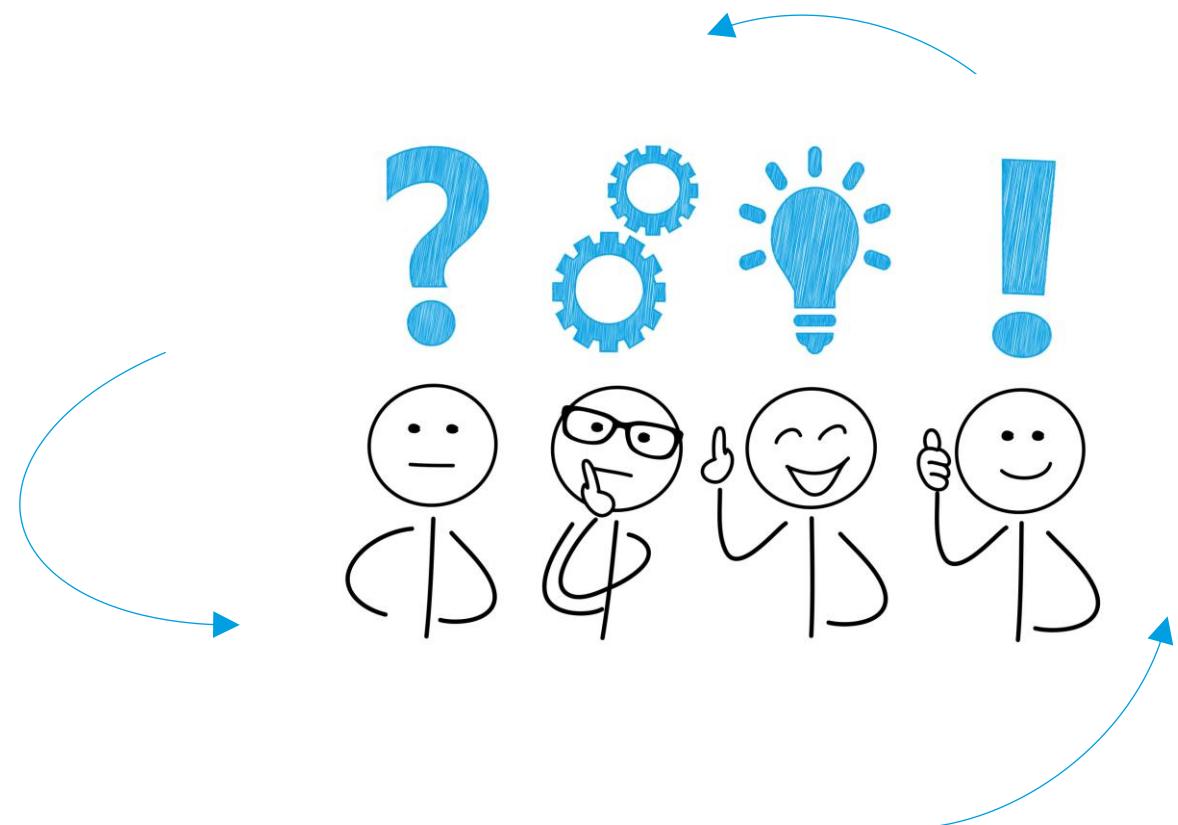


**Beteiligungsorganisierte
Arbeitszeitgestaltung mit
Hilfe der
Gefährdungsbeurteilung
Arbeitszeit**

Schöneberger Forum
2025

Hotel Berlin, Berlin



Arbeitszeit

- Beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung
- Schicht- und Dienstplangestaltung
- Arbeitszeitkonten
- Arbeitszeiterfassung

Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Psychische Belastungen und Burnout
- Demografischer Wandel

Personal- und Organisationsentwicklung

- Diversity-Management und Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf
- Personalentwicklung (Beurteilungssysteme, Qualifizierungskonzepte, Mitarbeitergespräche, Altersstrukturanalyse etc.)
- Organisationsentwicklung (Veränderungsmanagement, Integrationsmanagement, Arbeitsorganisation etc.)

TBS NRW e.V.
Regionalstelle Bielefeld

0173 209 77 71

stefani.mehring@tbs-nrw.de





Jörg Zinser
Personalratsvorsitzender Kreis Herford



Kreis Herford

Ostwestfalen-Lippe
im Nordosten Nordrhein-Westfalens.

Die Kreisstadt ist Herford.

ca. 1400 Beschäftigte

13er Personalratsgremium



Allgm. Verwaltungsaufgaben +

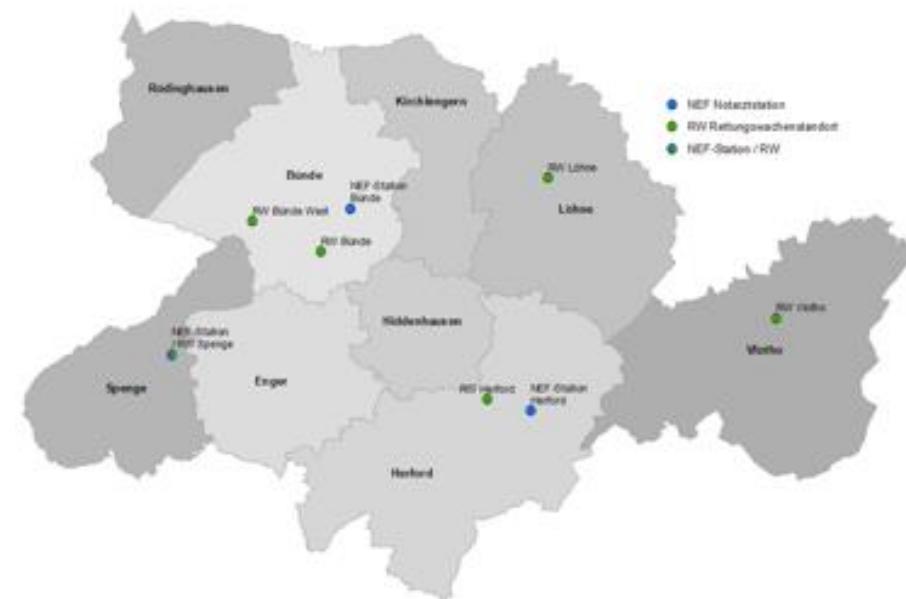
Bevölkerungsschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz.

Kreisleitstelle Hiddenhausen → Dienstvereinbarung

kreiseigenen Rettungswachen Spende, Vlotho, Kirchlengern, Rödinghausen

Bünde seit 01.01.2024

Löhne seit 01.01.2025



Was wir aktuell in den Betrieben erleben

- Trends in der Beratung hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsschutz

Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit

- Vorgehen und Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit mit dem TBS NRW Verfahren am Beispiel einer Feuerwehrleitstelle

Beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung

- Merkmale gesunder Arbeitszeitgestaltung
- Vorgehen beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung in einer Feuerwehrleitstelle
- Beispiel beteiligungsorientierte Schichtgestaltung in einem Betrieb der metallverarbeitenden Industrie

**Was wir aktuell in den Betrieben
hinsichtlich der Thematiken
Arbeitszeit in Verbindung mit
dem Arbeitsschutz erleben**





Zeitsouveränität für Beschäftigte

- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Zeit für Qualifizierung und Bildung,
- Freiräume für gesellschaftliches Engagement,
- flexiblere Übergänge in den Ruhestand

Immer schwieriger für Beschäftigte durchsetzbar. Trotz Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel



Atypische Arbeitszeiten nehmen zu

- Arbeit am Wochenende
- Arbeit auf Abruf
- Mobile Arbeit, erweiterte Erreichbarkeit
- Zunahme von Bereitschaftsdiensten und Rufbereitschaft
- Schichtarbeit mit Nachschichten

Vermehrter Fokus auf volle Flexibilität für die Arbeitgebenden. Wenig Fokus auf Arbeitsschutz und Beschäftigteninteressen

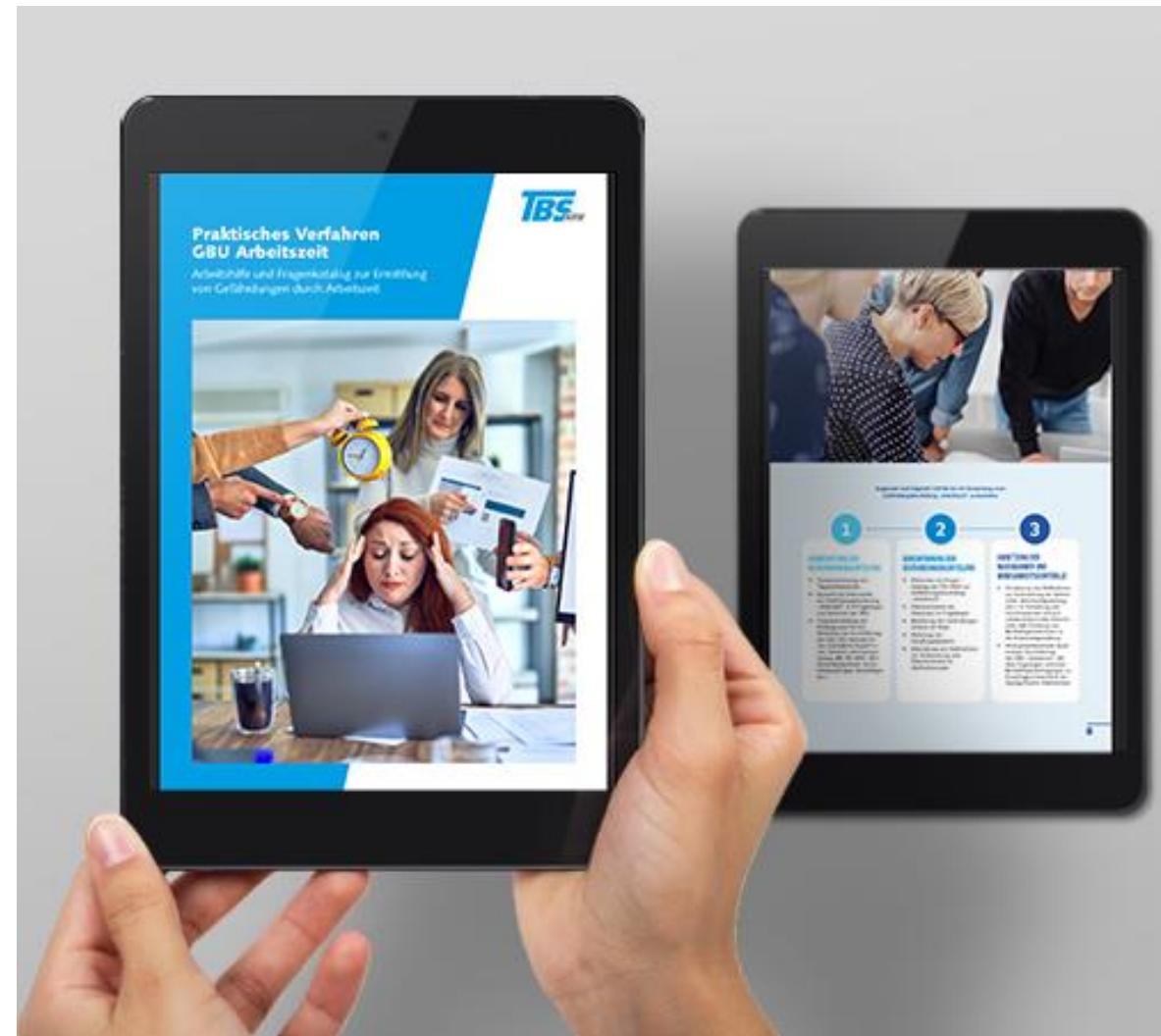


Arbeitsverdichtung / Arbeitsintensivierung

- Mehr Aufgaben in kürzerer Zeit
- Zeitdruck und Terminhetze
- Einfache Aufgaben übernimmt Software, komplexe Fälle bleiben bei dem Menschen
- Untertägige Arbeitsplatzwechsel damit kein Leerlauf entsteht

Häufigere Arbeitsschutz- und Arbeitszeitrechtsverstöße. Arbeitsschutz und Beschäftigteninteressen kosten zu viel Geld

Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit mit dem Verfahren der TBS NRW



Prozess der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung



Der Arbeitgeber hat die Pflicht, alle möglichen Gefährdungen, die den Beschäftigten bei ihrer Arbeit begegnen können:

- zu untersuchen und
 - zu beurteilen, ob ein Sicherheits- und Gesundheitsrisiko für die Beschäftigten besteht!
- Wenn ein Risiko besteht, das Handlungsbedarf aufzeigt, muss der Arbeitgeber wirksame Maßnahmen ergreifen!
- Für die Maßnahmen ist eine Rangfolge festgeschrieben, die eingehalten werden muss

§ 5 Arbeitsschutzgesetz

Gefährdungsfaktoren			
Mechanische Gefährdungen	Elektrische Gefährdungen	Psychische Gefährdungen	Für alle Arbeitsbereiche bzw. Tätigkeiten: <ul style="list-style-type: none">Arbeitsbereich: Küche, Labor, Produktionshalle, Werkstatt, Büro, Station, AnmeldungArbeitsplätze: Zusammenfassung nach gleichen Tätigkeiten, ergonomischen Faktoren, Arbeitsmitteln
Biostoffe	Thermische Gefährdungen	Arbeitszeitgestaltung	Für besondere Beschäftigtengruppen: <ul style="list-style-type: none">Auszubildende/JugendlicheBehinderung oder SchwerbehinderungSchwange und stillende MütterEtc.
Arbeitsumgebungsbedingungen	Physische Belastungen	Mechanische Gefährdungen	
Gefahrstoffe	Physikalische Einwirkungen	Sonstige Gefährdungen	Maßnahmen und Wirksamkeitskontrolle (§§ 3 Abs. 1, 4 Arbeitsschutzgesetz)

Welche Handlungsfelder sind bei der Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit nach der GDA-Richtlinie zu berücksichtigen?

Arbeitszeit	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist	Arbeitszeit	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Dauer	<ul style="list-style-type: none">• über 8 Stunden täglich, insbesondere bei<ul style="list-style-type: none">• Exposition mit Gefährdungen, für die Grenzwerte definiert wurden (z. B. Lärm, Gefahrstoffe)• langandauernd hohen Anforderungen an die Konzentration (z. B. bei der Überwachung von Maschinen)• hoher Taktbindung• erhöhter physischer Belastung (z. B. durch Lastenhandhabung, Zwangshaltung, Hitze/Kälte)• hoher Interaktionsdichte (z. B. mit Kunden/Innen, Patienten/Innen, Klienten/Innen, Schülern/Innen, Lieferanten/Innen)• über 10 Stunden täglich• über 40 Stunden bei 5 Arbeitstagen pro Woche bzw. über 48 Stunden bei 6 Arbeitstagen pro Woche	Vorhersehbarkeit, Planbarkeit	<ul style="list-style-type: none">• mangelnde Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitszeit (z. B. kurzfristig erforderliche Überstunden durch Vertretung, Termindruck)• unzureichende Einflussmöglichkeit auf Dauer, Lage oder Flexibilität der Arbeitszeit (z. B. Arbeit auf Abruf)
Lage, Schichtarbeit	<ul style="list-style-type: none">• Arbeit an Sonn- und Feiertagen• Nacharbeit• ungünstig gestaltete Schichtarbeit und Dienstpläne (z. B. geteilte Schichten)	Pausen, Erholungszeiten	<ul style="list-style-type: none">• unzureichendes Pausenregime (bezogen auf die Lage der Pausen, deren Verkürzung oder Ausfall)• Verkürzung der Ruhezeit (unter 11 Stunden)• erweiterte berufsbezogene Erreichbarkeit (z. B. Rufbereitschaft, mobile Arbeit/Homeoffice)

<https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2022/broschuere-psychische-arbeitsbelastung-und-gesundheit.html>

Insgesamt sind folgende Schritte bei der Erarbeitung einer Gefährdungsbeurteilung „Arbeitszeit“ zu beachten:

1

2

3

VORBEREITUNG DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

- Zusammenfassung von Tätigkeitsbereichen
- Auswahl des Instruments zur Gefährdungsbeurteilung „Arbeitszeit“ (z. B. Fragebogen und Verfahren der TBS)
- Zusammenstellung der Arbeitsgruppe für den Workshop zur Durchführung der GBU (AG-Vertreter*innen, betriebliche Expert*innen, Vertreter Interessenvertretung (BR, PR, MAV, SBV) Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsbeauftragte, Beschäftigte etc.)

DURCHFÜHRUNG DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

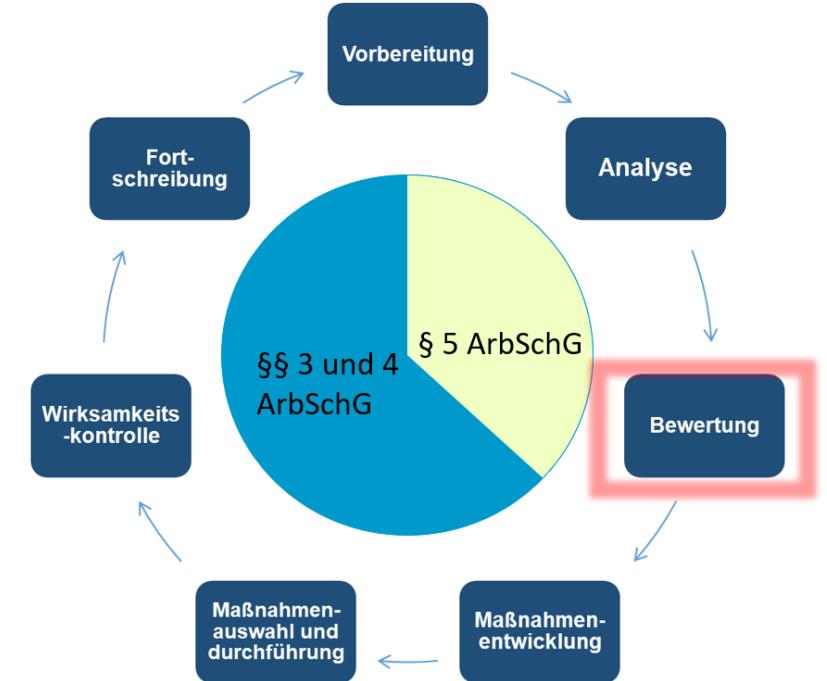
- Diskussion des Fragenkatalogs der TBS NRW zur Gefährdungsbeurteilung „Arbeitszeit“
- Dokumentation der Diskussion im Fragebogen
- Bewertung der Gefährdungen anhand der Skala
- Ableitung von Handlungsbedarfen
- Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung und Dokumentation im Maßnahmenplan

UMSETZUNG DER MASSNAHMEN UND WIRKSAMKEITSKONTROLLE

- Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung wie z. B. Gestaltung von Schichtsystemen anhand arbeitsmedizinischer Erkenntnisse oder Einbezug von Beschäftigterinteressen in die Arbeitszeitgestaltung
- Wirksamkeitskontrolle durch erneute Durchführung der GBU „Arbeitszeit“ mit dem Fragebogen und/oder Beschäftigtenbefragungen zu Einzelfragen hinsichtlich der durchgeführten Maßnahmen

Gefährdungen bewerten mit der Risikomatrix in Anlehnung an Nohl

Risiko	Konsequenz
hoch	Hohe Häufigkeit, hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und oder starke Belastungsfolgen hoher Handlungsbedarf; höchste Priorität für Maßnahmen
mittel	Mittlere Häufigkeit, mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit und oder leichte Belastungsfolgen; Maßnahmen erforderlich mit mittlerer Priorität;
niedrig	Selten, Keine oder geringe Eintrittswahrscheinlichkeit oder geringe Belastungsfolgen Keine Maßnahmen notwendig



- **Belastungsfaktoren im Zusammenhang mit der Dauer der Tätigkeiten:** Gibt es Tätigkeiten, die nur eine begrenzte Zeit ausgeführt werden dürfen? Sind die Beschäftigten während ihrer Arbeit psychischen und emotionalen Belastungen ausgesetzt? Sind sie hohen kognitiven Belastungen ausgesetzt?
- **Selbstbestimmtheit der Arbeitszeit:** Können die Beschäftigten ihre Belastungen beeinflussen? Müssen zeitlich oder belastungsbezogen nicht zu leistende Aufgaben später unter erhöhtem Druck nachgearbeitet werden?
- **Werktägliche/wöchentliche Arbeit:** Wird die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit regelmäßig überschritten oder unterschritten? Ändern sich häufig kurzfristig die Arbeitszeiten der Beschäftigten aufgrund betrieblicher Belange?
- **Pausen:** Können die vorgeschriebenen Pausen störungsfrei genommen werden?
- **Ruhezeiten/Erreichbarkeit:** Werden die gesetzlichen Ruhezeiten eingehalten? Müssen Beschäftigte während der Ruhezeiten erreichbar sein? Sind z. B. bei mobiler Arbeit/Home-Office Erreichbarkeitszeiten, bzw. ein Recht auf Nichterreichbarkeit definiert?
- **Ergebnisorientiertes Arbeiten:** Können die Beschäftigten Arbeitsinhalt und Arbeitsvolumen beeinflussen? Wie wird im Betrieb sichergestellt, dass auch bei flexiblen Arbeitszeitmodellen oder im Rahmen von mobiler Arbeit das Arbeitszeitgesetz eingehalten wird?

Den Fragebogen erhalten erhalten Ihr auf der website www.tbs-nrw.de kostenlos zum Download oder unter diesem QR-Code:





Svenja Budde, Stefani Mehring

Gefährdungsbeurteilung

Gesetzliche Regelungen | Vorbereitung,
Durchführung, Evaluation Mitbestimmungs-
rechte von Betriebs- und Personalräten

120 Seiten | Bund-Verlag

ISBN 978-3-7663-7525-4

Jetzt vorbestellen



Ausgangslage und Vorgehen

- In einer integrierten Leitstelle der Feuer- und Rettungsdienste eines Kreises in NRW gab es verstärkte Diskussionen um Arbeitszeitrechtsverstöße und Unzufriedenheiten in der Belegschaft bzgl. der Arbeitszeitgestaltung.
 - z. B. Überschreitungen der zulässigen täglichen und wöchentlichen Höchstarbeitszeit
 - Unzufriedenheit mit Dienst- und Urlaubsplanung etc.
- In einem beteiligungsorientierten Prozess wurde in einer Arbeitsgruppe mit Beschäftigten der integrierten Leitstelle und dem Personalrat an einer Verbesserung der Situation für die Disposition und den Lagedienst gearbeitet.
- Um den Diskurs von den individuellen Beschwerden zu lösen, wurde zunächst eine Gefährdungsbeurteilung (GBU) Arbeitszeit in der Arbeitsgruppe mit dem Verfahren der TBS NRW durchgeführt und weitere Handlungsfelder zur Arbeitszeitgestaltung identifiziert.
- Diese fanden Eingang in die Dienstvereinbarung oder wurden durch Maßnahmen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung behoben bzw. reduziert.

Nominiert für den Personalrätepreis 2025
und ausgezeichnet mit dem Sonderpreis der
Debeka



Gefährdungen mit hohem Gefährdungsfaktor und hoher Priorität

Prio 1

- Urlaubsplanung (hohes Risiko)

Prio 2

- Vertretungsplanung (im Lagedienst ein höheres Risiko als in der Disposition) (hohes Risiko)
- Pausengestaltung (nur im Lagedienst) (mittleres Risiko)

Prio 3

- Strukturen für die Arbeitszeitgestaltung (hohes Risiko)
- Dauer der Tätigkeit (mittleres Risiko)

Verbesserungen konnten insbesondere erreicht werden durch:

- Neuen Prozess der Urlaubsplanung mit mehr Verantwortung auf Seiten der Beschäftigten
- Veränderter Umgang mit Mehrarbeit und Arbeitszeitkonten
- Verbessertes Ausfallmanagement
- Veränderung in der Pausengestaltung und Reduktion von Belastungen innerhalb der Dienste

Nominiert für den Personalrätepreis 2025 und ausgezeichnet mit dem Sonderpreis der Debeka

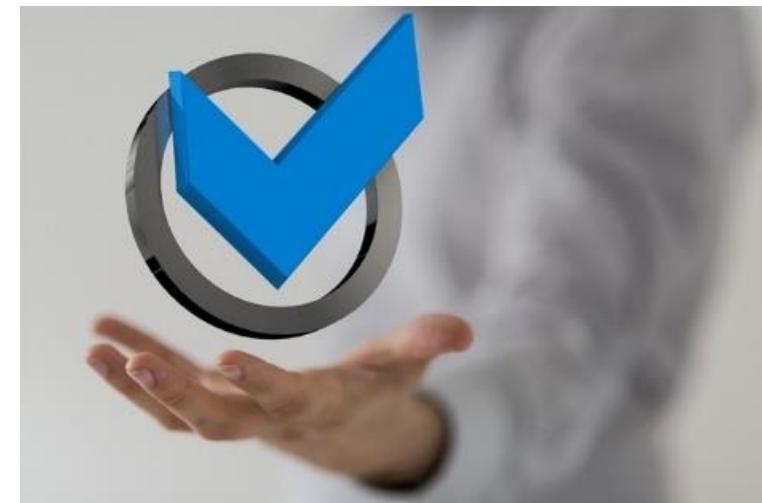


Beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung – wie wir vorgehen



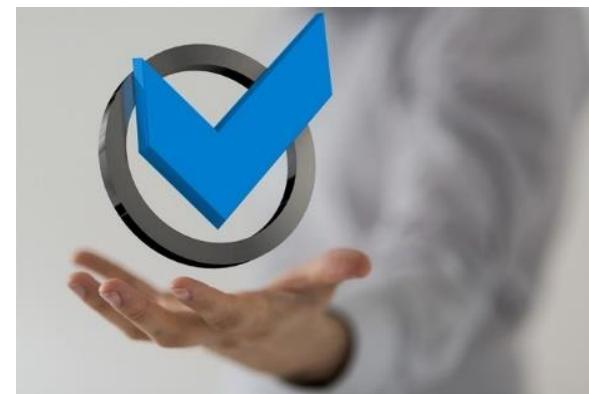
Individuelle Anspruchs- und Verfügungsrechte auf Zeitguthaben / Zeitkonten verbindlich regeln

- Bei Arbeitszeitkonten individuelle Entnahmerechte innerhalb definierter Ankündigungsfristen
- Begrenzung von Ausnahmeregelungen
- Bei Schichtarbeit Beteiligung der Beschäftigten an der Planung, Rechte auf Freischichten
- Rechte der Beschäftigten auf Ablehnung von Mehrarbeit klar regeln
- Verfügung des Arbeitgebers über Veränderungen von Lage und Dauer der Arbeitszeit begrenzen bzw. genau definieren



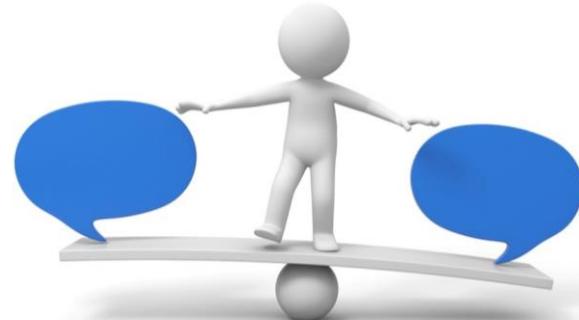
Optionen und Wahlmöglichkeiten für Arbeitszeitmodelle

- Wahlrechte für eine befristete Änderung von Dauer und Lage der Arbeitszeit
- Verbindliche Rückkehrrechte in Teilzeit / Vollzeit
- Ausbau von Gleitzeitmodellen zu Funktionszeitmodellen
- Erweiterung der Flexibilitätsspielräume, Sonderregeln für bestimmte Anlässe und Beschäftigtengruppen (Pflege, junge Familie)
- Vertrauensarbeitszeitmodelle nur in Verbindung mit verbindlicher Zeiterfassung
- Begrenzung von Mehrarbeit – Kombination von Selbststeuerung und Kontrolle von Mehrarbeit
- Optionen für mobile Arbeit / zur Wahl des Arbeitsortes



Ausbau einer Arbeitszeitkultur

- Arbeitszeit ist Lebenszeit. Ihr Einsatz muss verantwortungsvoll erfolgen – Verschwendungen ist zu vermeiden
- „Anwesenheitskultur“ in Frage stellen – Arbeitszeit ist nicht gleich Leistung.
- Transparenz und Fairness in der Bewirtschaftung von Arbeitszeit
- Kein Verfall von Arbeitszeiten
- Klärung der betrieblichen Erforderlichkeit
- Vorgesetzte als Vorbilder – neue Rollenbilder
- Zielsetzungen für die verschiedenen Beschäftigtengruppen zur Arbeitszeitkultur entwickeln: Alte und Junge, Frauen und Männer,...



Tarifvertrag, z.B. Wochenarbeitszeit, Ausgleichszeiträume, Mehrarbeit, Zulagen, Zuschläge

Tarif

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, um Gesundheitsrisiken zu minimieren

Gesundheit

ArbZG

Arbeitszeitgesetz, z.B. max. tägliche/wöchentliche Arbeitszeit, Ruhezeiten, Sonn- und Feiertagsarbeit

Das „Machbare“ im Unternehmen, Vorstellungen und Grenzen bei Geschäftsleitung, Betriebsrat und Beschäftigten

Personalbemessung/ Besetzungsstärken, Stellschrauben bestimmen

Erarbeitung von Arbeitszeit- modellen



Erforderlichkeit prüfen:
geplante
Produktionsmenge
Maschinenkapazität/Nutz
ungsgrad
Prozesse - Störungen

**Berechnung des
Personalbedarfs/
Beschaffung,
Qualifizierung**

**Befragung der
Beschäftigten
Pilotversuch mit
Bewertungskriterien**

- Mit Beschäftigtenbefragung Interessen und Wünsche der Mitarbeitenden zu ihren Schichtarbeitszeiten, Anforderungen ihrer Lebensphase und möglichen Belastungen erfragen
- Beteiligung von „gewählten Mitarbeitenden“ aus den Schichtteams / Abteilungen bei der Entwicklung von Arbeitszeit- und Schichtmodellen
- Die mittlere Führungsebene verantwortlich beteiligen, sie müssen für funktionierende Schichtpläne mit Regeln für alle sorgen
- Einführungsprozess vor Ort begleiten – konsequent auf Umsetzung der Vereinbarungen achten – Störfelder proaktiv angehen!
- Betrieblichen Akteure – Interessenvertretungen und Arbeitgebende – in die Verantwortung bringen
- Nach einem Jahr Erprobungsphase: Kritische Bilanzierung – wir reden über Erfahrungen und wie können wir es verbessern – und was geht nicht?



Wochenarbeitszeit bei unterschiedlichen Schichtgruppen

Betriebszeit:

So 21:30 bis Sa 13:30

17 Schichten

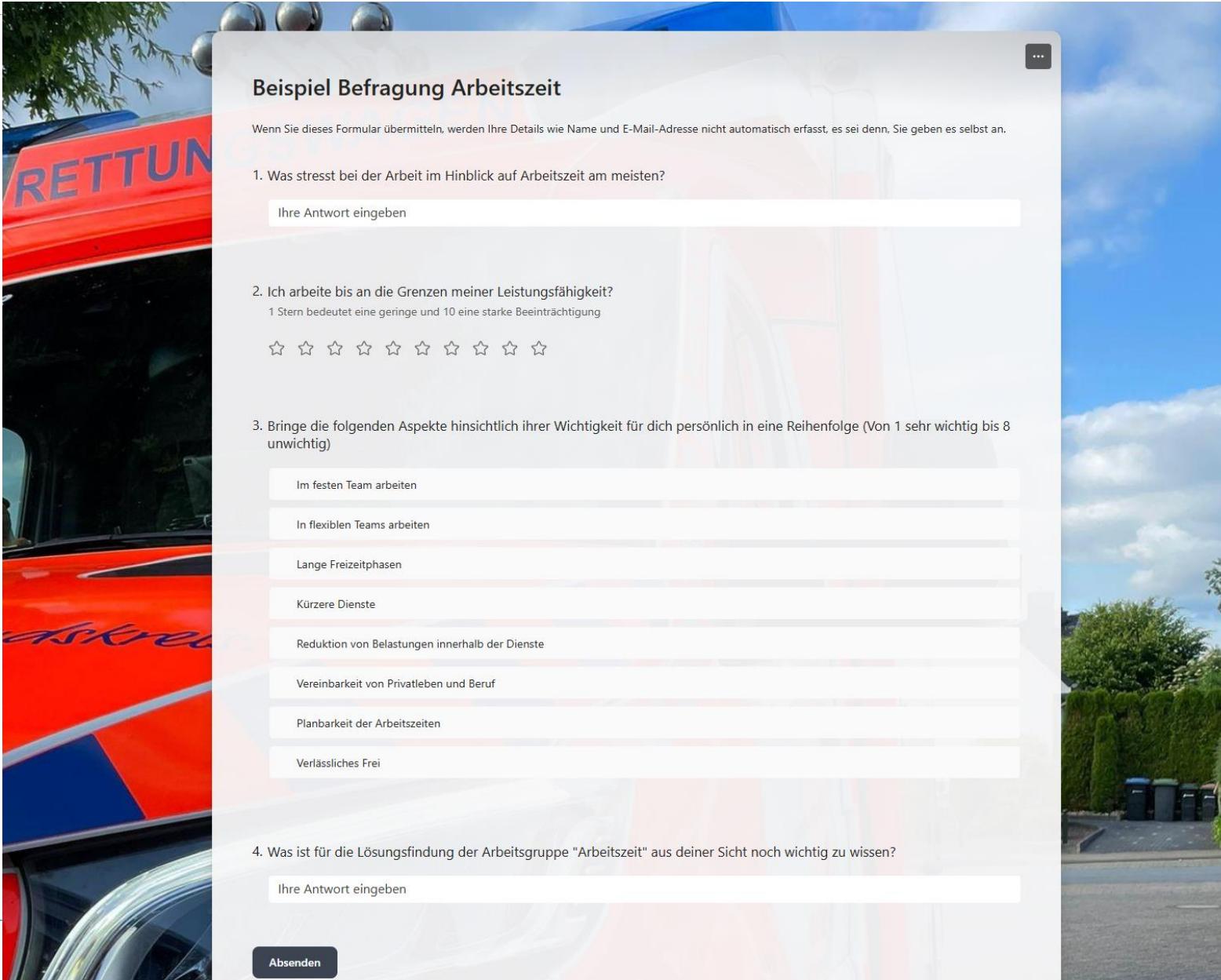
4 Schichtgruppen

$$\frac{\text{Anzahl der Schichten} \times \text{Schichtdauer}}{\text{Anzahl der Schichtgruppen}} = \text{Durchschnittliche Arbeitszeit}$$

Schichtplangestaltung Wünsche/Restriktion Produktion

- Frühschicht max. 5 Schichten in Folge
- Nie mehr als 5 Schichten in Folge
- Planbarkeit
- Kein Wechsel in der Woche
- Muss sich finanziell lohnen
- freiwillige Dauernachtschicht im Wechsel (monatlich)
- viel freie Zeit am Wochenende
- Feiertagsreglung (Verlässlichkeit, Produktivität, Planbarkeit)





Beispiel Befragung Arbeitszeit

Wenn Sie dieses Formular übermitteln, werden Ihre Details wie Name und E-Mail-Adresse nicht automatisch erfasst, es sei denn, Sie geben es selbst an.

1. Was stresst bei der Arbeit im Hinblick auf Arbeitszeit am meisten?

Ihre Antwort eingeben

2. Ich arbeite bis an die Grenzen meiner Leistungsfähigkeit?
1 Stern bedeutet eine geringe und 10 eine starke Beeinträchtigung

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

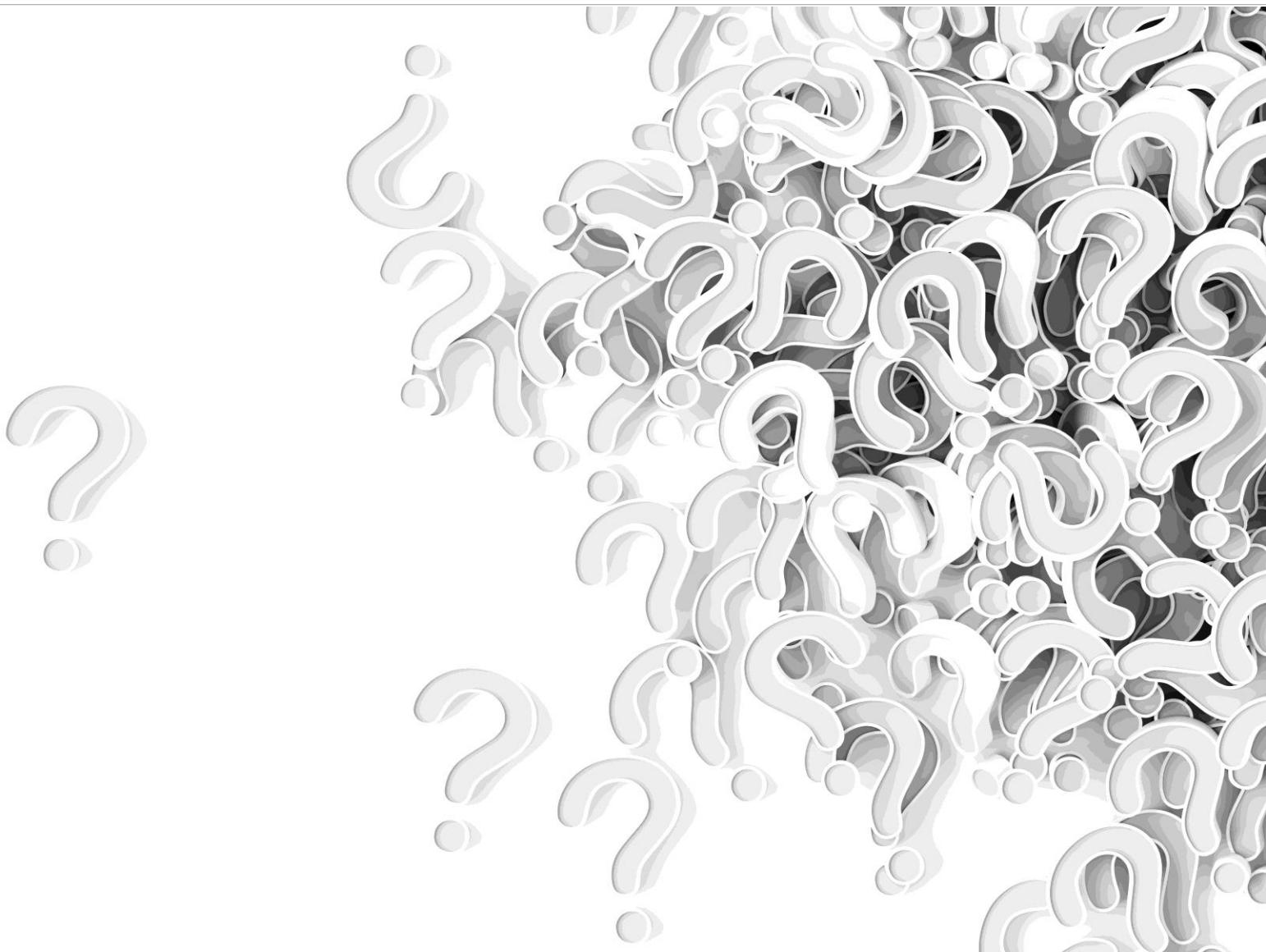
3. Bringe die folgenden Aspekte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für dich persönlich in eine Reihenfolge (Von 1 sehr wichtig bis 8 unwichtig)

Im festen Team arbeiten
In flexiblen Teams arbeiten
Lange Freizeitphasen
Kürzere Dienste
Reduktion von Belastungen innerhalb der Dienste
Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
Planbarkeit der Arbeitszeiten
Verlässliches Frei

4. Was ist für die Lösungsfindung der Arbeitsgruppe "Arbeitszeit" aus deiner Sicht noch wichtig zu wissen?

Ihre Antwort eingeben

Absenden



TBS-Newsletter

Unser Newsletter erscheint einmal pro Monat und ist randvoll mit den aktuellsten Themen und Seminaren rund um die betriebliche Mitbestimmung.



Jetzt den kostenlosen
Newsletter abonnieren!

www.tbs-nrw.de/newsletter



Gut beraten!

Die Vielfalt der Aufgaben für Betriebs- und Personalräte ist hoch. Um diese ordnungsgemäß zu erfüllen, dürft ihr gemäß § 80 (3) BetrVG sowie § 40 (1) LPVG NRW externe Sachverständige hinzuziehen.



**Jetzt eine unverbindliche Anfrage für
eine kostenfreie Erstberatung stellen!**

www.tbs-nrw.de/kontakt



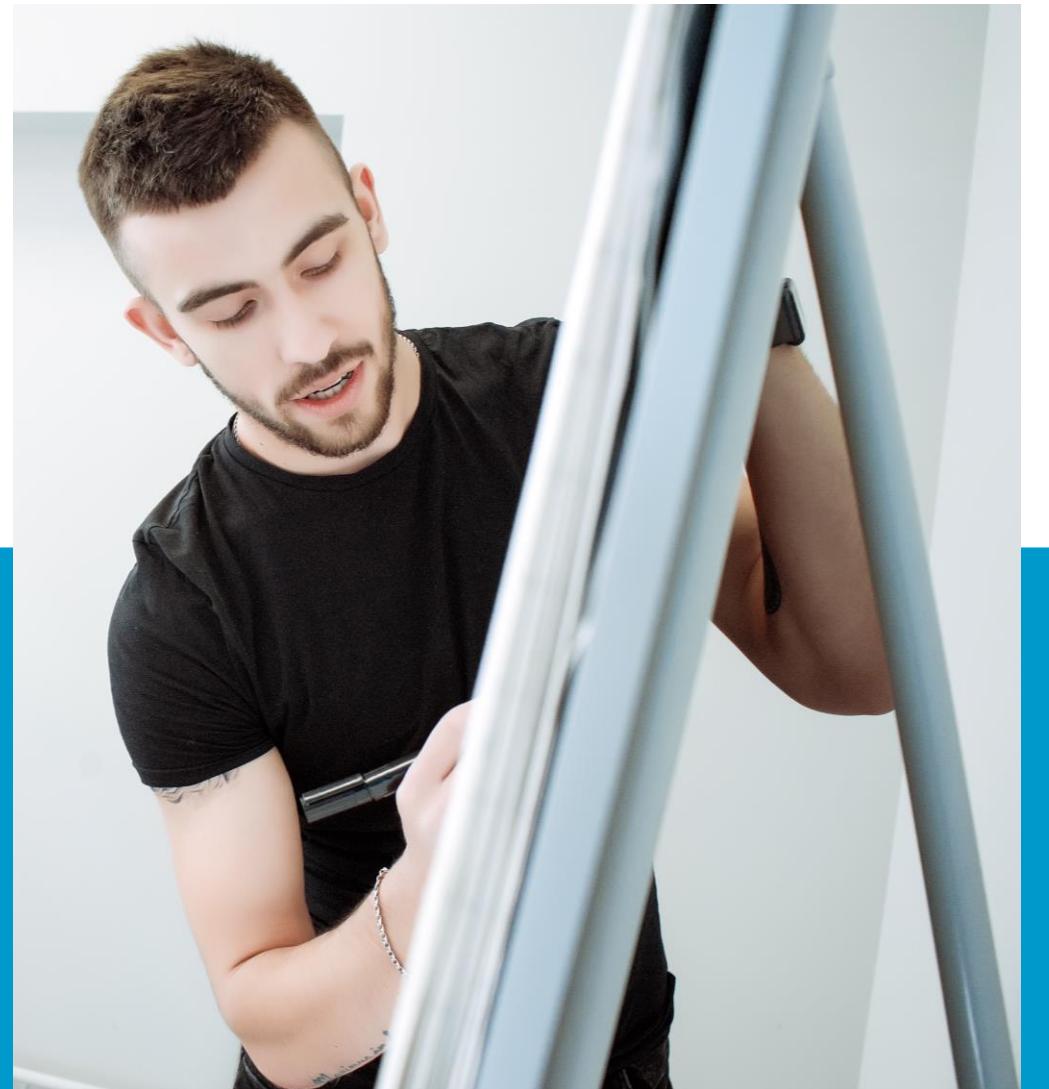
Inhouse-Seminare

Hier bestimmt ihr den Inhalt, die Dauer, das Datum, den Teilnehmerkreis und den Ort. Im Mittelpunkt stehen betriebsspezifische Besonderheiten.



**Jetzt eine unverbindliche
Anfrage für ein Inhouse-Seminar stellen!**

www.tbs-nrw.de/kontakt



Profi-Seminare

Unsere beratungserfahrenen Expertinnen und Experten sorgen methodisch abwechslungsreich für Know-how-Transfer in eurem Gremium.



Jetzt Plätze sichern!

www.tbs-nrw.de/seminarprogramm



Informationsmaterialien der TBS

Ihr sucht Informationen rund um die Gremienarbeit? Wir stellen gebündeltes Praxiswissen zur Verfügung. Kostenlos downloadbar, zum Teil auch als Print-Ausgabe erhältlich.



www.tbs-nrw.de/medien



Aktuelles

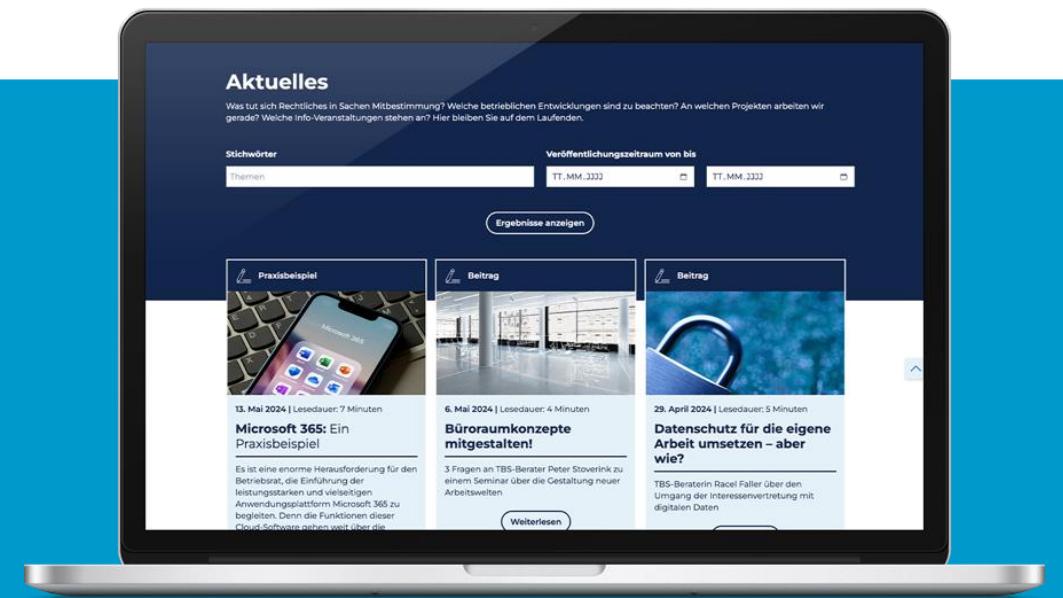
Was tut sich in den Betrieben? An welchen Projekten arbeiten wir gerade? Welche aktuellen Themen und Angebote stehen im Fokus? Hier bleibst Du auf dem Laufenden.

Du bist auf LinkedIn aktiv? Folge dem TBS-LinkedIn-Kanal für jede Menge aktuelle Infos und Gelegenheiten zur Vernetzung! www.linkedin.com/company/tbs-nrw



Jetzt keine Neuigkeiten für die Gremienarbeit verpassen!

www.tbs-nrw.de/aktuelles



The screenshot shows a dark-themed website titled "Aktuelles". At the top, there's a search bar for "Stichwörter" (Keywords) and a date range selector for "Veröffentlichungszeitraum von bis" (Publication period from to). Below this, a button says "Ergebnisse anzeigen" (Show results). The main content area displays three news items:

- Microsoft 365: Ein Praxisbeispiel** (13. Mai 2024 | Lesedauer: 7 Minuten)
A black smartphone is shown resting on a keyboard, illustrating the topic.
- Büroraumkonzepte mitgestalten!** (6. Mai 2024 | Lesedauer: 4 Minuten)
An image of a modern office interior with large windows and white walls.
- Datenschutz für die eigene Arbeit umsetzen – aber wie?** (29. April 2024 | Lesedauer: 5 Minuten)
A close-up image of a metal padlock.

Each news item has a "Weiterlesen" (Read more) button at the bottom right.

Projekt Mitgestalten:Plus

In unserem Projekt bieten wir kostenfreie Informationen und Workshops zu: Fach-Arbeitskräftemangel, Künstliche Intelligenz und Digitalisierung, New Work und Dekarbonisierung und sozial-ökologische Nachhaltigkeit.

Einfach eine Mail an mitgestaltenplus@tbs-nrw.de senden und einen kostenfreien Vortrag oder Workshop zu einem der Zukunftsthemen buchen.



Hier geht's direkt zum Projekt und unseren Angeboten:

www.mitgestaltenplus.de



Vielen Dank!

Weitere Informationen unter www.tbs-nrw.de

TBS Dortmund

Westenhellweg 92 – 94 | 44137 Dortmund
0231 249 69 80 | tbs-ruhr@tbs-nrw.de

TBS Düsseldorf

Harkortstraße 15 | 40210 Düsseldorf
0211 179 31 00 | tbs-rheinland@tbs-nrw.de

TBS Bielefeld

Stapenhorststr. 42 b | 33615 Bielefeld
0521 96 63 50 | tbs-owl@tbs-nrw.de

