



# WORK @ INDUSTRY 4.0

**Weiterbildung**

Sozialpartner-Vereinbarung  
**Zielbild Weiterbildung 4.0**

Industriegewerkschaft  
Bergbau, Chemie, Energie



**BAYC**  
DIE CHEMIE ARBEITGEBER

# » Als Chemie-Sozialpartner sind wir davon überzeugt, dass die digitale Transformation nicht ohne den Menschen gelingen kann «

## Vorwort

Neue gesellschaftliche Entwicklungen erfordern neue Antworten. Das gilt besonders für die digitale Transformation. Sie verändert unser aller Leben und Arbeiten grundlegend. Und: Sie ist viel mehr als die Einführung neuer Technologie! Als Chemie-Sozialpartner sind wir davon überzeugt, dass Digitalisierung nicht ohne den Menschen gelingen kann. Daher haben wir ein neues Format für den sozialpartnerschaftlichen Dialog entwickelt: WORK@industry 4.0 (WAI40).

### Was macht die WAI40-Methode aus?

Expertinnen und Experten aus Unternehmen unserer Branche – Führungskräfte und Betriebsräte – kommen in Workshops zusammen, treten aus ihren eingeübten Rollen heraus und denken so frei und lösungsorientiert wie möglich; sie arbeiten mit agilen Methoden und auf Augenhöhe, beschreiben ihre Differenzen, konzentrieren sich aber auf Gemeinsamkeiten. Immer mit dem Ziel: schnell Lösungen für die Arbeitswelt von morgen zu entwickeln!

Das ist uns gelungen: in einem ersten Schritt mit einer Sammlung von Gestaltungsideen und nun mit einer Reihe von Produkten, die den Chemie-Sozialpartnern a) als Orientierungsrahmen für das jeweilige Thema dienen und b) die konkrete Unterstützung für die praktische Umsetzung gleich mitliefern: Leitbilder, etwa zur Führung in der digitalen Arbeitswelt oder unser Verständnis von gutem und gesunden Arbeiten, werden von Praxis-Leitfäden, einem WAI40-Steckbrief und einer WAI40-Journey begleitet – beste Voraussetzung dafür, dass das Thema in der betrieblichen Wirklichkeit ankommt und gelebt wird. Denn Veränderungsprozesse gelingen eben nur, wo die Bereitschaft zum Wandel ebenso vorhanden ist wie kluge Köpfe, die gemeinsam Lösungen für die Arbeitswelt von morgen entwickeln.

**Wir wünschen uns, dass dieses innovative Dialogformat Schule macht: in der Branche, im Betrieb. WAI40 lohnt sich!**



**Kai Beckmann**  
Präsident des BAVC



**Michael Vassiliadis**  
Vorsitzender der IG BCE

**Kai Beckmann**  
Präsident des BAVC

**Michael Vassiliadis**  
Vorsitzender der IG BCE

**Klaus-Peter Stiller**  
Hauptgeschäftsführer des BAVC

**Francesco Grioli**  
Mitglied des geschäftsführenden  
Hauptvorstandes der IG BCE



## Über das Zielbild Weiterbildung 4.0 der Chemie-Sozialpartner

**BAVC und IG BCE verstehen das Zielbild Weiterbildung 4.0 als Grundlage für den weiteren Prozess**, in dem die Weiterbildungskultur und die Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen und Beschäftigten in der chemischen und pharmazeutischen Industrie stetig weiterentwickelt werden. **Das Zielbild stellt den strategischen Rahmen für die zwischen den Chemie-Sozialpartnern im Tarifabschluss 2019 vereinbarte „Qualifizierungsoffensive Chemie“ dar** und konkretisiert die Selbstverpflichtungen von BAVC und IG BCE zur Nationalen Weiterbildungsstrategie.

Die sich immer schneller verändernde Arbeitswelt bedarf eines solchen kontinuierlichen Prozesses, um zeitnah im fachlich-politischen Dialog Lösungsansätze

zu entwickeln. So leisten die Chemie-Sozialpartner ihren Beitrag zur Sicherung des Fachkräftepotenzials für die Unternehmen und für die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter / -innen.

Die Begleitung der aus dem Zielbild abzuleitenden Maßnahmen wird dem „Rat zur Förderung der Berufsbildung in der chemischen Industrie (Chemie-Berufsbildungsrat)“ übertragen. Der Chemie-Berufsbildungsrat wurde per Sozialpartner-Vereinbarung vom 13. April 1987 ins Leben gerufen und versteht sich als sozialpartnerschaftliches Netzwerk aus Expertinnen und Experten der beruflichen Bildung in der chemischen Industrie.

# Die digitale Transformation geht mit einem beschleunigten Wandel einher – gerade auch der Arbeitswelt

In dem Maße, wie neue und bessere Produkte und Dienstleistungen nachgefragt werden, wie digitale Geschäftsmodelle entstehen, bedarf es der hierfür notwendigen Kompetenzen. Diese schlummern nicht in Lebensläufen und Datenbanken, sondern bedürfen einmaliger, unersetzbarer Träger: der Mitarbeiter / -innen in unseren Unternehmen. **An jede einzelne und jeden einzelnen Beschäftigten werden immer neue und sich zugleich schnell wandelnde Anforderungen gestellt. Diese betreffen zum einen die für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit notwendigen Qualifikationen, zum anderen eine neue geistige Haltung (Mindset), die Veränderungsprozessen, neuen Technologien und Arbeitsweisen gegenüber offen ist.** Mitarbeiter / -innen können diesen Anforderungen nur gerecht werden, wenn sie eine aktive Unterstützung in ihrem lebensbegleitenden Lernprozess erfahren.

Diese gesteigerte Bedeutung lebensbegleitender Weiterbildung für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland hat auch die Politik erkannt. Das im Januar 2019 in Kraft getretene Qualifizierungschancengesetz ist dafür ebenso Ausdruck wie die im Juni 2019 verabschiedete Nationale Weiterbildungsstrategie. Weiterbildung ist eine gesamtgesellschaftliche Kraftanstrengung, bei der neben Unternehmen und Individuen auch Branchen gefordert sind.

**Die chemisch-pharmazeutische Industrie ist eine Hightech-Branche und daher auf ein permanentes Re- und Upskilling ihrer Beschäftigten angewiesen – zumal im Kontext einer digital beschleunigten Arbeitswelt.** Mit der bereits erfolgten Anpassung von chemie-typischen Berufsbildern (Chemikant / -in, Chemie-, Biologie- und Lacklaborant / -in), mit dem Dialogprozess „WORK@industry4.0“, mit der „Toolbox Arbeiten 4.0“ oder mit der zwischen den Tarifvertragsparteien verabschiedeten „Qualifizierungsoffensive Chemie“ stellen sich die Sozialpartner dieser Herausforderung. Dies reicht aber für die Zukunft bei Weitem nicht aus. Es bedarf einer klaren Orientierung für die Chemie-Sozialpartner: Wie wollen wir uns in Sachen Weiterbildung bis 2025 aufstellen? Wir brauchen ein Zielbild „Weiterbildung 4.0“.

Dabei gilt es neben den genannten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen die für den Weiterbildungsmarkt spezifischen Trends zu beachten, die hier nur schlagwortartig Erwähnung finden können: Individualisierung und Diversifizierung in der Weiterbildung (maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen; mehr arbeitsplatznahes, informelles Lernen), Verschärfung bereits vorhandener Fachkräft-

teengpässe (besonders in der Produktion), Digitalisierung von Geschäftsmodellen und der Weiterbildung selbst (neue Anforderungen an Lernformate, Aus- und Weiterbildungspersonal, Lerninfrastruktur usw.).

Wichtig ist bei aller Veränderungsnotwendigkeit: Als Branche, als Bildungssystem, als einzelne Arbeitnehmerin bzw. einzelner Arbeitnehmer fangen wir nicht bei null an. **Ein hervorragendes duales System der Erstausbildung stellt der Branche ein breites Spektrum an Ausbildungsberufen und damit ein verlässliches Fachkräftereservoir zur Verfügung.** Es ist eine tragende Säule des ausdifferenzierten deutschen Bildungssystems, das unmittelbar berufs- und arbeitsmarktrelevante Kompetenzen hervorbringt, und es bildet die Grundlage für einen lebensbegleitenden individuellen Lernprozess.

**Deshalb wollen wir mit dieser Vereinbarung auf die zwei zentralen Fragen eine erste Antwort geben: Wie wollen wir uns aufstellen als Branche in Sachen Weiterbildung? Welche Ziele wollen wir uns setzen – und wie wollen wir sie erreichen?** Das nachfolgende Zielbild geht in wesentlichen Teilen auf einen Workshop von Weiterbildungsexperten der Chemie-Sozialpartner zurück, den diese am 15. und 16. Mai 2019 im Rahmen von WORK@industry4.0 durchgeführt haben. Es stellt, wie alle tragfähigen Lösungen für die im Entstehen begriffene Arbeitswelt 4.0, einen „neuen Flexibilitätsskompromiss“ dar, der eine zeitgemäße Balance zwischen betrieblichen Qualifizierungsbedarfen und individuellen Weiterbildungsansprüchen sowie eine Verständigung über die „Lastenverteilung“ formuliert. Im Folgenden beschreiben wir ein neues, ein ko-investives Zielbild für die Weiterbildung 4.0. Dabei stellt die Reihenfolge der Ziele keine Priorisierung dar.





# Was wir als Chemie-Sozialpartner in der Weiterbildung erreichen wollen bis zum Jahr 2025

Um die Chancen der Digitalisierung für Unternehmen und Beschäftigte optimal nutzen zu können, werden wir ...

**Ziel 1 ... durch eine zeitgemäße Aus- und Weiterbildung weiterhin in die breite fachliche und soziale Qualifikation unserer Beschäftigten investieren.** So werden die Beschäftigten in die Lage versetzt, die Arbeits- und Geschäftsprozesse zu verstehen und mitzugestalten sowie sich auf die in immer schnelleren Zyklen auftretenden, neuen beruflichen Herausforderungen einzustellen. Dies garantiert Beschäftigungsfähigkeit und Fachkräftesicherung für die Unternehmen gleichermaßen.

Die duale Berufsausbildung stellt einen großen Standortvorteil dar. Sie bildet die Grundlage für einen lebensbegleitenden Lernprozess sowie das Fachkräftereservoir der Unternehmen und genießt international hohes Ansehen. Um diese Funktion zu erfüllen, müssen in der Ausbildungszeit die Grundkompetenzen erworben werden, auch die über den konkreten ersten Arbeitseinsatz hinaus benötigten Kompetenzen. Zu den Grundkompetenzen gehören u. a. methodische Kompetenzen wie Selbstständigkeit und Teamfähigkeit, Recherche- und Problemlösekompetenzen sowie IKT-Kompetenzen.

**Ziel 2 ... uns auf allen Ebenen für eine Lern- und Führungskultur 4.0 einsetzen, die dem Prinzip der geteilten Verantwortung folgt. Weiterbildung als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitslebens ist gemeinsame Aufgabe von Arbeitgebern und Beschäftigten.**

Der Aufbau von Kompetenzen trägt auf der Ebene des Individuums zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, auf der Ebene des Unternehmens zur Sicherung der Fachkräftebasis, der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit bei. Weiterbildung ist daher ein geteiltes Interesse von Arbeitnehmer und Arbeitgeber, für das entsprechend geteilte Verantwortung übernommen werden sollte. Sie ist aber nur dort erfolgreich, wo eine motivierende Lernkultur herrscht. Eine Kostenbeteiligung der Beschäftigten kommt besonders dann in Betracht, wenn es sich um eine abschlussbezogene, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verwertbare Qualifizierungsmaßnahme handelt.

Digitale Transformation und ein schwieriger werdendes internationales Wettbewerbsumfeld verlangen von Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft – nur wer sich ständig verbessert, hat eine Chance, auch mittel- und langfristig auf den Märkten (Produktmärkte, Arbeitsmärkte) zu bestehen. So wie die einzelne Arbeitnehmerin bzw. der einzelne Arbeitnehmer von ihrem Unternehmen erwarten darf, dass es in ihre bzw. seine Weiterbildung investiert, kann das Unternehmen vom einzelnen Beschäftigten erwarten, dass er bzw. sie sich am individuellen Aufbau der für den Unternehmenserfolg notwendigen Kompetenzen beteiligt. Dafür braucht es aber Führungskräfte, die sich als Lernmotivatoren und -begleiter verstehen – und ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, indem sie sich selbst weiterbilden. Weiterbildung darf kein „Add-on“ sein, sondern muss Teil des Arbeitsprozesses selbst werden.



**Ziel 3 ... bestehende Berufsbilder weiterentwickeln und Weiterbildungskonzepte erarbeiten, die auf den angepassten Ausbildungsordnungen aufbauen („Update“ des jeweiligen Berufsbildes) – immer dort, wo dies nach Einschätzung beider Chemie-Sozialpartner notwendig ist.**

Die Chemie-Sozialpartner beobachten – im Schulterschluss mit der betrieblichen Praxis – die sich verändernden Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten und leiten daraus den Anpassungsbedarf mit Blick auf die für die Branche relevanten Berufsbilder ab. Mit der Entwicklung der Wahlqualifikation „Digitalisierung und vernetzte Produktion“ für den Beruf des Chemikanten / der Chemikantin und dem gleichnamigen Zertifikatslehrgang wurde erstmals ein integrativer Ansatz – Aus- und Weiterbildung greifen ineinander und müssen daher zusammengedacht werden – erfolgreich erprobt. Das bewährte Vorgehen wollen wir als Blaupause für künftige Reformen der Chemie-Berufe verwenden.

Schon immer haben sich technologischer Wandel und Veränderungen am Arbeitsmarkt in neuen Anforderungen an die Beschäftigten – und damit ihre Kompetenzprofile – niedergeschlagen. Ausbildungsordnungen sind technologieoffen und gestatten es, innerhalb eines allgemein gehaltenen regulativen Rahmens ein breites Spektrum an Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten auf dem jeweils aktuellen technologischen Stand und den betrieblichen Strukturen zu vermitteln. Aus- und Weiterbildung dürfen jedoch nicht wie zwei Sphären der Arbeitswelt gesehen werden, die nichts miteinander zu tun haben. Ein Zusammendenken ermöglicht auch eine gemeinsame Nutzung von Lerninfrastruktur.





**Ziel 4 ... uns dafür einsetzen, dass in der Branche Weiterbildungsangebote speziell für Mitarbeiter / -innen in der Produktion entwickelt werden.**

Es bedarf sowohl einer produktionsspezifischen Lerninfrastruktur als auch eines „lernaffinen Mindsets“ auf Seiten von Beschäftigten und Führungskräften, damit Weiterbildung integraler Bestandteil der Produktionsarbeit wird. Auch sollte über die Entwicklung von innovativen, motivierenden Weiterbildungsformaten für einzelne branchentypische Berufsbilder nachgedacht werden. Diese könnten im Rahmen einer von den Chemie-Sozialpartnern betriebenen digitalen Plattform angeboten werden, die den bisherigen „Berufskompass Chemie“ weiterentwickeln bzw. ersetzen würde.

Neben dem Sensibilisieren und Fördern der Produktionsmitarbeiter / -innen ist gerade im Produktionsbereich eine kompetenz- und lernförderliche Arbeitsgestaltung unerlässlich. Denn in der beruflichen Weiterbildung gilt bislang das Matthäus-Prinzip: Wer hat, dem wird gegeben. Beschäftigte mit höheren Bildungsabschlüssen nehmen stärker an Weiterbildungsmaßnahmen teil als solche mit niedrigeren Bildungsabschlüssen, wie sie eher in der Produktion zu finden sind. Eine lernförderliche Gestaltung der Produktionsarbeitsplätze inklusive innovativer Lernformate setzt präzise an der Wurzel eines jeden Lernerfolges an: der Motivation, der Lernlust des Individuums.

**Ziel 5 ... Analyse- und Prognose-Instrumente zur Ermittlung der branchenspezifischen und betrieblichen Qualifikationsprofile und -bedarfe bereitstellen und die Durchführung von regelmäßigen Qualifikationsbedarfsanalysen empfehlen.**

Diese Tools haben niederschweligen Charakter und richten sich besonders an KMU. Sie erlauben sowohl eine Analyse des Status quo als auch bereits bestehender und künftiger Kompetenzlücken. Hier bieten sich bewährte Instrumente aus dem Bereich der Personalplanung ebenso an wie KI-basierte Systeme, mit denen sich auf der Grundlage externer (z. B. Webcrawling) und interner Datenerfassung eine „Skills-Landkarte“ des Unternehmens zeichnen lässt. Analyse- und Prognose-Instrumente können einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Passung von Weiterbildungsansprüchen der Beschäftigten und Qualifizierungsbedarfen der Betriebe leisten.



Der technologische Wandel, insbesondere die Digitalisierung, verändert Tätigkeiten und erfordert eine beschleunigte Neubewertung bestehender beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen. Damit Unternehmen – gerade auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und bereits bestehender Fachkräftelücken – eine strategische Personalplanung betreiben können, brauchen sie Instrumente, die ihnen Orientierung vermitteln: Über welche (zum Teil „versteckte“) Kompetenzen verfügen meine Beschäftigten heute? Welche Kompetenzen braucht mein Unternehmen morgen?

**Ziel 6 ... entsprechend dem Prinzip der geteilten Verantwortung anstreben, Qualifizierungszeiträume zu schaffen.**

Neben für die Weiterbildung reservierten Zeiträumen auf betrieblicher Ebene wurden mit dem Zukunftsbetrag (§ 2 Tarifvertrag „Moderne Arbeitswelt“) bereits tarifliche Optionen entwickelt. Diese Möglichkeiten können auch für Qualifizierungszeiten, in denen der Beschäftigte einen Eigenbeitrag in Zeit einbringt, verwendet werden.

Studien und Befragungen (vgl. zum Beispiel Befragung der Chemie-Sozialpartner auf regionaler Ebene im Rahmen der „Roadmap Arbeit 4.0“, IW-Erhebung „Weiterbildung in der Chemie-Branche“, Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE: Beschäftigtenbefragung „Monitor Digitalisierung“) fördern immer wieder zutage, dass es an Zeit für zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen fehlt. Insofern ist Qualifizierungszeit ein Schlüssel für Qualifizierungserfolg. Da Arbeitszeit und Lernzeit zunehmend verschwimmen (learning on the job), darf Qualifizierungszeit nicht zu statisch gedacht werden; „Lernhäppchen“ zwischendurch (Microlearning) zählen ebenso dazu wie Lehrveranstaltungen.

**Ziel 7 ... prüfen, ob wir ein branchenspezifisches Beratungsangebot für Beschäftigte und Unternehmen entwickeln.**

Ein solches Angebot muss chemie-spezifisch sein und einen Katalog an Qualitätsanforderungen (betreffend das Angebot selbst und die Berater / -innen) erfüllen. Mit dem Tarifabschluss 2019 haben sich die Chemie-Sozialpartner auf die Erprobung eines Beratungsangebotes verständigt. Es beinhaltet: 1. Beratungsangebot in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit in Anknüpfung an den im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes geschaffenen Rechtsanspruch auf „Weiterbildungsberatung“ für Beschäftigte bzw. „Qualifizierungsberatung“ für Arbeitgeber (§ 29 SGB III); 2. Beratungsangebot mit privaten Dienstleistern.

„Lebensbegleitendes Lernen“ ist eine altbekannte und oft wiederholte Forderung, die aber nur selten systematisch in die betriebliche Praxis umgesetzt wird. Gerade KMU könnten von Beratungsangeboten profitieren: bei der Durchführung und Bewertung von Qualifikationsbedarfsanalysen, beim Spektrum an Fördermöglichkeiten, bei der Umsetzung von Change-Prozessen und vielem mehr. Mit dem Qualifizierungschancengesetz hat betriebliche Weiterbildung sowohl an Sichtbarkeit gewonnen als auch eine rechtliche Aufwertung erfahren (s. o.).

**Ziel 8 ... ein Projekt durchführen, in dem Vertrauensleute der IG BCE und Beschäftigte aus dem HR-Bereich zu Weiterbildungsmentor / -innen ausgebildet werden.**

Weiterbildungsmentoren sollen zentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, „Treiber“ und Unterstützer für das Thema „Weiterbildung“ im Betrieb, werden. Mit ihnen wird ein niederschwelliges, arbeitsplatzbezogenes Beratungsangebot bereitgestellt. Ziel ist es, über diesen Weg

Beschäftigte (insbesondere solche mit negativen Bildungserfahrungen) zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren und zu unterstützen. Change-Prozesse – und die Etablierung einer neuen Weiterbildungskultur ist ein solcher – brauchen Change-Agents: Personen, die dem Thema Weiterbildung im Betrieb ein Gesicht geben.

#### **Ziel 9 ... Qualifizierungsverbünde fördern, in denen Beschäftigte gemeinsam weitergebildet werden.**

Mit solchen Verbundstrukturen können insbesondere KMU unterstützt werden, denen es oftmals an für die Qualifizierung notwendigen Ressourcen fehlt. Die Verbünde nutzen die vorhandenen regionalen Kapazitäten und sorgen für eine bessere Auslastung. Kosteneffizienz und Qualitätssicherung gehen so Hand in Hand.

Der Aufwand, der für Weiterbildungsmaßnahmen betrieben werden muss, ist groß: in Zeit, in Geld, in organisatorischer Hinsicht. Gerade KMU, die – auch in der Chemie (vgl. IW-Erhebung „Weiterbildung in der Chemie-Branche“) – unterdurchschnittlich in der Weiterbildung ihrer Beschäftigten engagiert sind, profitieren von der Logik des Poolens von Ressourcen, die Qualifizierungsverbünden zugrunde liegt. Darüber hinaus fördern solche Strukturen die regionale Vernetzung der Unternehmen und somit das Voneinander-Lernen.

#### **Ziel 10 ... uns für die Förderung einer neuen Weiterbildungskultur in Deutschland und Europa stark machen.**

Die Umsetzung der Nationalen Weiterbildungsstrategie stellt eine Gelegenheit für die Chemie-Sozialpartner dar, sich konstruktiv in diese Zukunftsdebatte einzubringen. Darüber hinaus wollen wir über unsere europäischen Dachverbände (industriAll European Trade Union, European Chemical Employers Group) auf die gesteigerte Bedeutung lebensbegleitenden Lernens vor dem Hintergrund der digitalen Transformation hinweisen.

Als Hightech-Branche, die nur zu gut um den Wert innovationsnotwendiger Kompetenzen weiß, wollen wir dafür werben, aus der oftmals so empfundenen „Last“ der Weiterbildung eine „Lust“ zu machen. Den Wandel permanent mitzugestalten heißt, sich selbst permanent weiterzuentwickeln. Arbeiten und Lernen werden eins. Schon bei der Entwicklung der Nationalen Weiterbildungsstrategie haben wir gemeinsam – als einzige Branche – sechs eigene Selbstverpflichtungen („Commitments“) formuliert. An diesen positiven Geist lässt sich anknüpfen.

» ... eine Lern- und Führungskultur 4.0 einsetzen, die dem Prinzip der geteilten Verantwortung folgt «

» ... durch eine zeitgemäße Aus- und Weiterbildung in die Qualifikation der Beschäftigten investieren «





# Impressum

## Herausgeber

### **Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)**

Abraham-Lincoln-Straße 24  
65189 Wiesbaden  
[www.bavc.de](http://www.bavc.de)

### **Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)**

Königsworther Platz 6  
30167 Hannover  
[www.igbce.de](http://www.igbce.de)

## Redaktion

### **Text**

Andreas Ogrinz (BAVC), Lisa Esche (BAVC),  
Jörg Kunkel (IG BCE), Stefan Soltmann (IG BCE)  
Stand: November 2020

### **Redaktion und Designkonzept**

Christopher Knieling (BAVC)  
Umsetzungspartner: Agentur bung.art

### **Umsetzungspartner des WAI40-Dialogs**

ifok GmbH

### **Fotonachweis**

S. 2, Kai Beckmann, Quelle: Merck  
S. 2, Michael Vassiliadis, Fotograf: Helge Krückeberg  
S. 3, Billion Photos | bung.art | Shutterstock  
S. 5, BAVC e.V., Fotograf: Johannes Vogt  
S. 7, Vadym Pastukh | bung.art | Shutterstock  
S. 8, BAVC e.V., Fotograf: Johannes Vogt

### **Redaktioneller Hinweis**

Aus Gründen der Lesbarkeit kann es vorkommen, dass nicht an allen Textstellen geschlechtsspezifische Formulierungen verwendet werden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt werden, beziehen sich diese auf Personen jeglichen Geschlechts in gleicher Weise.

