



transform.by – ffw GmbH

Projektpräsentation

Workshop mit den Betrieben des AK Zulieferer der IG Metall Bayern

Wolfgang Anlauff, 28.04.2022

**ffw GmbH - Gesellschaft für Personal-
und Organisationsentwicklung**

Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

Potenziale entfalten –
Veränderungen gemeinsam gestalten.



Gliederung

01 Steckbrief zur ffw GmbH

02 Herausforderungen für die Automobilwirtschaft

03 Das Vorhaben transform.by gesamt

04 Herausforderungen und Aktivitäten der ffw GmbH in transform.by – ffw GmbH

05 Nutzen und Mehrwert des Projektes

06 Weiteres Vorgehen

01

ffw GmbH - Steckbrief



ffw GmbH im Steckbrief

- **Rechtsform:** gemeinnützige Gesellschaft (1993)
- **Aktivitäten:** Arbeitsforschung, Beratung, Seminare, Prozessbegleitung
- **Themenfelder:**
 - **Strategie:** Innovationsmanagement & Unternehmensentwicklung
 - **(Strategische) Personalplanung**
 - **Personalentwicklung & Qualifizierung**
 - **Arbeitsgestaltung:** alter(n)sgerecht, lern- und gesundheitsförderlich
 - **Betriebliche Mitbestimmung**
- **Orientierung:** Leitbild Gute Arbeit
- **Mitarbeiter*innen** mit langjährigen Erfahrungen in obigen Themenfeldern
- **Kooperation:** Langjährige Zusammenarbeit mit IG Metall, DGB, ver.di auf Bundes- und Landesebene sowie in Regionen

Das Projektteam der ffw GmbH



Wolfgang Anlauff,
Projektleiter &
Geschäftsführer

Projektteam besteht aus 12-14 Mitarbeiter*innen, davon

- 10-12 wissenschaftliche Mitarbeiter*innen in den Schwerpunkten
 - ✓ Innovationsmanagement
(Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen)
 - ✓ Technologie & Arbeitsorganisation & Arbeitsgestaltung
 - ✓ Qualifizierung
- Nähe zu Gewerkschaften, zum Teil langjährige Mitarbeiter*innen innerhalb der IG Metall, des DGB, und gewerkschaftsnahen Instituten.
- Mischung aus Erfahrung und Potenzialträger
- **Wir suchen noch 4 Mitarbeiter*innen**

02

Herausforderung für die Automobilwirtschaft



Ausgewählte Aspekte zur Transformation

- In Bayern arbeiten zwischen 350.000 und 450.000 Arbeitnehmer*innen⁽¹⁾ (entspricht 5,8 % der Erwerbstätigen).
- 70.000 Beschäftigte arbeiten für den traditionellen Antriebsstrang.
- Die Studie „BW mobil 2019“ kommt zum Ergebnis, dass bis 2030 zwischen 10% und 46% der Arbeitsplätze im konventionellen Antriebsstrang wegfallen
- Mit Produktivitätseffekten (Industrie 4.0) liegt der Arbeitsplatzabbau zwischen 17% und 56%.
- Der stärkste Rückgang wird für produzierende Tätigkeiten erwartet, gefolgt vom FuE Bereich.
- Der Umstieg auf E-Mobilität wird kommen, da
 - Mit dem Verbrenner die geforderte Reduzierung der CO2 Emissionen von 150 Mio. T. (2020) auf 85 Mio. T. (2030) nicht zu erreichen ist
 - Alle wichtigen Importländer auf e-Mobilität.
 - Elektroantriebe mit zunehmender Stückzahl und Forschung besser (Reichweite) und billiger werden

(1) Inklusive indirekte (Zulieferer der Zulieferer) und induzierte (Kaufkraft der Beschäftigten) Effekte, Quelle: vbw bayme vbm, märz 2021

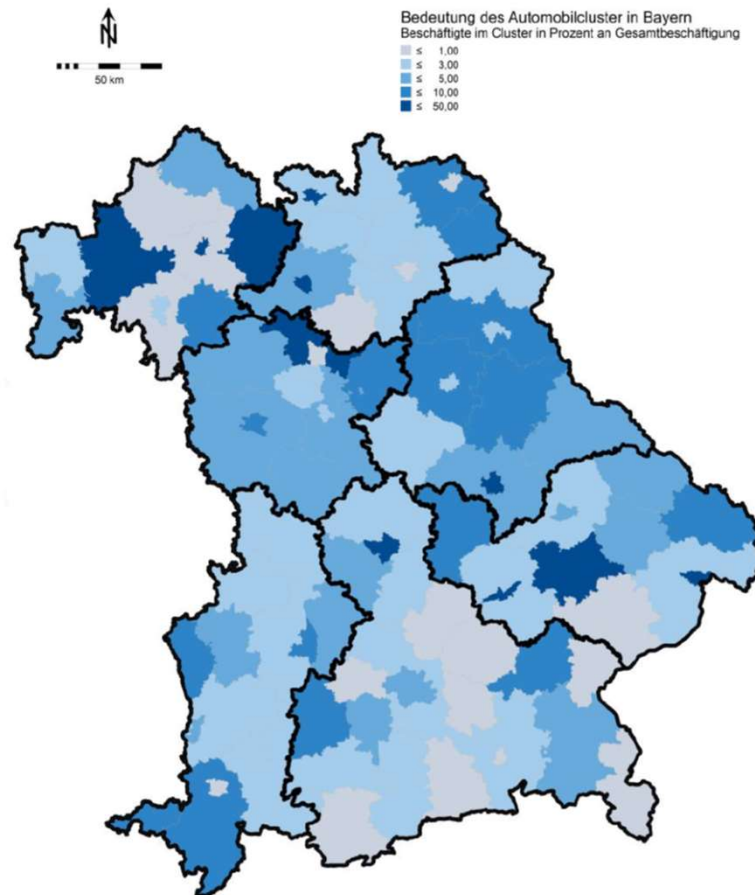
Antriebstechnologien und ihre Wirkungen

Fahrzeugkonzepte	ICE	Mild-HEV	HEV	REX	BEV	FCV
Komponenten	Veränderungen der Systeme bis 2030					
Verbrennungsmotor	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Entfällt	Entfällt
Starter & Lichtmaschine	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Entfällt	Entfällt
Abgasanlage	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Entfällt	Modifiziert
Kraftstoffversorgung	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Entfällt	Modifiziert
Getriebe	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert	Modifiziert/ Entfällt	Modifiziert/ Entfällt	Modifiziert/ Entfällt
Elektrische Maschine	n.V.	Neu	Neu	Neu	Neu	Neu
Batterie-System	n.V.	Neu	Neu	Neu	Neu	Neu
Leistungselektronik	n.V.	Neu	Neu	Neu	Neu	Neu
Brennstoffzellen-System	n.V.	n.V.	n.V.	n.V.	n.V.	Neu

ICE (konventioneller Verbrennungsmotor). Mild-HEV (Verbrennermotor mit Elektrounterstützung); HEV (Hybridantrieb), REX (Range Extender), BEV (batterieelektrisch), FCV (Brennstoffzelle)

Quelle: Fraunhofer IAO

Beschäftigte (Anteile) im Automobilcluster Bayern



Quelle: IW Consult (2020)

02.05.2022

- 46,7 % Ingolstadt (2)
- 43,7 % LK Dingolfing-Landau (3)
- 29,1 % Schweinfurt (6)
- 18,1 % LK Erlangen-Höchstadt (13)
- 14,2 % Regensburg (17)
- 14,2 % Landshut (18)
- 14,1 % Bamberg (19)
- 10,8 % LK Rhön-Grabfeld (27)
- 10,7 % LK Haßberge (28)
- 10,6 % Coburg (29)
- 10,0 % Ansbach (31)

In Klammern: Rang nach Anteilen im Automobilcluster Deutschland, gemessen an der jeweiligen Beschäftigtenzahl

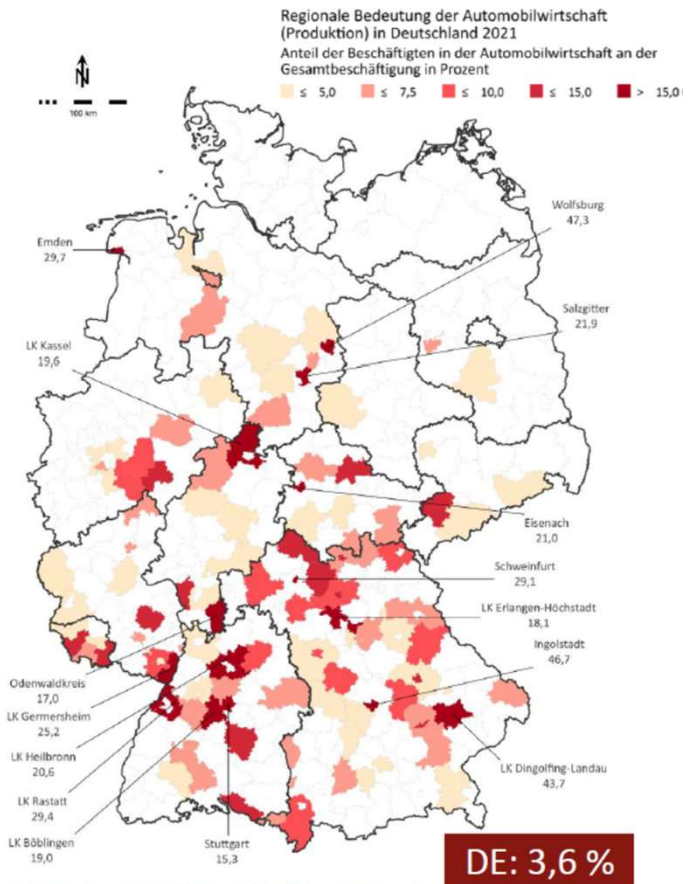
Folie 9

Bedeutendste Automobil-Regionen

118 von 401 Regionen*

Rang	Anteil	Region
1	47,3	Wolfsburg
2	46,7	Ingolstadt
3	43,7	LK Dingolfing-Landau
4	29,7	Emden
5	29,4	LK Rastatt
6	29,1	Schweinfurt
7	25,2	LK Germersheim
8	21,9	Salzgitter
9	21,0	Eisenach*
10	20,6	LK Heilbronn
11	19,6	LK Kassel
12	19,0	LK Böblingen
13	18,1	LK Erlangen-Höchstadt
14	17,0	Odenwaldkreis
15	15,3	Stuttgart
16	14,8	Donnersbergkreis
17	14,2	Regensburg
18	14,2	Landshut
19	14,1	Bamberg
20	13,7	Kreis Olpe

Rang	Anteil	Region
21	13,5	LK Zwickau
22	13,2	Saarpfalz-Kreis
23	12,0	LK Groß-Gerau
24	11,1	LK Saarlouis
25	10,9	LK Reutlingen
26	10,9	LK Sömmerda
27	10,8	LK Rhön-Grabfeld
28	10,7	LK Haßberge
29	10,6	Coburg
30	10,1	Bodenseekreis
31	10,0	Ansbach
...



Quelle: eigene Darstellung

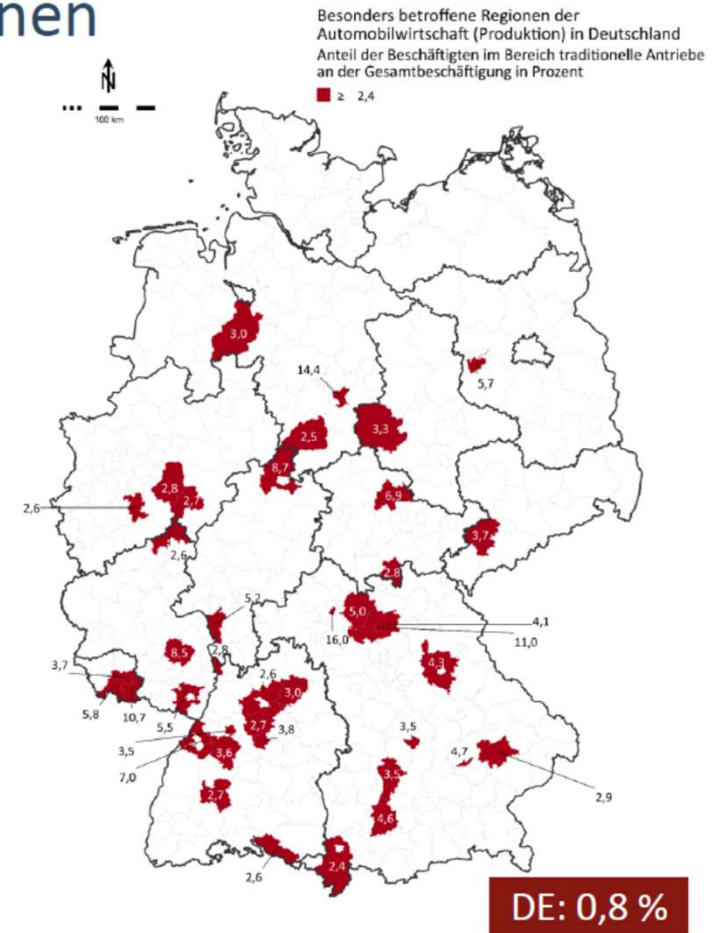
* Gebietsstand vor dem 01.07.2021; Der Wartburgkreis und die kreisfreie Stadt Eisenach fusionierten zum 01.07.2021. Mit dem neuen Gebietsstand käme der Wartburgkreis (inkl. Eisenach) auf etwa 9,5 Prozent.

Besonders betroffene Automobil-Regionen

40 von 401 Regionen

Rang	Anteil	Region
1	16,0	Schweinfurt
2	14,4	Salzgitter
3	11,0	Bamberg
4	10,7	Saarpfalz-Kreis
5	8,7	LK Kassel
6	8,5	Donnersbergkreis
7	7,0	LK Rastatt
8	6,9	LK Sömmerda
9	5,8	RV Saarbrücken
10	5,7	Brandenburg a. d. H.
11	5,5	LK Südl. Weinstraße
12	5,2	LK Groß-Gerau
13	5,0	LK Haßberge
14	4,7	Landshut
15	4,6	LK Landsberg am Lech
16	4,3	LK Amberg-Sulzbach
17	4,1	LK Bamberg
18	3,8	Stuttgart
19	3,7	LK Neunkirchen
20	3,7	LK Zwickau

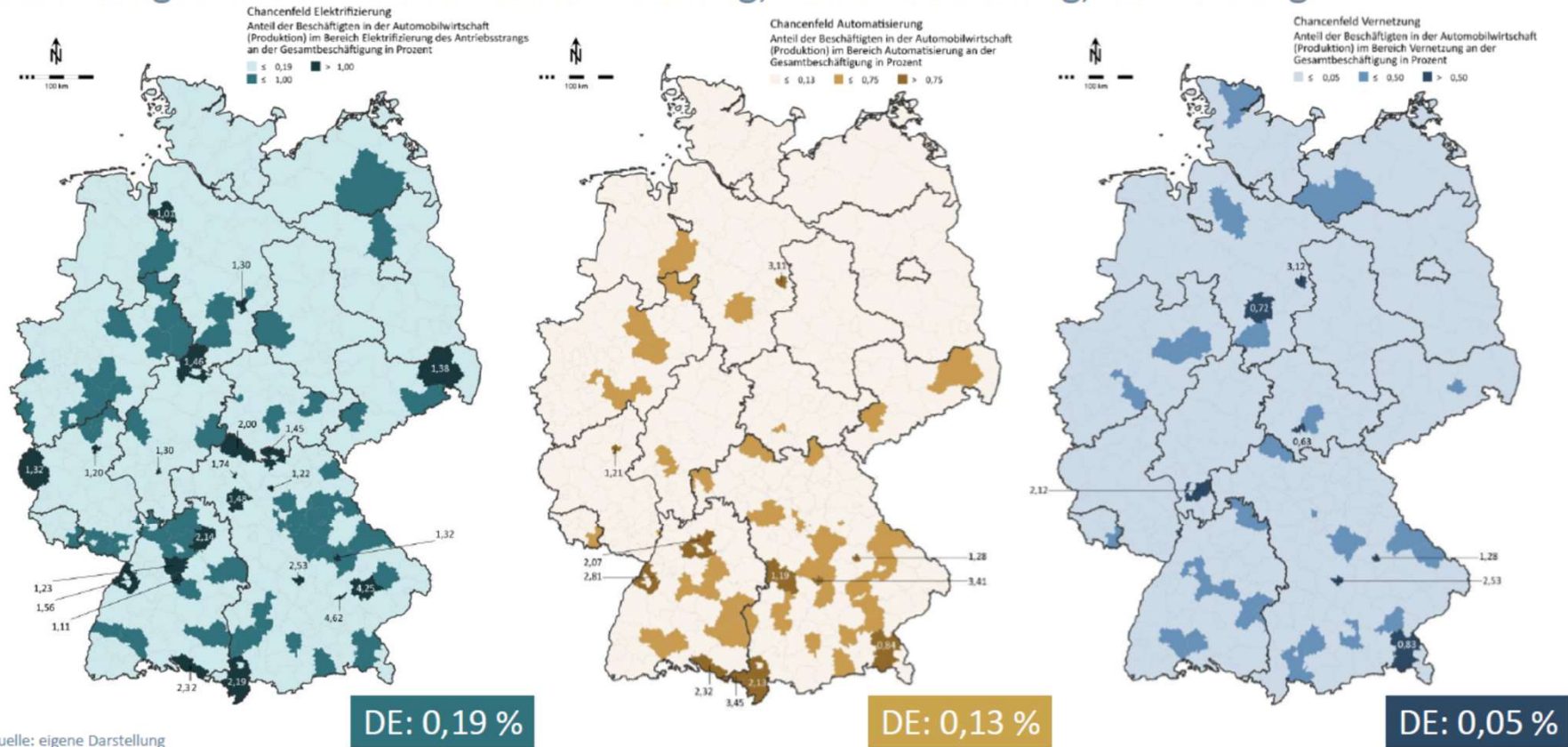
Rang	Anteil	Region
21	3,6	LK Calw
22	3,5	Pforzheim
23	3,5	LK Aichach-Friedberg
24	3,5	Ingolstadt
25	3,3	LK Harz
26	3,0	Hohenlohekreis
27	3,0	LK Diepholz
28	2,9	LK Dingolfing-Landau
29	2,8	LK Sonneberg
30	2,8	Märkischer Kreis
31	2,8	Mannheim
32	2,7	LK Rottweil
33	2,7	LK Ludwigsburg
34	2,7	Kreis Olpe
35	2,6	LK Heilbronn
36	2,6	Rheinisch-Berg. Kreis
37	2,6	Bodenseekreis
38	2,6	LK Altenkirchen (Ww.)
39	2,5	LK Northeim
40	2,4	LK Oberallgäu



Quelle: eigene Darstellung

Regionen mit automobilen Chancenfeldern

Beschäftigte in den Feldern Elektrifizierung, Automatisierung, Vernetzung



Quelle: eigene Darstellung

03

Das Vorhaben transform.by



Förderbekanntmachung



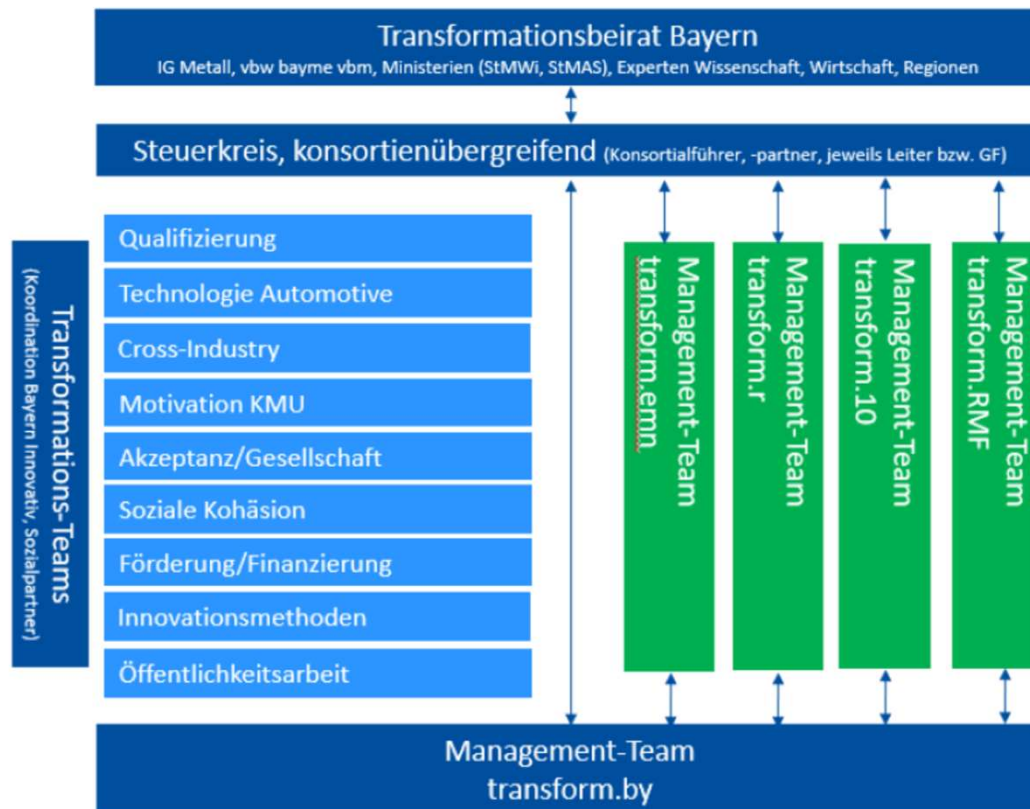
Transformationsstrategie erarbeiten

- Strategie: Kompetenzen bündeln und entwickeln für Innovation, Beschäftigung und gemeinsame Wertschöpfung

Aktivitäten

- *Informieren:* Sammlung und Bereitstellung von Daten und Informationen zu aktuellen regionalen Marktverhältnissen und –entwicklungen
- *Konzeption:* Erstellung von Studien zur regionalen Wirtschaftsstruktur und zu regionalen Entwicklungsperspektiven
- *Vernetzen:* Bündelung von Expertisen zur Vernetzung der Akteurinnen und Akteure untereinander
- *Qualifizieren:* Bereitstellung und Erprobung von Qualifikationsformaten inkl. Austausch von Erfahrungen; Technik & Arbeitsorganisation & Arbeitsgestaltung

Governance Struktur in transform.by



Transformations-Beirat Bayern ermöglicht den direkten Zugang zu Entscheidungsträgern der Landespolitik und berät hinsichtlich der übergreifenden Strategiethemem.

Steuerkreis: Zusammenarbeit zwischen den Konsortien

Management-Team (transform.by): Zusammenarbeit innerhalb des Konsortiums

Transformationsteams: fachliche Zusammenarbeit zu Themen mit überregionaler Ausrichtung

Aktivitäten von transform.by

Konzeption & Strategieentwicklung	Vernetzung & Transfer	Qualifizierung	Öffentlichkeitsarbeit
Governance-Struktur - Steuerkreis - Transformations-Teams - Transformations-Beirat Bayern	Transformationsatlas Bayern - Kompetenzen in den Zukunftsfeldern	Tätigkeitsscreening - 80-100 Tätigkeitsprofile - 50 betriebliche Fallstudien - Semantische Analysen	- Pressearbeit - Social Media - Online-Portal zur Bündelung von Informationen - Transformations-Award
Strategieentwicklung - Partizipative Prozesse mit allen beteiligten Stakeholdern - SWOT - Scouting, kollaborative Plattformen Radare, Roadmapping	Vernetzung Ökosysteme der Zukunftsthemen - 60 Workshops, Treffs - Arbeitskreise	Qualifizierungspfade - Orientiert an den Zukunftsfeldern	
Studie Bayern - Vervollständigung der erforderlichen Datenbasis	Information/Beratung von KMU - Methoden, Informationsveranstaltungen - Coaching - Transformationsszenarien	Qualifizierungsmaßnahmen - Umsetzung 20 Maßnahmen für Arbeitnehmer	
	Matching - Individuelles Matching (KI/plattformbasiert) - 4 Kooperationsforen - Machbarkeitsstudie „Digitale Matching-Plattform“	Digitaler Weiterbildungskatalog - 20 erprobte Learning-Journeys	
	Sozialpartnerschaftliches Netzwerk	Qualifizierung betrieblicher Gestaltungsakteure - Interessensvertretungen - Geschäftsleitungen und Führungskräfte	
	2 Transformationskongresse		

Ergänzend hierzu wurden Anträge aus den Regionen Europäische Metropolregion, Regensburg, Mainfranken und Ingolstadt gestellt.

IG Metall (Bezirk Bayern)

- Mitinitiator der Förderrichtlinie im Bund
- Mitglied im Transformationsbeirat Bayern
- Rolle Impulsgeber und politischer Begleiter

Antragsteller von transform.by

- Bayern Innovativ
- f-bb für den vbw bayme vbm
- ffw GmbH für die IG Metall

Beantragtes Volumen (ffw GmbH)

- 10 VZ-Stellen
- Laufzeit: 04/22 bis 06/25


04

3 zentrale Herausforderungen & Aktivitäten transform.by - ffw GmbH

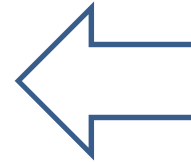


1. Dynamik und Komplexität meistern

Zukunftsthemen



Elektrifizierung – Autonomes Fahren – Industrie 4.0 –
Nachhaltigkeit – vernetzte Mobilität – Neue Geschäftsmodelle



Gesellschaftliche Trends



Demografie – Klimawandel – soziale
Ungleichheit - Globalisierung

Herausforderung 1:

Es gibt einige Gewissheiten aber viele offene Fragen zum Ausmaß, Tempo, Gestaltbarkeit und Wirkungen der Transformation.

Nutzen durch transform.by

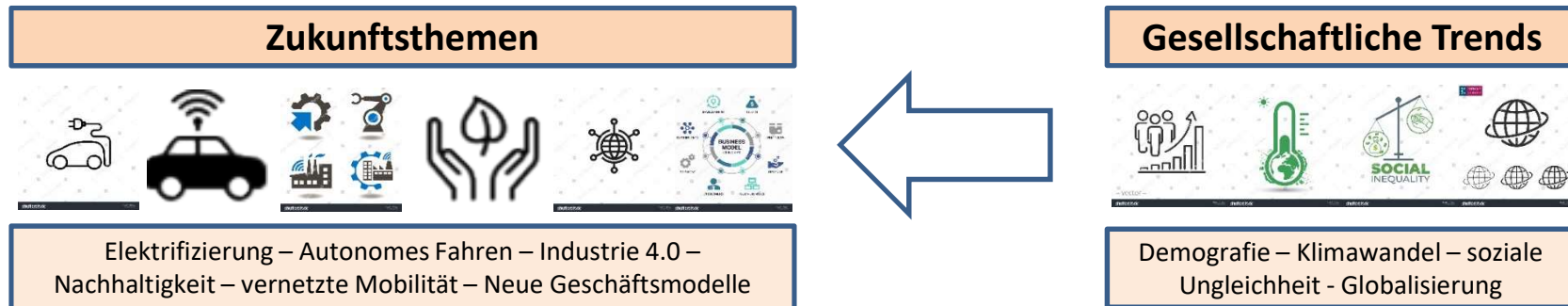
Analyse und Orientierung in der Transformation: Klären was ist - Neues Wissen und Sicherheiten für die Transformation generieren



1. Aktivitäten transform.by – ffw GmbH

Thema	Erwartete Ergebnisse
Veränderungen bei Unternehmensstrategie und Jobfamilien erforschen Auswertung für Tätigkeiten, Unternehmen, Branchen und Regionen	50 betriebliche Fallstudien und 80-100 Tätigkeitsprofile mit Aussagen zum „Gestaltungsviereck der Transformation“ <ul style="list-style-type: none">• Innovation (Geschäftsmodelle, Produkte & Dienstl.)• Arbeitsgestaltung (Technologie, Arbeitsorganisation)• Qualifizierung (Anpassung, Ermöglichung, Transfer)• Beschäftigungssicherung (vorausschauend & in der Krise)

2. Impulse für betriebliches Handeln setzen



Herausforderung 2:

Proaktives Handeln von Betriebsräten und Gewerkschaften in Betrieben und Teilbranchen in den 4 Handlungsfeldern der Transformation

Nutzen durch transform.by - ffw GmbH

Werkzeugkoffer zur betrieblichen Gestaltung, Qualifizierung & Beratung von Betriebsräten, zusätzliche Ressourcen erschließen, Impulse für Brancheninitiativen



2. Aktivitäten transform.by – ffw GmbH

Aktivitäten	Erwartete Ergebnisse
1. Veränderungen bei Unternehmensstrategie und Jobfamilien erforschen	50 betriebliche Fallstudien und 80-100 Tätigkeitsprofile mit Aussagen zum „Gestaltungsviereck der Transformation“ <ul style="list-style-type: none">• Innovation (Geschäftsmodelle, Produkte & Dienstl.)• Arbeitsgestaltung (Technologie, Arbeitsorganisation)• Qualifizierung (Anpassung, Ermöglichung, Transfer)• Beschäftigungssicherung (vorausschauend & in der Krise)
2. Instrumente für BR-Gremien unterstützen betriebliches Handeln	Instrumente für betriebliche Analyse, Folgeabschätzung und Gestaltungsmaßnahmen in den 4 Feldern
3. Beratung und Qualifizierung von Betriebsratsgremien	Betriebliches Aktivieren und Verhandeln vorbereiten (Handlungspläne)
4. Qualifizierung der Beschäftigten	Qualifizierungskonzepte – erprobte Maßnahmen – Strukturentwicklung in Regionen und im Freistaat Bayern
5. Netzwerk der Sozialpartner	Lernen und Austausch zwischen den betrieblichen Gestaltungspartnern in 21 Veranstaltungen

Beratung, Qualifizierung & Coaching von Betriebsräten

Ziele & beabsichtigte Wirkungen

- Kompetenzen für Gestaltung der Transformation ausbauen
- Betriebliche und überbetriebliche Netzwerke für Innovation, Beschäftigung, Qualifizierung und Arbeitsgestaltung gestalten und nutzen
- Nach Abschluss liegt ein betrieblicher Handlungsplan vor

Inhalte & Schwerpunkte

- Betriebliche Innovationsprozesse verstehen und mitgestalten (Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Cross-Industrie Aktivitäten)
- Gute Arbeit gestalten: Industrie 4.0 Technologien und Arbeitsgestaltung
- Was tun wenn Personalabbau droht?
- Veränderungsprozesse und Qualifizierung

Umfang & Form

- Bis zu 10 Lehrgänge für jeweils 12 bis 18 Pers. 4 bis 6 Unternehmen
- Jeder Lehrgang besteht aus 4 Modulen à 5 Tage (überbetrieblich) und 2 Inhouse Seminaren à 2 Tage pro Unternehmen/Betrieb
- Gruppenbildung nach Unternehmenscluster gemeinsam mit IGM GSt.

Netzwerk: Transformation gestalten

Ziele & beabsichtigte Wirkungen

- Dialog- und Lernformate für betriebliche Gestalter*innen der Transformation
- Innovative Praxisbeispiele kennenlernen und reflektieren
- Wechselseitige Inspiration für gemeinsames betriebliches Handeln
- Teilnehmer*innen: GF, Führungskräfte, Betriebsrät*innen, betriebliche Fachexpert*innen aus Entwicklung, Personalmanagement, Arbeitsgestaltung usw.

Inhalte & Schwerpunkte


- Beschäftigungsförderliche Gestaltung der Transformation
- Betriebliche Innovationsprozesse
- Qualifizierung und Transformation
- Technologie und Arbeitsgestaltung

Umfang & Form:

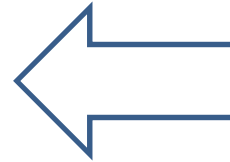
- Mindestens 20 regionale Veranstaltungen
- Mixtur aus: Input, Praxisbeispiele kennenlernen & reflektieren

3. Handeln verbinden: Betrieb, Branche, Region

Zukunftsthemen



Elektrifizierung – Autonomes Fahren – Industrie 4.0 – Nachhaltigkeit – vernetzte Mobilität – Neue Geschäftsmodelle



Gesellschaftliche Trends



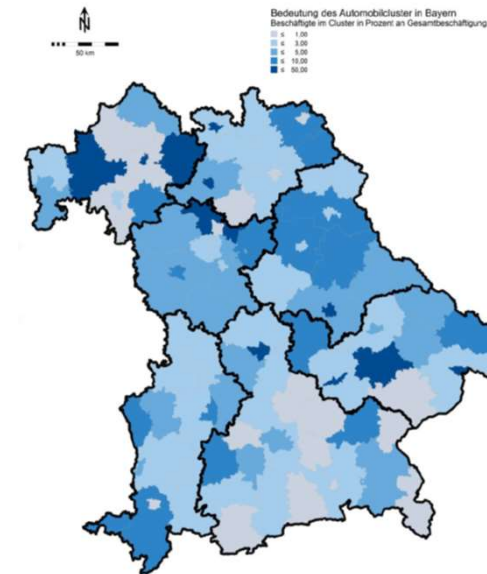
Demografie – Klimawandel – soziale Ungleichheit - Globalisierung

Herausforderung 3:

Betriebliches Handeln muss durch Initiativen und Aktivitäten in den Regionen und Branchen ergänzt werden.

Nutzen durch transform.by

Analysen und Studien für Regionen und Teilbranchen der Automobilwirtschaft, Vernetzung und Know-how Transfer, Möglichkeit zur Einflussnahme auf Bayerische Industrie- und Regionalpolitik



Quelle: IW Consult (2020)

3. Aktivitäten anderer Partner (ffw wirkt mit)

Aktivitäten	Erwartete Ergebnisse
Studien für Regionen und Bayern (Bayern Innovativ, IMU-Institut für die EMN)	Erkenntnisse über Chancen- und Risikopotenziale in den Regionen <ul style="list-style-type: none">▪ Trends für die Beschäftigungsentwicklung▪ alternative wirtschaftliche Entwicklungsszenarien
Regionale Zukunftsbilder (Bayern, Ingolstadt, Regensburg, Mainfranken, EMN)	Zukunftsszenarien mit abgeleiteten Maßnahmen für die <ul style="list-style-type: none">▪ Bayerische Industrie- und Strukturpolitik▪ Regionale Strukturpolitik in den 4 Modellregionen
Netzwerkbildung (Hochschulen, Betriebe und regionale Akteure)	Netzwerke zu zentralen Themen der Transformation, wie z.B. <ul style="list-style-type: none">▪ Technologie und Arbeitsgestaltung▪ nachhaltige Unternehmens- und Regionalentwicklung▪ Innovation und Cross-Industrie Aktivitäten usw.▪ Qualifizierung

05

Nutzen im Projekt



Nutzen und Mehrwert für Betriebsräte & IG Metall

Erkenntnisse zu den Auswirkungen der Transformation vertiefen

- Jobfamilien und Tätigkeiten im Wandel
- Chancen und Risikobetrachtungen für Unternehmen und Teilbranchen
- Regionen im Wandel (Bayern Innovativ für Bayern & IMU Institut für die EMN)

Handeln und Verhandeln von BR-Gremien unterstützen

- Qualifizierung der BR-Gremien, Handlungspläne, Handlungshilfen
- Erprobte Qualifizierungsmaßnahmen
- Neue Allianzen & zusätzliche Ressourcen

Große Potenziale für Struktur und Organisationsentwicklung

- in Bayern und in den Regionen
- bei der IG Metall (Bezirk & Geschäftsstellen)
- ffw GmbH

06

Die nächsten Schritte

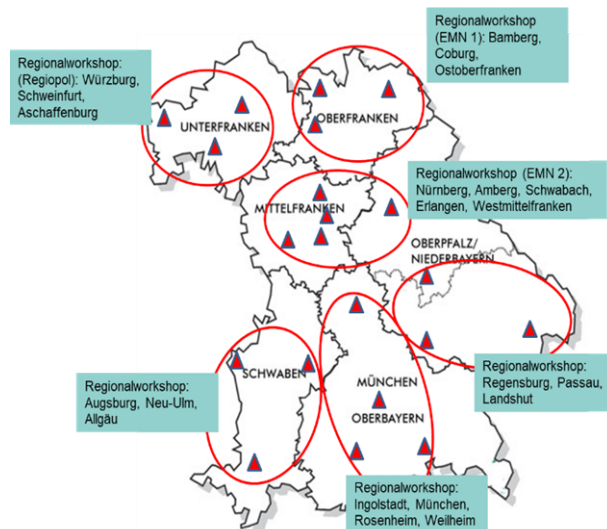


Überblick zum Vorgehen

1. Projektvorbereitung (bis 06-2022)

- Verhandlungen mit dem Projektträger (vdi/vde) und dem BMWK
- Personalrekrutierung
- Voraussichtlicher Start 07-2022

2. 6 vertiefende Workshops mit den Geschäftsstellen der IGM in Bayern

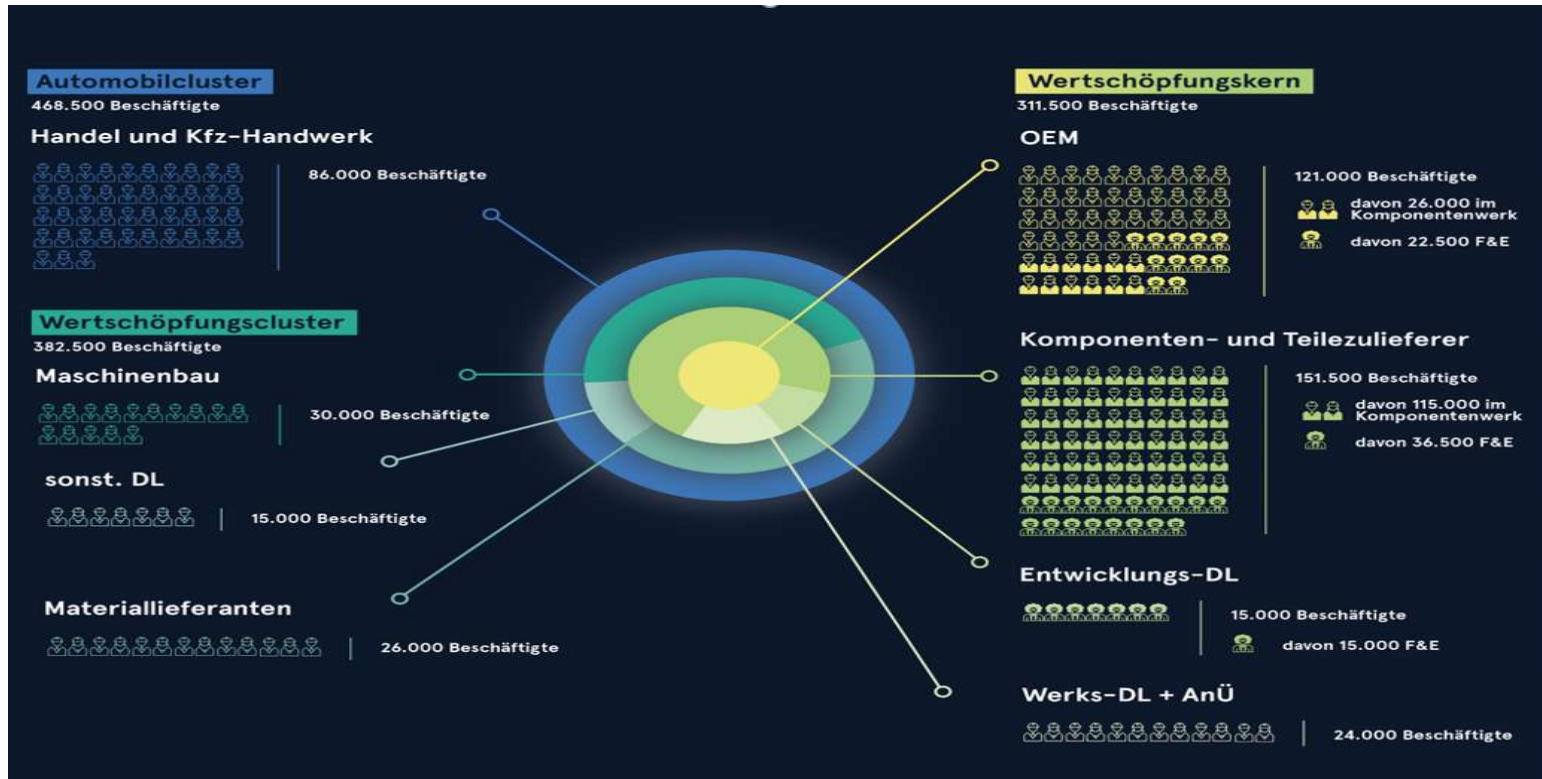


Gegenstand

- Unsere Leistungen in transform.by
- Geschäftsstellen:
 - Betriebliche Strukturen, Ziele, Prioritäten
- Erste Gruppenbildung von Betrieben nach
 - Chancen/Risiken
 - Stellung in der Wertschöpfungskette
- Verabredungen zum weiteren Vorgehen
 - Priorisierung der Projektaktivitäten durch die IGM GSt.

Beispiele für Gruppenbildung von Betrieben in Bayern

Chancen / Risikobewertung
(Abbau, Wandel, Aufbau)



Stellung in der Wertschöpfungskette / Segmente der Automobilwirtschaft
 OEM, Zulieferer (Teile- und Systeme), Dienstleister (IT, Engineering, ..), Maschinenbau, KFZ
 Werkstätten & Handel, Infrastruktur, Batterierecycling

Beispiele für Gruppenbildung von Betrieben in Bayern

Chancen / Risikobewertung
(Abbau, Wandel, Aufbau)

**Entwicklungs-
dienstleister**
hohes Chancenpotenzial

Wachstumsfelder
z.B. Ladestationen,
Leistungselektronik

?

**KFZ Handel &
Werkstätten**
Neue Anforderungen

Maschinenbau

Zulieferer
aus der Textilindustrie

Zulieferer
mit hoher Abhängigkeit
vom Verbrenner

**KMU der
Automobilwirtschaft**
Erschließungspotenzial
für die IG Metall

Zulieferer
aus der
Kunststoffindustrie

Stellung in der Wertschöpfungskette / Segmente der Automobilwirtschaft
OEM, Zulieferer (Teile- und Systeme), Dienstleister (IT, Engineering, ..), Maschinenbau, KFZ
Werkstätten & Handel, Infrastruktur, Batterierecycling

Leistungen für Pilot- und Transferbetriebe in Bayern

Leistungen für Pilot- und Transferbetriebe durch ffw GmbH (gegliedert in 10 Gruppen)

- ✓ Betriebliche Fallstudien mit Tätigkeitsscreening
- ✓ Generalisierung der Aussagen für Teilbranchen und Tätigkeiten
- ✓ Qualifizierung & Beratung der Betriebsratsgremien (Ziel: Handlungspläne liegen vor)
- ✓ Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte (Piloten)
- ✓ Handlungshilfen für Betriebsräte
- ✓ zusätzliche Ressourcen erschließen

Betriebsgruppen 1 bis 10

bestehend aus je

- 4-6 Pilotbetrieben
- X Transferbetrieben
- X Geschäftsstellen

wird

- beraten & begleitet durch jeweils 2 MA der ffw GmbH

Leistungen weitere Partner

- ✓ Regionale Analysen zu Chancen- und Risiken für
 - Beschäftigung
 - Innovation
 - Klimaneutralität
 - Gute Arbeit & gutes Leben
- ✓ Regionale Zukunftsbilder mit Maßnahmen für eine nachhaltige Regionalentwicklung
- ✓ Netzwerkbildung (Betriebe, Hochschulen, regionale Akteure)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



**ffw GmbH - Gesellschaft für Personal-
und Organisationsentwicklung**

Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

