

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 16 · Juli 2021 · Hans-Böckler-Stiftung

EINE EUROPÄISCHE AGENDA FÜR DIE ÄNDERUNGEN DER ARBEITSWELT (2021)

Portrait über das europäische Rahmenabkommen Future of Work – Barcelona 2.0 des Unilever-Konzerns

Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Auf Initiative des Europäischen Betriebsrats wurde mit dem obersten Management des Unilever-Konzerns das europäische Rahmenabkommen Future of Work – Barcelona 2.0 verabschiedet. Es beinhaltet ein Konzept und notwendige Schritte für die Umgestaltung der Arbeit durch die Digitalisierung und durch weitere, neue Formen der Arbeitsorganisation. Weitsichtiges Handeln soll dazu beitragen, dass die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Lebensgrundlage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleibt. Dafür wurde u. a. ein ausreichendes Budget im Rahmenabkommen vereinbart. Das Rahmenabkommen verstetigt ein neues Verständnis zu den zahlreichen Veränderungen der Arbeitswelt: Es fußt auf einer hohen Kooperation und Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern, Beschäftigten und dem Management.

Wir portraituren, wie Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebsräte zu Wort sowie ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Der Unilever-Konzern ist ein global tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in London. Unilever gehört zu den weltweit größten Herstellern von Verbrauchsgütern; das Produktportfolio umfasst Lebensmittel, Erfrischungsgetränke, Kosmetika sowie Körperpflege- und Haushaltspflegeprodukte. Zu den bekanntesten Marken zählen z. B. Knorr, Dove, Ben & Jerry's, Lipton und Mondamin. In Europa ist Unilever an 60 Standorten in 21 Ländern vertreten. Dort arbeiten in den Fabriken, Verwaltungen und Logistikzentren rund 30.000 Beschäftigte, deren Interessen auf europäischer Ebene von 36 Mitgliedern des Europäischen Betriebsrats vertreten werden.

1 Ziel und Strategie

Die Anfänge des europäischen Rahmenabkommens *Future of Work – Barcelona 2.0* liegen rund zehn Jahre zurück. Damals war der Unilever-Konzern von größeren Restrukturierungen und einem Schrumpfungsprozess mit viel Unsicherheit und Unruhe geprägt. Ein CEO-Wechsel brachte eine konzernweite Neuausrichtung und einen Kulturwandel. Der *Unilever Sustainable Living Plan* betont Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber Ökologie und Umwelt. Sinnbild ist eine Strategie, die ein deutliches Wachstum des Unilever-Konzerns, gleichzeitig jedoch eine Senkung des CO₂-Ausstoßes um die Hälfte vorsieht.

Die Neuausrichtung des Konzerns war für den Europäischen Betriebsrat von Unilever der Startschuss, den ausgerufenen Nachhaltigkeitsgedanken auf die Beschäftigung auszuweiten. Es wurde die Chance gesehen, dass auch in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen ein zukunftsgerichteter Ansatz und eine neue Haltung implementiert werden können. Der Europäische Betriebsrat überlegte, wie ein nachhaltiger Gegenentwurf zu den zahlreichen Restrukturierungen und Einsparungen der vergangenen Jahre aussehen könnte. Das Ziel bestand darin, in ganz Europa ein Gleichgewicht zwischen Wertschätzung der Beschäftigten und Wertschöpfung des Unternehmens herzustellen. Es sollten partizipative Beteiligungsprozesse geschaffen werden, in denen sozialpartnerschaftlich Problemlagen an Standorten besprochen und Lösungen gefunden werden.



„Wir brauchen eine Agenda für eine nachhaltige Beschäftigung.“ - Hermann Soggeberg, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats.

Die Forderungen und Vorschläge wurden positiv vom europäischen Management aufgenommen. Der neue CEO, Paul Pohlman, stand durch den Kulturwandel des Konzerns dem Thema offen gegenüber. Die Initiative des Europäischen Betriebsrats mündete nach Verhandlungen 2013 in die *Barcelona Agenda*, einem europäischen Rahmenvertrag. In diesem Rahmenvertrag sind verbindliche Regelungen eines partizipativen Prozesses für alle europäischen Länder vereinbart. In paritätisch besetzten Arbeitsgruppen werden Maßnahmen in relevanten Handlungsfeldern, wie z. B. eine sozial verantwortliche Restrukturierung erarbeitet. 2016 wurden

weitere verbindliche Regelungen in einer *Roadmap* festgehalten. Ein Beispiel für diese Regelungen: Allen Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern muss Zugang zu Weiterbildungen gewährt werden. In vielen Ländern Europas wurde mit der *Barcelona Agenda* erstmals eine Grundlage für Mitbestimmung und paritätische Strukturen geschaffen. Eben dieses Fundament war die Ausgangslage dafür, dass 2018 im Europäischen Betriebsrat eine Weiterentwicklung der Agenda diskutiert wurde. Hintergrund dieser Überlegungen war der deutlich absehbare Wandel der Arbeitswelt, von dem ausnahmslos alle Arbeitsplätze – ob in der Produktion oder in der Verwaltung – betroffen sein würden. Die Zunahme der Digitalisierung und Automatisierung, aber auch die Verbreitung neuer Arbeitsmodelle, die eine flexiblere Balance zwischen Beruf und Privatleben erfordern, waren deutlich zu beobachtende Entwicklungen. Zu dem Zeitpunkt reifte im Europäischen Betriebsrat die Erkenntnis, dass diese Entwicklungen nicht aufzuhalten sind, schließlich befand man sich bereits mittendrin. Vielmehr müssten die Veränderungen mit Weitsicht für die Beschäftigten gestaltet werden. Die zentrale Frage, die sich der Europäische Betriebsrat stellte, war: Wie kann diese Transformation der Arbeitswelt so gestaltet werden, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei mitgenommen werden und langfristig mit den Veränderungen des Arbeitsumfelds beschäftigungsfähig bleiben? Und: Wie kann eine digitale Dividende für alle Beschäftigten sichergestellt werden? Mit dem Ziel, ein Rahmenabkommen zu vereinbaren, welches europaweit ein Konzept und notwendige Schritte für die nationalen und lokalen Ebenen zur Gestaltung dieser Veränderungen beinhaltet, ging der Europäische Betriebsrat proaktiv auf das Management zu. Er konfrontierte das Management mit der Frage, wie die Veränderungen der Arbeitswelt gestaltet werden sollten.



„Wir wollten einen Arbeitsweg aufzeigen. Was wird sich im Kontext durch die Digitalisierung verändern? Wie können wir als Arbeitnehmersvertretung an dem Prozess mit der Gewissheit mitwirken, dass viele bisherige Arbeitsplätze verschwinden und neue Arbeitsplätze hinzukommen?“ - Hermann Soggeberg, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats.

Die Bestrebungen des Europäischen Betriebsrats wurden auf höchster Managementebene implementiert. Damit ist der Weg frei gemacht worden, um eine neue Haltung und ein neues Selbstverständnis in der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu implementieren, bei der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter sowie Beschäftigte eine aktive Rolle erhalten. Dass den Ideen des Europäischen Betriebsrats gefolgt wird, ist aus Managerperspektive die Weiterführung der nachhaltigen Ausrichtung des Konzerns: Herkömmliche Restrukturierungsprozesse, bei denen das Management Entscheidungen ohne die Möglichkeit der Partizipation verkündet hatte, seien angesichts der großen Veränderungen in der Arbeitswelt kein akzeptabler Veränderungsprozess und entsprächen nicht der neuen Konzernausrichtung.



„Wir haben ein verändertes Verständnis entwickelt, wie man Wandel im Konzern gestaltet. Das ist eine Erkenntnis der letzten Jahrzehnte. Veränderungen kann man nicht erzwingen. Sie sind nur dann erfolgreich, wenn man sie zusammen gestaltet. Wir müssen große Veränderungen managen und wir brauchen dafür neue Wege.“ - Nick Dalton, ehem. Executive Vice President HR.

2 Der europäische Rahmenvertrag *Future of Work*

Sorge zu tragen, dass Mitarbeitende trotz der zu erwartenden Umbrüche durch die Digitalisierung und weitere neue Arbeitsformen langfristig beschäftigungsfähig sind, ist der Kerngedanke hinter dem europäischen Rahmenabkommen *Future of Work – Barcelona 2.0*, das im März 2019 verabschiedet wurde. Es ist das erste Rahmenabkommen, das von einem CEO des Unilever-Konzernes unterzeichnet wurde.

Der Rahmenvertrag stellt einen Prozess zur Erstellung einer gemeinsamen Agenda in den Mittelpunkt, durch den die sozialen Auswirkungen für die Beschäftigten so gering wie möglich gehalten werden sollen. Er beinhaltet ein Konzept, um Weiterbildungen, Umschulungen und ein Programm zum lebenslangen Lernen umzusetzen. Weiterhin ist vereinbart, dass neue Arbeitsmodelle ausprobiert werden, die entsprechend den gesellschaftlichen Trends eine neue Gestaltung von Lebensphasen zulassen. Hiermit sind beispielsweise fließende Übergänge zwischen Erwerbsleben und Ruhestand gemeint oder die Bedürfnisse junger Generationen, die Arbeitszeit phasenweise anzupassen.

In fünf Abschnitten sind konkrete Schritte für die Umsetzung der o. g. Themen festgehalten, von denen nachfolgend Auszüge dargestellt sind. Für die Gestaltung **(1) des lebenslangen Lernens** wird pro Land eine paritätische Ausbildungsgruppe gebildet, die ein Zukunftsprogramm ausarbeitet, das eng an den jeweiligen Erfordernissen und Entwicklungen des Standorts ausgerichtet ist. Dabei werden absehbarere Veränderungen und Auswirkungen, etwa durch die Digitalisierung, berücksichtigt und Weiterbildungen vorgeschlagen. Auf Basis des Programms erhalten alle Beschäftigten die Möglichkeit, mit ihrer Vorgesetzten bzw. ihrem Vorgesetzten einen individuellen Plan auszuarbeiten. Unter **(2) Weiterbildungen** ist vereinbart, dass an Standorten, an denen die Digitalisierung zu umfangreichen Veränderungen vieler Prozesse führen wird, ein Programm zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit erstellt wird. Verantwortlich hierfür ist ebenfalls die paritätische Ausbildungsgruppe. Die Entwicklung und Anwendung von **(3) neuen Beschäftigungs- und (4) Lebensphasenmodellen** wird von dem Management und den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern gemeinsam forciert. Hierbei gilt es, eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Sicherheit und die des Arbeitgebers nach Flexibilität zu finden. Erfolgreiche Pilotprojekte sollen im Konzern identifiziert und kommuniziert werden. Je nach Erfordernis steht es den betrieblichen Sozialpartnern frei, zusätzliche Tarifverträge oder Vereinbarungen abzuschließen. Der letzte Abschnitt des Rahmenvertrags beinhaltet den bereits beschriebenen neuen **(5) Weg der Kooperation**: Um vorausschauende Lösungen für die Umbrüche der Arbeitswelt zu finden, werden das

Management und die Arbeitnehmervertretung ermutigt, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. Dafür wird u. a. eine weitere paritätische Arbeitsgruppe gebildet. Sie soll sich in Anlehnung an den dritten und vierten Abschnitt ausschließlich mit nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit auseinandersetzen.

Als wichtige Ergänzung verweist der Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats, Hermann Soggeberg auf die vereinbarte Bereitstellung eines **angemessenen Budgets**. Das Budget steht für Maßnahmen im Rahmen des Zukunftskonzepts zur Verfügung, die Beschäftigten z. B. bei digitalen Umbrüchen eine Weiterbeschäftigung durch Qualifikationen ermöglichen.

3 Mitbestimmung

Für die Mitbestimmung hat *Future of Work – Barcelona 2.0* eine ganze Reihe von Zugewinnen in unterschiedlichen Zusammenhängen und Dimensionen ermöglicht. Allen voran steht die Bewertung des Rahmenabkommens im europäischen Kontext. Verglichen mit den deutschen Mitbestimmungsgesetzen gibt es auf europäischer Ebene und in den einzelnen Ländern nur wenige Regelungen, die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern ein Recht auf Mitbestimmung ermöglichen. Unter Berücksichtigung dieser Ausgangslage ist der europäische Rahmenvertrag revolutionär und ...



„... ermöglicht eine gänzlich neue Qualität der Arbeitsbeziehungen, bei der deutlich an Handlungsmöglichkeiten hinzugewonnen wurde.“ - Hermann Soggeberg, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats.

Betriebsrats.

Die Art und Weise, wie die Interessenvertretung bei Unilever gelebt wird, wurde für die anstehenden Veränderungen der Arbeitswelt auf neue Füße gestellt. Von enormer Bedeutung ist es dabei, dass dieser neue Weg von keinem Geringeren als Alan Jope, dem aktuellem CEO des Unilever-Konzerns, ausgerufen wurde. Nicht nur durch seine Unterschrift, sondern auch in einem konzernweiten Live-Meeting, an dem alle Beschäftigten teilnehmen konnten, bekräftigte Jope dieses Vorgehen und rief zu einer Verstärkung des Konzepts an jedem Standort auf. Dieses Statement schwingt enorm nach und ist bei der Umsetzung bis heute hilfreich. Überall dort, wo der Prozess stockt oder vermieden wird, kann die Interessenvertretung hierauf zurückgreifen; dies sorgt für erheblichen Rückenwind auf den lokalen Ebenen.



„Während des Live-Meetings konnte ich eine Veränderung im Management beobachten. Es war, als ob das Rahmenabkommen erstmalig verstanden und ernst genommen wurde.“ - Hermann Soggeberg, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats.

Soggeberg, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats.

Schaut man auf die Zugewinne für die Praxis, finden sich zwei Beispiele, die den beschriebenen erweiterten Handlungsrahmen für die Mitbestimmungsakteure und -akteurinnen demonstrieren. Am deutlichsten sind die

Mitbestimmungszugewinne bei der Budgetverwaltung erkennbar. Für die nächsten drei Jahre wurde vom Unilever-Konzern ein zweistelliger Millionenbetrag zur Verfügung gestellt. Welche Programme von diesem Geld unterstützt werden, wird in einem paritätisch besetzten Gremium entschieden. Dieses kontrolliert auch, dass das zur Verfügung gestellte Geld ausschließlich für die Transformationsprozesse in der Arbeit benutzt wird. Die Möglichkeit zu haben, die Verteilung des Geldes zu kontrollieren und mitzubestimmen, bietet viel Handlungspotenzial und macht die Interessenvertretung zum gleichberechtigten Partner. In der Praxis werden dem Gremium die Projekte vorgestellt, über die anschließend beraten wird; als letzter Schritt folgt die Abstimmung über die Finanzierung. Hermann Soggeberg merkt in diesem Zusammenhang an, dass sich die Arbeit des Gremiums hinsichtlich der Informationsweitergabe erst noch einspielen müsse. Weitere Ankerpunkte für Interessenvertreterinnen und -vertreter bieten die Arbeitsgruppen zu den Ausbildungsprogrammen und zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Auch diese Arbeitsgruppen werden paritätisch besetzt, Vertreterinnen und Vertreter des Managements und der Arbeitnehmervertretung sollen gleichberechtigt die Situation und mögliche Entwicklungen an den Standorten einschätzen und Zukunftskonzepte erarbeiten. Ein weiteres Beispiel dafür, wie *Future of Work – Barcelona 2.0* den Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren hilft, ist in Italien zu finden, wo die Schließung eines Lebensmittelwerks im Raum stand. Der Rahmenvertrag wurde wie eine Schablone auf das Werk übertragen. Drei beteiligte Gewerkschaften entwickelten hieraus ein gemeinsames Zukunftskonzept: Es sah die Suche nach einem Investor und zielgerichtete Weiterbildungen für die Beschäftigten vor. Die Gewerkschaften waren nach erfolgreicher Rettung des Werks von dem Rahmenvertrag so überzeugt, dass dieses für ganz Italien adaptiert wurde. An jedem Unilever-Standort wurde unter der Federführung der Gewerkschaften ein spezifisches Zukunftskonzept entwickelt.

Betrachtet man zusammenfassend diese Erfahrungen, können drei zentrale Mitbestimmungszugewinne festgestellt werden: (1) die Etablierung von Mitbestimmungsmöglichkeiten in allen Ländern, (2) konkrete partizipative Maßnahmen auf europäischer und lokaler Ebene und (3) ein Fahrplan zur Erarbeitung eines handfesten Zukunftskonzepts. An verschiedenen Stellen hat das europäische Rahmenabkommen regelrecht den Stein für Mitbestimmung und demokratische Diskurse ins Rollen gebracht.

4 Ausblick

Der Europäische Betriebsrat hat eine neue Haltung und ein neues Selbstverständnis in der Gestaltung von Veränderungsprozessen implementiert, bei der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter sowie Beschäftigte mitbestimmen. *Future of Work – Barcelona 2.0* ist die Grundlage für ehrliche Diskussionen um Veränderung von Arbeit und die individuelle Betroffenheit von Beschäftigten. Dafür zu sorgen, dass trotz der zu erwartenden Umbrüche durch die Digitalisierung und weitere neue Arbeitsformen Mitarbeitende langfristig beschäftigungsfähig sind, ist der Kerngedanke hinter dem

europäischen Rahmenabkommen. Als wichtige Bedingung wurde ein Budget manifestiert, durch das Transformationsmaßnahmen finanziert werden.

Rund 1 ½ Jahre nach dem Abschluss des Rahmenvertrags ziehen die beteiligten Akteurinnen und Akteure eine positive Bilanz. Dass der Rahmenvertrag auf europäischem Level integriert wurde, ist aus Sicht von Hermann Soggeberg eine goldrichtige Entscheidung. Zukunftsweisende Veränderungen werden in einem Konzern wie Unilever nicht auf nationaler Ebene, sondern durch das zentrale Management getroffen. Mit *Future of Work – Barcelona 2.0* konnte auf gleicher Ebene ein Gegengewicht geschaffen werden, das auch weltweit angewendet werden kann.



„Es ist bereits auf einem globalen Level ausgerollt, in der Aus- handlung von Arbeitsbeziehungen ist es bereits fester Bestand- teil.“ - Nick Dalton, ehem. Executive Vice President HR.

In diesem Zusammenhang wird kritisch eingeräumt, dass die Umsetzung des Rahmenvertrags noch nicht in jedem Land und an jedem Standort gelingt. Teilweise zeigen sich auf nationaler Ebene große Unterschiede bei der Umsetzung. Das Vorgehen erfordert von Interessenvertreterinnen und -vertretern, Beschäftigten und Management gleichermaßen einen deutlichen Kulturwandel. Partizipation und die Möglichkeit der Einflussnahme ist für viele Beschäftigte, aber auch für einige Betriebsrätinnen und -räte in diesem Umfang Neuland und muss erlernt werden. Gleichzeitig dürfen Prozesse und Veränderungen seitens des Managements nicht mehr kontrolliert, sondern müssen offen gestaltet werden. Eine große Herausforderung ist es, den neuen Spirit auf allen Ebenen begreifbar zu machen und zu verankern. Die betrieblichen Sozialpartner sind sich einig, dass ein solcher Verhaltenswandel Zeit benötigt, insbesondere in solchen Ländern, in denen es bislang kaum Mitbestimmung und Partizipation gab. Der Prozess muss immer wieder angestoßen und die verschiedenen Mitbestimmungskulturen berücksichtigt werden, damit die Möglichkeiten des Rahmenvertrags genutzt werden. Die Implementation des Rahmenabkommens in den Alltag kann dabei mit einem Tangotanz verglichen werden. Auf zwei Schritte in die richtige Richtung folgt ein Schritt zurück. Es muss viel Kraft eingesetzt werden, um langfristig nicht vom Kurs abzukommen. Vor diesem Hintergrund sieht der Betriebsrat viel Potenzial in der Etablierung eines weltweiten Kommunikationskonzepts, dass alle Beschäftigten sowie die Interessen- und Unternehmensvertretungen über den Rahmenvertrag und ihre persönlichen Möglichkeiten und Folgen informiert. Konkrete Praxisbeispiele sollen die Anwendung und Chancen verdeutlichen. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass alle tatsächlich das Rahmenabkommen kennen und die Umsetzungshürden nicht mehr zu groß erscheinen.

Um die Durchdringung zu verbessern, plant der Europäische Betriebsrat derzeit (Januar 2021) eine europaweite Konferenz mit Betriebsrätinnen und -räten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus HR und Werkleiterinnen und Werkleitern. In der Konferenz soll ein europäischer Rahmen für die Umsetzung festgelegt werden. Vorstellbar sind z. B. *Future-Fit-Pläne*, die für alle Beschäftigte entwickelt werden.



„Es ist ein überaus langfristiger Prozess: Der Kulturwandel findet kleinschrittig statt, der immer wieder aufs Neue angestoßen werden muss. Man muss seine eigene Haltung überdenken und viele Sachen neu erlernen.“ - Hermann Soggeberg, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats.

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Wie schnell, das hat die Corona-Pandemie mehr als verdeutlicht. Für den Europäischen Betriebsrat ist dies der Beweis, dass mit *Future of Work – Barcelona 2.0* die richtigen Werkzeuge zur Verfügung stehen. Für die Zukunft gilt es, diese immer weiterzuentwickeln. Gut vorstellbar ist es auch, dass der Rahmenvertrag für andere Themen, wie beispielsweise Gesundheit und Diversität, geöffnet wird. *Future of Work – Barcelona 2.0* soll sich als neues Credo für demokratische und mitbestimmte Veränderungsprozesse etablieren.



„Die Agenda Future of Work – Barcelona 2.0 hat die Mitbestimmung von der deutschen auf die europäische Ebene ausgeweitet und damit weitere Einflussmöglichkeiten geschaffen. Das Vertrauen in die Agenda muss insbesondere auf der internationalen Seite bei allen Beteiligten wachsen, indem Prozesse weiterentwickelt und seitens beider Parteien – Arbeitnehmende sowie Vertreterinnen und Vertreter des Konzerns – die Agenda hartnäckig verfolgen.“ – Ina Korte-Grimberg, Landesbezirkssekretärin NRW, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten



Kontakt

Hermann Soggeberg

Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats des Unilever-Konzerns

E-Mail: [hermann.soggeberg\[at\]unilever.com](mailto:hermann.soggeberg[at]unilever.com)



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de