

Konzepte zur Kompetenzentwicklung

Erfolgreiche betriebliche Einführung am Beispiel des Betriebsrats der TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG, Ditzingen

Brauchen Betriebsräte eine systematischere Ausbildung? Ein Blick in die Praxis zeigt: die Qualifizierung der Betriebsräte verläuft in den meisten Gremien heute noch immer eher zufällig. Gleichzeitig werden die betrieblichen Herausforderungen immer vielfältiger und komplexer. Die Anforderungen an die Kompetenz der Betriebsräte steigt von Jahr zu Jahr. Ein Netzwerk von aktiven und ehemaligen Betriebsräten widmet sich seit zwei Jahren der Erarbeitung von Konzepten zur systematischeren Entwicklung der vielfältigen Kompetenzen, die ein Betriebsrat als Manager von Arbeitnehmerinteressen benötigt. Erarbeitet wurden Lösungsansätze, die auf den betrieblichen Erfahrungen und Bedarfen der Teilnehmer basieren. Diese werden wir Ihnen in dieser Ausgabe und zwei folgenden Ausgaben vorstellen.

Konzept

Konzeptionelle Grundlage für das Vorgehen ist das „Handlungskompetenzmodell“ (s. Schaubild 1). Dieses basiert auf der Überzeugung, dass neben den fachlichen auch methodische, soziale und persönliche Kompetenzen der Betriebsräte erforderlich sind. Es kommt also neben dem nach wie vor notwendigen fachlichem Wissen auf die Umsetzung in die Tat, den Transfer in die Praxis an. Für Betriebsräte ist insbesondere das erfolgreiche kommunizieren mit den unterschiedlichsten Menschen, vom Pförtner bis zum Vorstand, vom Dreher an der Werkbank

bis zum Leiter Controlling ausschlaggebend. Interessenvertreter arbeiten mit den verschiedensten Anspruchsgruppen zusammen, mit Gewerkschaftern und Personalern, mit den Kollegen und Aufsichtsräten. Dies wiederum erfordert eigene Werte, Normen, Toleranz sowie das realistische Einschätzen der eigenen Stärken und Schwächen. Das sind komplexe Anforderungen insbesondere für neugewählte Arbeitnehmervertreter. Immer wichtiger wird in den letzten Jahren auch die Fähigkeit für Betriebsräte, sich selbst und die eigene Arbeitskraft effektiv zu organisieren und mit den eigenen Kräften zu haushalten.

Vorgehen

Ausgangspunkt aller Aktivitäten waren die Ziele des Netzwerks „Betriebsrat & Karriere“ (s. Schaubild 2). Kernziel ist die Entwicklung eines integrierten Personalentwicklungskonzepts, das Betriebsräte befähigt, die vielfältigen Herausforderungen ihres Amtes kompetent und streitbar zu meistern, und gleichzeitig ihre persönliche langfristige Beschäftigungsfähigkeit erhöht. Leitgedanke des Netzwerks ist hierbei die Überzeugung: „Betriebsräte-Entwicklung ist Führungskräfte-Entwicklung“ (s. Schaubild 3).

Dabei wird das Betriebsratsmandat auch im Kontext der individuellen Entwicklungsperspektiven und beruflicher Alternativen betrachtet und somit die Fragen „Was kommt danach?“ und „Wie bereite ich mich darauf vor?“ nicht ausgeblendet, sondern aktiv bearbeitet. Wie

transferiert man Projektleitungs- und Führungserfahrungen, Verantwortungsübernahme und kommunikative Kompetenzen aus dem Bereich der Mitbestimmung in das operative Geschäft eines Unternehmens?

Das erste Projekt, das vom Netzwerk „Betriebsrat und Karriere“ angegangen wurde, war die Entwicklung von Kompetenzanforderungsprofilen für Betriebsräte. In einer Workshop-Reihe mit mehreren Dutzend Betriebsräten sowie einzelnen Personalverantwortlichen und -entwicklern haben wir ausgehend von den Zielen und Herausforderungen der Betriebsräte deren konkrete Aufgaben und Tätigkeiten gesammelt. Es ergab sich das aktuelle Aufgabenprofil eines Betriebsrats. Im nächsten Schritt werden die für diese konkreten Aufgaben und Tätigkeiten notwendigen Kompetenzen abgeleitet. Das Ergebnis dieses Arbeitsschritts wäre das aktuelle Kompetenzprofil eines Betriebsrats (s. Schaubild 4).

Lösungsansätze

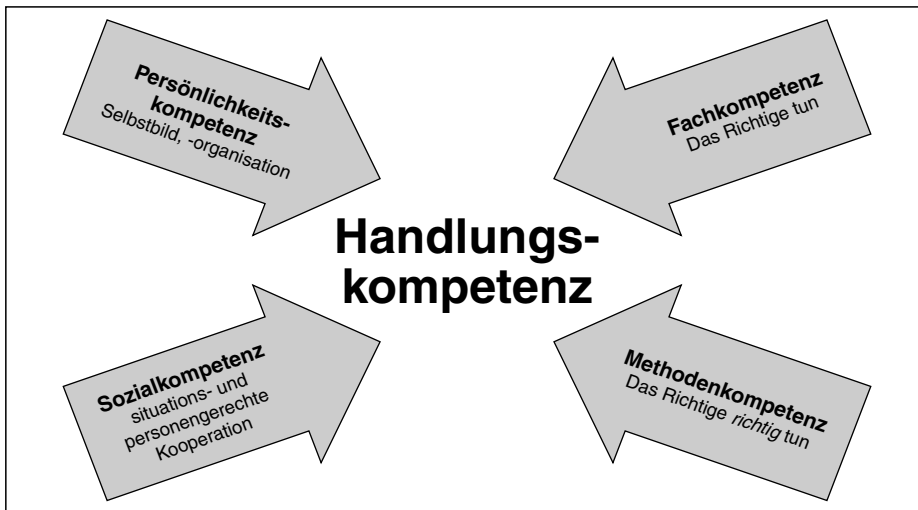
Aus den Gesprächen mit den Betriebsratsvorsitzenden und Freigestellten, der Arbeit mit den Betriebsratsgremien einzelner Unternehmen sowie der Workshopreihe wurden drei Ergebnis- bzw. Lösungswege entwickelt:

- 1. Überbetrieblich:** Die Entwicklung einer auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Betriebsräten spezialisierten IHK-zertifizierten Qualifizierung als hochwertige „Basis-Ausbildung“ für Betriebsratsvorsitzende, Freigestellte und sonstige Betriebsratsprofis.¹⁾
- 2. Betrieblich:** Die Entwicklung unternehmensspezifischer Kompetenzentwicklungskonzepte für die Arbeitnehmervertreter.²⁾

1) Dieser Lösungsansatz wird in einer der folgenden AiB-Ausgaben näher erläutert.

2) Siehe TRUMPF-Beispiel.

Handlungskompetenzmodell (Schaubild 1)



3. Persönlich: Individuelle Entwicklungs- und Karrieregespräche mit einzelnen Arbeitnehmervertretern. Dies kann ein Gespräch von Kollege zu Kollege, mit einem ehemaligen Betriebsrat oder einem Personalverantwortlichen sein. U. U. ist hier auch ein regelrechtes Coaching mit einem Berater sinnvoll. Orientierung für und in einem solchen Gespräch bietet der im Netzwerk entwickelte Betriebsratsnavigator.³⁾

Steckbrief (Schaubild 2)

Steckbrief

Netzwerk & OnlineForum „Betriebsrat & Karriere“

Kontakt: info@betriebsrat-und-karriere.de

OnlineForum: www.betriebsrat-und-karriere.de

Mitglieder: Über 100 aus Unternehmen und Betrieben aller Branchen und Größen

Ausgezeichnet: „Betriebsrat & Karriere“ ist Preisträger beim vom Verlag Arbeitsrecht im Betrieb und der TBS NRW ausgelobten deutschen Kooperationspreis 2003 und wurde als erfolgreiche Betriebsratskooperation ausgezeichnet.

Zielsetzung

1. Mehr persönliche Karriereoptionen für engagierte und qualifizierte Betriebsräte
2. Persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzentwicklung für Betriebsräte im Amt
3. Motivation und Kompetenz für die neuen betrieblichen Herausforderungen
4. Mehr und gut qualifizierte Kandidaten für die Betriebsratswahlen

Projekte

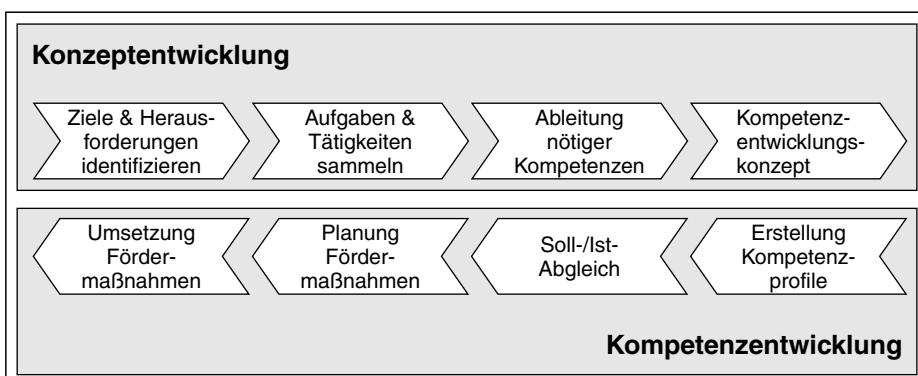
1. Entwicklung von Kompetenzprofilen für Betriebsräte
2. Entwicklung systematischer Kompetenzentwicklungskonzepte für Betriebsräte
3. Qualifizierungsberatung für einzelne Betriebsräte und BR-Gremien
4. Etablierung einer strukturierten Aufbauqualifizierung für Betriebsräte (mit Zertifikat)
5. Entwicklung von (Karriere-)Coaching-Qualitätsstandards und einem entsprechenden Angebot
6. Erfahrungsaustausch im Karriereforum für Betriebsräte: www.Betriebsrat-und-Karriere.de

Nächstes Treffen Bonner BetriebsräteTag 2004 am 23./24.11.

Nächste Schritte

Mehrere unternehmensspezifische Kompetenzentwicklungskonzepte befinden sich in verschiedenen Unternehmen in unterschiedlichen Stadien der Umsetzung. Einzelgespräche gibt es laufend, von der Unterstützung beim Finden der richtigen Ausbildung bis hin zur Begleitung bei komplexen Gesprächen und Verhandlungen zu Ausstiegs- und Übergangsszenarien. Die IHK-Ausbildung befindet sich zurzeit auf gutem Wege in der Abstimmung in den paritätisch besetzten IHK-Gremien. Wir dürfen davon ausgehen, dass Ende diesen Jahres die Ausbildungsverordnung vom DIHK und dem zuständigen Ministerium verabschiedet wird. Bereits Anfang nächsten Jahres wird dann der erste Ausbildungsjahrgang starten. Die Ausbildung wird erstmals auf dem BetriebsräteTag 2004 in Bonn vorgestellt.

Vorgehen bei der Kompetenzentwicklung (Schaubild 3)



Die erfolgreiche Einführung eines betrieblichen Kompetenzentwicklungskonzepts bei TRUMPF

Die Betriebsräte von TRUMPF Werkzeugmaschinen in Ditzingen bei Stuttgart haben in einem neunmonatigen Projekt

³⁾ Siehe „Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat?“, Mitbestimmung 11/2002.

ein in dieser Form wohl einzigartiges Konzept zur ganzheitlichen Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten entwickelt. Unabhängig von existierenden Schulungsangeboten haben sie Anforderungsprofile (s. nochmals Schaubild 4) erstellt und den Bildungsbedarf für verschiedene Rollen im Betriebsrat definiert. Das gewählte Vorgehen im Projekt ist auch auf andere Unternehmen und Gremien übertragbar.

„Einkaufszettel im Seminar-Supermarkt“

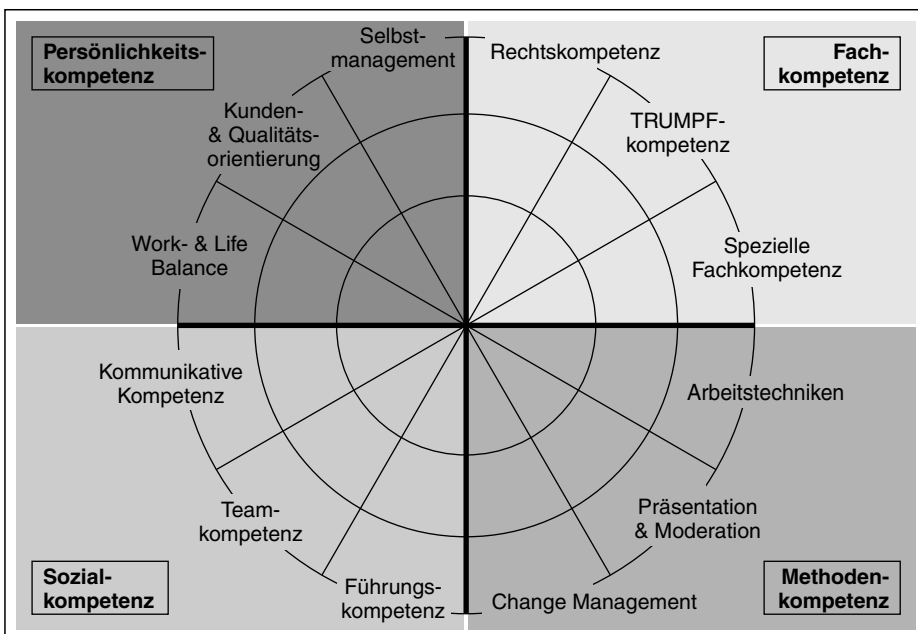
Das Thema „Qualifizierung“ hat für viele Betriebsräte einen hohen Stellenwert, und dies nicht erst seit der Erweiterung der Mitbestimmungsrechte durch die Novellierung des BetrVG 2001 in diesem Bereich. Insbesondere das neue Initiativrecht des § 92 a BetrVG hinsichtlich der Qualifizierung von Arbeitneh-

mern zur Beschäftigungssicherung hat in der Praxis stark an Bedeutung gewonnen. Im Fokus der Arbeitnehmervertretung steht dabei regelmäßig die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

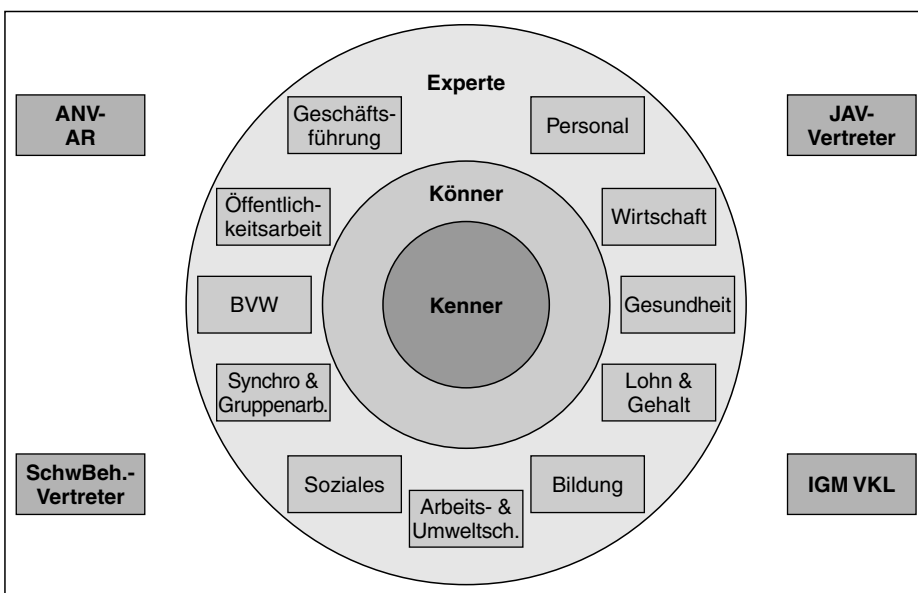
Wichtig ist das Thema, weil die Arbeitswelt sich heute immer schneller verändert und die Anforderungen stetig steigen. Dies gilt aber für Betriebsräte mindestens in gleicher Weise wie für die von ihnen vertretenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Immer häufiger beschäftigen sich Betriebsräte und deren zuständige Ausschüsse daher auch mit der Frage, wie die eigene Qualifikation, die der Betriebsratskollegen, Wirtschaftsausschussmitglieder und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat stärker systematisiert und verbessert werden kann. Überspitzt kann man hinsichtlich der Qualifizierungsbereitschaft der Betriebsräte drei Typen unterscheiden:

KompetenzRad der TRUMPF-Betriebsräte (Schaubild 4)



Das TRUMPF KEK-Gesamtmodell (Schaubild 5)



- ▶ **Die Seminar-Junkies:** Sobald die Seminar-Kataloge der einschlägigen Anbieter da sind, werden die Angebote gesichtet: „Was könnte für mich in Frage kommen?“, „Welcher Referent hat mir gut gefallen?“, „An welchem Seminarort bin ich noch nicht gewesen?“, „Welcher Anbieter hat das attraktivste Freizeitprogramm?“
- ▶ **Die Seminar-Muffel:** Sie sind nur schwer zu bewegen, überhaupt ein Seminar zu besuchen. Es gibt sie unter den Freigestellten („z. B. die Naturtalente“) ebenso wie unter den Nichtfreigestellten („z. B. die Unabkömmlichen“).
- ▶ **Die Bildungsinteressierten:** Sie würden sich gerne in einem vernünftigen Maß weiterbilden, tun sich bei immer knapper werdender Zeit aber zunehmend schwer, aus der Flut der Angebote geeignete Bildungsmaßnahmen zu identifizieren.

Bei TRUMPF drückt man das so aus: „Wir wollen und müssen die Arbeit im Betriebsrat auf viele Schultern verteilen. Daher ist es wichtig, dass alle ordentlichen Mitglieder sich auch entsprechend qualifizieren. Dabei wollen wir aber auch keinen Seminar-Tourismus fördern nach dem Motto ‚Wo es am schönsten ist, da melde ich mich an‘.“

Viele Betriebsräte wünschen sich an mindestens zwei Stellen Unterstützung und hätten gern

- ▶ eine Art Leitfaden, welche Kompetenzen erforderlich bzw. sinnvoll sind, und
- ▶ eine Auswahlhilfe, welche Anbieter und Maßnahmen diese Kompetenzen vermitteln.

Der KBR-Vorsitzende der TRUMPF-Gruppe, Gerd Duffke, drückt es bildhaft aus: „Unser ‚Kompetenzentwicklungskonzept‘ ist wie ein Menüvorschlag in der Speisekarte eines hervorragenden Restaurants. Die Zutaten sind im Supermarkt der Seminarangebote weitgehend alle vorhanden. Uns ging es darum, Rezepte für ein ausgewogenes, nahrhaftes und schmackhaftes Qualifizierungs-Menü zusammenzustellen. Die Rezepte bestimmen dann unseren Einkaufszettel und nicht das Angebot im Supermarkt.“

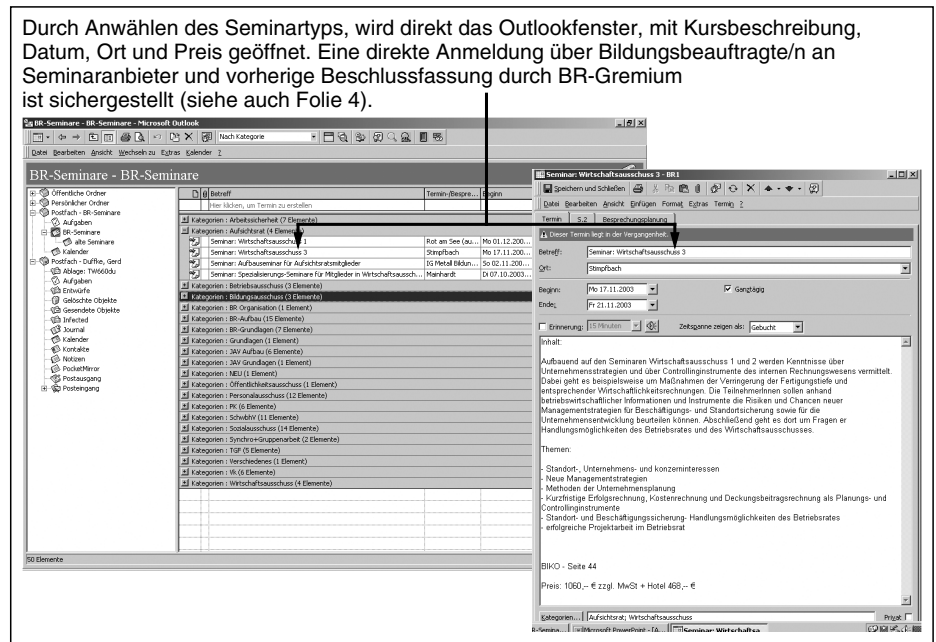
Hinzu kommt noch ein dritter – zumindest wünschenswerter – Aspekt: Die Vergleichbarkeit, Anerkennung und Nutzung der Betriebsrätequalifizierung im Rahmen der sonstigen beruflichen Weiterbildung.

Der TRUMPF-Ansatz

Die TRUMPF-Betriebsräte hatten ihren Bildungsausschuss beauftragt, die Qualifizierung der Interessenvertreter weiterzuentwickeln. „Als Bildungsausschuss hatten wir uns schon seit längerem die Zähne an unserer Aufgabenstellung ausgebissen“ berichtet Gerd Duffke, der auch Sprecher des Bildungsausschusses ist. „Daher haben wir beschlossen, einen

Anmeldung BR-Seminare via Outlook (Schaubild 6)

Durch Anwählen des Seminartyps, wird direkt das Outlookfenster, mit Kursbeschreibung, Datum, Ort und Preis geöffnet. Eine direkte Anmeldung über Bildungsbeauftragte/n an Seminaranbieter und vorherige Beschlussfassung durch BR-Gremium ist sichergestellt (siehe auch Folie 4).



neuen Weg zu gehen. Der Bildungsausschuss versteht sich in dieser Frage als Dienstleister für den Betriebsrat und die Ausschüsse. Also haben wir unsere Kunden, die Betriebsratsmitglieder, gefragt, was ihre tatsächlichen Bedarfe sind.“ Klingt einfach! Damit es nicht nur einfach, sondern auch gut werden konnte, wurde das „Kompetenzentwicklungskonzept“ in einem Projekt unter Leitung des Bildungsausschusses zusammen mit dem Betriebsrat und den Ausschüssen entwickelt. Dabei wurde der Betriebsrat von einem externen Berater unterstützt. Dieser brachte insbesondere Projektmanagement- und Personalentwicklungs-Know-how unter Berücksichtigung der besonderen rechtlichen und politischen Situation von Betriebsräten mit ein.

Die Ziele

Dies sind die Ziele:

- ▶ Systematisches und strukturiertes Qualifizierungskonzept für alle Arbeitnehmervertreter.
- ▶ Klare Kompetenzprofile für verschiedene Rollen im Betriebsrat.
- ▶ Stärkung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Betriebsräte.

- ▶ Empfehlung zielgerichteter Qualifizierungsmaßnahmen.
- ▶ Kompetenzentwicklung der TRUMPF-Betriebsräte als integraler Bestandteil der TRUMPF- Personalentwicklung.

Das Vorgehen

Es hatte in der Vergangenheit bereits mehrere Ansätze und Vorschläge zur Optimierung der Betriebsrätequalifizierung gegeben, die nur teilweise erfolgreich waren, weil sie nicht von allen Betriebsratsmitgliedern angenommen und umgesetzt wurden. Daher stand die Beteiligung aller Arbeitnehmervertreter im Vordergrund des Vorgehens (s. Schaubild 3) bei der Entwicklung des Kompetenzentwicklungskonzepts. Hier war zu beachten, dass sich der Aufwand für dieses zusätzliche Projekt neben den wichtigen Mitbestimmungsthemen in einem angemessenen Rahmen halten musste. Aufgrund des erfolgreichen Verlaufs des Projekts und der intensiven Vor- und Nachbereitung der einzelnen Treffen reichten am Ende zwei Workshops mit dem gesamten Betriebsratsgremium und fünf Projektgruppensitzungen mit dem Bildungsausschuss bis zur Verabschiedung des Kompetenzentwicklungskon-

zepts. Hinzu kamen die Vor- und Nachbereitungen in den Fachausschüssen des Betriebsrats sowie zwischen der Projektleitung und dem externen Berater. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis wurde von allen Beteiligten als angemessen und gut empfunden. Das Commitment der Projektgruppe und der übrigen Betriebsratsmitglieder war sehr hoch.

Die Vorgehensschritte im Überblick:

1. Projektkonzeption im Bildungsausschuss: Was wollen wir erreichen? Was ist unser Ziel? Wie wollen wir vorgehen? Was brauchen wir vom Betriebsrat, Arbeitgeber, IG-Metall, Berater? Teilnahme der IG Metall-Bildungsreferentin.
2. In den Ausschüssen vorbereiteter Kick Off-Workshop im Betriebsrat:
 - ▶ Vorstellung des Projekts,
 - ▶ Abfrage der Erwartungen der Betriebsratsmitglieder,
 - ▶ Abfrage der Ziele und Herausforderungen der Ausschüsse,
 - ▶ Abfrage der Aufgaben und Tätigkeiten in den Ausschüssen,
 - ▶ Abfrage der erwarteten Kompetenzen und Fähigkeiten in den Ausschüssen.
3. Entwicklung der Kompetenzprofile, Kompetenzstufen und der Kernkompetenzen im Projektteam (Bildungsausschuss).
4. In den Ausschüssen vorbereiteter Abschluss-Workshop im Betriebsrat:
 - ▶ Verabschiedung der Kernkompetenzen, Kompetenzstufen, Kompetenzprofile und des Gesamtmodells sowie
 - ▶ Abfrage zu Erwartungen und Vorschlägen hinsichtlich der Qualifizierungsmaßnahmen zur Umsetzung des Kompetenzentwicklungskonzepts.
5. Entwicklung der Maßnahmenpakete in den Ausschüssen.

Ausgehend von den konkreten Zielen und Herausforderungen des Betriebsrats und der Ausschüsse haben wir deren konkrete Aufgaben und Tätigkeiten gesammelt. Das Ergebnis könnte man als Aufgabenprofil des Betriebsrats bzw. der Ausschüsse bezeichnen. In unserem Projekt war dies nur ein Zwischenschritt, zu dem es auch bereits wichtigen Input aus verschiedenen Strategie-Klausuren des TRUMPF-Betriebsrats gab. Für viele Betriebsräte ist bzw. wäre aber bereits dieses Aufgabenprofil ein wichtiges Instrument für mehr Klarheit in den Rollen, der Arbeit der Ausschüsse und damit in der Professionalisierung der Betriebsratsarbeit. Im nächsten Schritt haben wir die für diese konkreten Aufgaben und Tätigkeiten notwendigen Kompetenzen abgeleitet. Eine wesentliche Projektaufgabe ist die Definition der Rollen im Betriebsrat. Gibt es nur eine allgemeinverbindliche Betriebsratsrolle? Entspricht ein Ausschuss einer Rolle? Oder kann man einige Ausschüsse sinnvoll zu einer Rolle zusammenfassen? Das Ergebnis dieser Arbeitsschritte sind die Kompetenzprofile des Betriebsrats.

Die wichtigsten Bestandteile des Kompetenzentwicklungskonzepts

- ▶ **Gesamtmodell:** Die grafische Darstellung des Kompetenzentwicklungskonzepts der Trumpf-Betriebsräte mit den elf Kompetenzprofilen in ihren drei Kompetenzstufen: Kenner, Könnler und Experte (siehe Schaubild 5).
- ▶ Die elf **Kompetenzprofile** beschreiben die Soll-Anforderungen an spezielle Rollen im Betriebsrat. Das Kompetenzprofil „Lohn & Gehalt“ z. B. umfasst die Sollanforderungen an die Mitglieder der Paritätischen Kommission „Lohn und Gehalt“ und den Ausschuss „ERA“, der sich mit der Umsetzung des tariflichen Entgeltrahmenabkommens in die Betriebliche Praxis beschäftigt. Das Kompetenzprofil „Geschäftsführung“ umfasst die

Sollanforderungen an den Betriebsratsvorsitzenden, seine Stellvertreter, sämtliche Ausschusssprecher, die Mitglieder des Betriebsausschusses (§ 27 BetrVG) sowie die Delegierten im Gesamt- und Konzernbetriebsrat. Die neun übrigen Kompetenzprofile bilden die Anforderungen an die Mitglieder der entsprechenden Ausschüsse ab. Die Anforderungen beziehen sich auf zwölf Kernkompetenzen, die die Schlüsselqualifikationen definieren und sich durch die Ausprägungen in die drei Kompetenzstufen Kenner, Könnler und Experte unterscheiden (siehe Schaubild 4).

- ▶ Die zwölf **Kernkompetenzen** definieren die Anforderungen an die Schlüsselqualifikationen der Betriebsräte.
- ▶ Die **Kompetenzstufen** Kenner, Könnler und Experte beschreiben, wie intensiv man eine Kernkompetenz beherrschen soll.
- ▶ Definierte **Qualifizierungsziele** beschreiben die konkreten Lernziele, die pro Kernkompetenz und Kompetenzstufe erreicht werden sollen.
- ▶ Die von den Ausschüssen mit Unterstützung des Bildungsausschusses zusammengestellten **Maßnahmenpakete** bieten den Betriebsräten Orientierung zur Realisierung ihrer Qualifizierungsziele. In den Maßnahmenpaketen finden die Betriebsräte konkrete Qualifizierungsmaßnahmen von verschiedenen Anbietern.
- ▶ Technisch unterstützt wird dieser Prozess durch ein **elektronisches Buchungssystem**, in dem sämtliche Maßnahmen hinterlegt und komfortabel buchbar sind (s. Schaubild 6).

Ergebnisse

Die beiden wichtigsten Ergebnisse für die TRUMPF-Interessenvertretung:

Alle Betriebsräte haben sich mit dem Thema der eigenen Qualifizierung und der persönlichen Weiterentwicklung aus-

einandergesetzt und sich auf ein gemeinsames Konzept und Vorgehen geeinigt. Mit dem Kompetenzentwicklungskonzept haben die TRUMPF-Betriebsräte verbindliche Standards für die Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter festgelegt.

Gerd Duffke berichtet: „Früher lief die Seminarplanung bei uns eher zufällig und auf Zuruf. Mit den Kompetenzprofilen und Qualifizierungszielen hat jetzt jedes Mitglied im Betriebsrat klare Orientierung, in welchen Bereichen er oder sie sich noch weiterentwickeln kann und sollte. Der Bildungsausschuss kann anhand der Maßnahmenpakete klare Empfehlungen geben.“ Aber das Projekt hat nicht nur die Instrumente zur BR-Qualifizierung optimiert. Auch die Zusammenarbeit im Team hat sich an der einen oder anderen Stelle verbessert.

„Dass wir jetzt alle die gleiche Sprache sprechen, erleichtert auch die Kommunikation untereinander. Manch einer, der sich früher nicht in seine Seminarplanung reinreden lassen wollte, erwartet heute ein persönliches Entwicklungsgespräch mit dem Bildungsausschuss.“

Der Vorsitzende des Betriebsrats in Ditzingen fügt noch hinzu: „Die intensive Beschäftigung mit unseren Zielen, Aufgaben und Kompetenzen war ein wichtiger Beitrag zur Professionalisierung der Betriebsratsarbeit insgesamt.“

Thorsten Halm
[m]5-consulting
Berater für MitbestimmungsManagement,
zuvor u. a. Konzern- und Euro-Betriebsrat
der Deutsche Bank AG,
Königswinter,
Kontakt: Thorsten.Halm@m5-consulting.de

Veranstaltungshinweis

KompetenzEntwicklung für Betriebsräte ist auch Thema auf dem Bonner BetriebsräteTag 2004, einer branchenübergreifenden Fachtagung für Betriebsräte aus ganz Deutschland. Dort stellt Gerd Duffke das Beispiel der TRUMPF-Betriebsräte ausführlich vor und steht für Fragen und Austausch zur Verfügung:

Bonner BetriebsräteTag 2004
23. und 24. 11. 2004
Infos & Anmeldung:
Frau Brigitte Ott,
Tel. 02 28/2 68-40 66,
Fax 02 28/2 68-40 40 oder
per E-Mail
info@betriebsraetetag.de



Das Seminar zum Thema

Betriebsratsvorsitzende

Persönliches Überleben im Spannungsfeld zwischen Gremium, Arbeitgeber und Belegschaft



Hartmut Braunschneider, Rhetorik-Trainer in Köln

Termin

Montag, 29.11.2004 bis Freitag, 03.12.2004

Ort

Novotel Düsseldorf City West

Ein Spagat zwischen verschiedenen Interessen!

Das Seminar

Ausdruck und Eindruck

- Verbale und nonverbale Möglichkeiten
- Reden vor vielen
- Aufbau von Argumenten und Argumentationen

Der Umgang mit den eigenen Ressourcen

- Zielfindung und -setzung
- Planung – ihre Formen und ihre Grenzen
- Aufgabenorganisation und -delegation
- Zeitfresser eliminieren
- Kontrollen
- Informationsbeschaffung und -verwertung

Der Umgang mit der Geschäftsführung

- Verhandeln
- Vermitteln
- Widerstehen

Der Umgang mit dem Kollegium

- Leiten
- Ausgleichen
- Einbeziehen
- Anregen

Der Umgang mit der Belegschaft

- Präsent sein
- Vermitteln

Seminargebühr

980,00 € zzgl. 16% MwSt. (eingeschlossen sind Mittag- und Abendessen, Pausen- und Tagungsgetränke sowie Seminarunterlagen)

Weitere Informationen erhalten Sie bei

AiB-Verlag GmbH
Seminare
„Arbeitsrecht im im Betrieb“
Postfach 50 09 22
60397 Frankfurt a. M.
Fax: 0 69 / 1330 77-678
Tel.: 0 69 / 1330 77-671