen. Zu erklären ist dies mit den derzeitigen weltwirtschaftlichen Unruhen, da Energie- und Rohstoffpreise unter anderem empfindlich auf politische Krisen reagieren, sodass die Verunsicherung insbesondere bei energie- und rohstoffintensiven Branchen steigt.

Die Risiken für den zu erwartenden moderaten Aufschwung liegen insgesamt in den Entwicklungen im außenwirtschaftlichen Umfeld. Die Erholung wichtiger Rohstoffe exportierender Schwellenländer könnte schwächer ausfallen, wenn das für den Prognosezeitraum unterstellte Niveau der Rohstoffpreise merklich unterschritten wird. Das Wachstum in China könnte sich bei Störungen im Finanzsystem stärker verlangsamen als in der Basisprognose angenommen. In den USA birgt die Neuausrichtung der US-Wirtschaftspolitik Unwägbarkeiten und in

	2014	2015	2016	2017
Bruttoinlandsprodukt ²	1,6	1,7	1,8	1,2
Inlandsnachfrage	1,3	1,5	2,2	1,7
Konsumausgaben	0,7	1,6	1,9	1,3
Private Haushalte	0,5	1,1	1,1	0,7
Staat	0,2	0,5	0,8	0,6
Anlageinvestitionen	0,7	0,3	0,5	0,4
Ausrüstungen	0,4	0,2	0,1	0,1
Bauten	0,2	0,0	0,2	0,2
Sonstige Anlagen	0,1	0,1	0,1	0,1
Vorratsveränderung	-0,1	-0,5	-0,2	0,0
Außenbeitrag	0,3	0,2	-0,3	-0,4
Ausfuhr	1,9	2,4	1,0	1,0
Einfuhr	-1,6	-2,1	-1,3	-1,4

Abb.3: Einzelne Wachstumsbeiträge in Deutschland in Prozentpunkten

Quelle: IMK Report 119

Europa wird erst im Laufe der eigentlichen Verhandlungen ab März 2017 klarer werden, in welchem Ausmaß der Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union die deutsche Exportwirtschaft belasten wird. Darüber hinaus ergeben sich in diesem Jahr zusätzliche politische Unsicherheiten aus möglichen Wahlerfolgen rechts-populistischer Parteien bei den Parlamentswahlen, insbesondere in den Niederlanden, Frankreich und Deutschland.

Unter dem Motto „Datenverarbeitung grenzenlos“ laden wir vom 15. bis zum 17. Mai 2017 wieder nach Berlin ein. Zusammen mit anderen arbeitnehmerorientierten Beratungseinrichtungen („TBS-Netz“) veranstalten wir die inzwischen sechste „SAP-Fachtagung“ für Betriebs- und Personalräte.

Die Fachtagung vermittelt Einblicke in die technisch-organisatorischen Neuerungen, die mit dem SAP-Einsatz einhergehen, wie z.B. die neue SAP-Datenbank (Stichwort „SAP-HANA“) oder die Auslagerung von Geschäftsprozessen in die Cloud. In diesem Zusammenhang wird die Auswirkung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) ebenso thematisiert wie die Überprüfung eines – aus Mitbestimmungssicht – ordnungsgemäßen SAP-Einsatzes.

Das Programm bietet auch dieses Jahr wieder eine bewährte Mischung aus Podiumsvorträgen und Workshops zu Spezialthemen. Zudem wird eine Podiumsdebatte zum Thema „Die Zukunft von betrieblichem Datenschutz und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt (Big Data, Industrie/Arbeit 4.0)“ geführt. Hierzu haben wir hochkarätige Referentinnen und Referenten aus Wirtschaft, Wissenschaft und den Gewerkschaften gewinnen können.

Letztlich wird auch wieder ausreichend Zeit und Gelegenheit geboten, Erfahrungen auszutauschen und Kontakte zu knüpfen.

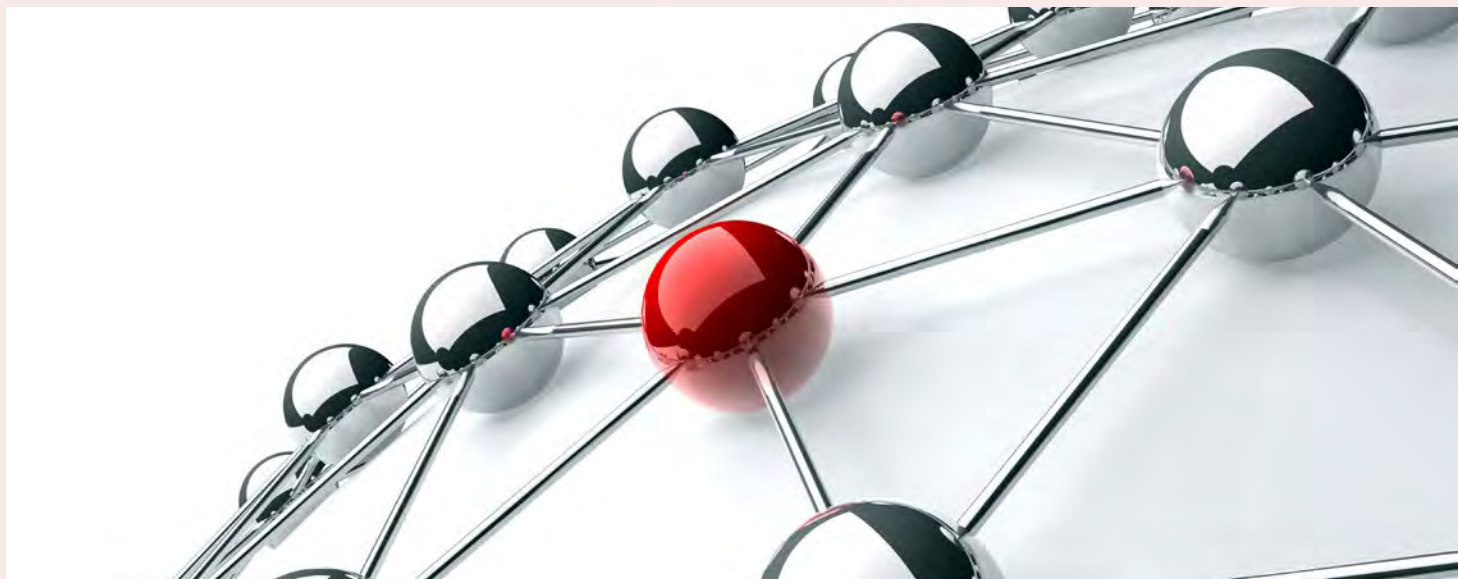
Hier geht's zum vollständigen Tagungsprogramm und zur Online-Anmeldung:

→ [Tagungsprogramm](#)

→ [Online Anmeldung](#)

Wir freuen uns über Euren Besuch.

Rückfragen bitte an *Thomas Michler TBS Rheinland-Pfalz*
Thomas.Michler@TBS-RLP.de



4 TBS Veranstaltungsticker April – Juni 2017

03.04.2017

Im Dschungel der Managementsysteme
– Herausforderungen und Chancen von
QM, UM, EnM,...

04.04.2017 – 05.04.2017

Grundlagen Arbeits- und Gesundheits-
schutz

17.05.2017

Öffentlichkeitsarbeit der Arbeitnehmer-
vertretungen – Von den klassischen
Methoden bis hin zu den neuen Medien
der Web-Welt

18.05.2017

Regelungsmöglichkeiten der Arbeitneh-
mervvertretungen bei Rufbereitschaft und
Rufbereitschaftseinsätzen

29.05.2017 – 31.05.2017

Beteiligungsrechte bei IT-Systemen –
Datenschutzrechtliche Grundlagen und
betriebliche Regelungsansätze

19.06.2017

Work-Life-Balance-Konzepte: Beruf und
Leben im Einklang?

20.06.2017

Ist Arbeit in unserem Betrieb tatsächlich
gute Arbeit? Die Mitarbeiterbefragung als
gesichertes Analyseinstrument.

22.06.2017 – 23.06.2017

Grundlagen der Wirtschaftsausschuss-
arbeit

29.06.2017 – 30.06.2017

Industrie 4.0. Handlungsanforderungen
und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Di-
gitalisierung von Arbeit

SONDERSEMINARE UND TAGUNGEN

15.05.2017 – 17.05.2017

SAP-Fachtagung für Betriebs- und
Personalräte 2017 in Berlin

04.07. und 29.08.2017

Neue Arbeitsstättenverordnung – was ihr
als Arbeitnehmervertretung wissen müsst

Alle Seminare können auch als Inhouse-Veranstal-
tungen durchgeführt werden. Für weitere Informati-
onen steht unsere Zentrale unter 06131-288350 oder
info@tbs-rlp.de gern zur Verfügung.

Impressum

TBS-Info 1/2017

Herausgeber: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz
Kaiserstraße 26-30, 55116 Mainz

Tel.: 06131/28835-0

Fax: 06131/226102

info@tbs-rlp.de

www.tbs-rlp.de

Redaktion: Melanie Sandmann

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Fotos: Peter Kaplan, grafikbüro S. 1 und 8,
kasto80/iStock S. 2,
ARTQU/iStock S.3,
carloscastilla/iStock S.7.

Mainz, März 2017

TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

DGB

Weitere Informationen und Anmeldung auf der TBS-Website

