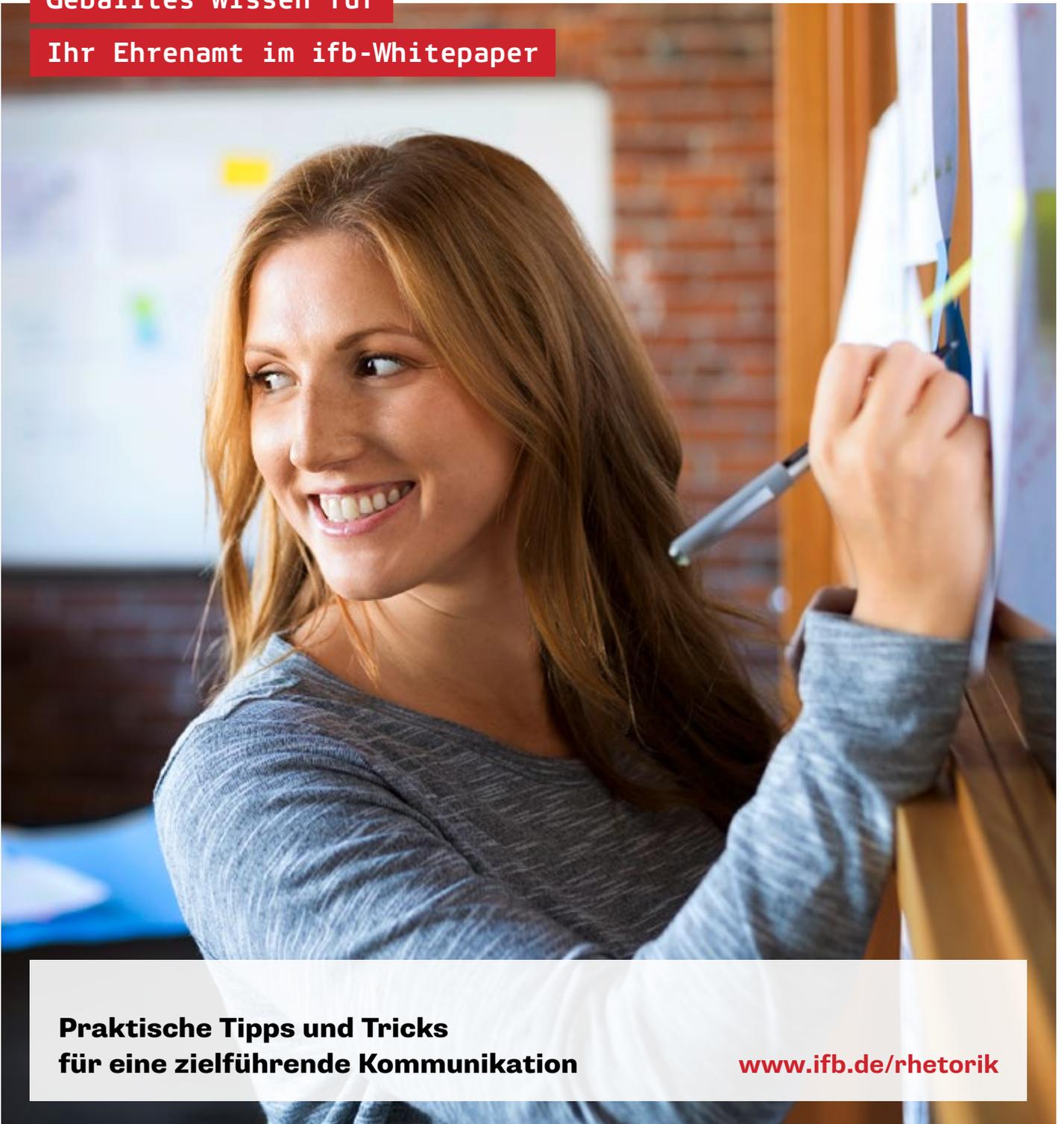


Kommunikation und Rhetorik

Geballtes Wissen für

Ihr Ehrenamt im ifb-Whitepaper



**Praktische Tipps und Tricks
für eine zielführende Kommunikation**

www.ifb.de/rhetorik



Monika Sterzer und Ralf Richter
Kommunikationstrainer
Seminarplaner für
Kommunikation und Rhetorik
> rhetorik@ifb.de

Fünf Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Kommunikation

In der Betriebsratsarbeit merken Sie es jeden Tag; Mit guter Gesprächsführung können Sie unglaublich viel erreichen. Aber wie schaffen Sie es, souverän aufzutreten, frei zu sprechen und andere für Ihre Ideen zu gewinnen? Ob bei Diskussionen im Gremium, bei Gesprächen mit der Belegschaft, bei der Beratung vor Arbeitskollegen oder bei Debatten mit dem Arbeitgeber – hier sind fünf Schlüsselkompetenzen gefragt.

reden – verhandeln – führen – beraten – Konflikte klären

Unser praxisnahes Info-Magazin macht Sie mit allen fünf Kompetenzfelder vertraut. Hier warten wertvolle Tipps, anschauliche Beispiele und nützliche Checklisten auf Sie. Und das Beste?! Die Spielregeln des Gesprächsführung kann jeder lernen! Wo und wie? In unseren Seminaren können Sie nach Herzenslust ausprobieren, wie Sie als Betriebsrat den berühmten Kloß im Hals überwinden, selbstsicher das Wort ergreifen und gekonnt den richtigen Ton treffen. Also, stöbern Sie gleich mal ein bisschen in unserem Info-Magazin in Sachen Rhetorik und Kommunikation. Denn: Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick und Schlagfertigkeit helfen Ihnen in allen Lebenslagen!

Herzlichst
Ihre

Monika Sterzer und Ralf Richter

INHALT

3 Betriebsratsarbeit lebt von Kommunikation

Ihre Aufgabe als ...

5 ... Redner

7 ... Verhandlungspartner

9 ... Führungskraft

11 ... Berater

13 ... Konfliktmanager

15 Die Kraft des guten Arguments

19 Überzeugend auftreten auf der Betriebsversammlung

BETRIEBSRATSARBEIT LEBT VON KOMMUNIKATION

Eine gute Kommunikation macht Betriebsräte erfolgreicher. Denn egal, ob Sie als Vorsitzender, Stellvertreter oder „einfaches“ Betriebsratsmitglied tätig werden: Stets gilt es, die eigenen Ideen, Vorstellungen und Standpunkte überzeugend vorzubringen und durchzusetzen. Umso wichtiger ist es, sich hierfür das nötige Handwerkszeug anzueignen.

Kaum zu glauben – aber wahr: Weit über 80 Prozent der Zeit für die Betriebsratsarbeit wird in Gespräche investiert. Ganz klar, sich mit den Rechten und Pflichten gut auszukennen, zu wissen „wo es im Gesetzbuch steht“ ist das A und O für jeden Betriebsrat. Ohne Fach- und Sachkenntnis kann Mitbestimmung nicht funktionieren. Doch mit dem Gesetzbuch alleine lässt sich wenig bewegen.

Wie wird aus „Recht haben“ auch „Recht bekommen“?

Mit guter Kommunikation lässt sich eine Menge erreichen. Erfahrene Betriebsräte wissen: Mit einer verbindlichen Haltung, klarer Sprache, selbstsicherem Auftreten und einer konstruktiven Gesprächskultur kommt man beim Arbeitgeber am ehesten auf Augenhöhe. Gerade am Anfang der Amtszeit gilt es, sich in Monatsgesprächen, Verhandlungen und Arbeitskreisen kennenzulernen, gute Beziehungen aufzubauen und natürlich auch seine „Duftmarke“ als Mitarbeitervertreter zu setzen. Wem es gelingt, als verlässlicher – durchaus auch kämpferischer – Partner geschätzt und respektiert zu werden, kann für die Mitarbeiter eine Menge herausholen. In all diesen Situationen kommt es darauf an, die richtigen Informationen zu erhalten, den eigenen Standpunkt überzeugend darzustellen und mit nachvollziehbaren Argumenten aufzuwarten. So werden Sie als Betriebsratsmitglied ernst genommen.

Leichter gesagt als getan

Damit das klappt, braucht man zunächst Wissen über die grundlegenden Abläufe in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Zudem erfordert es natürlich auch praktische Erfahrung, um mögliche Schwierigkeiten meistern zu können. Kaum jemand ist als erfolgreicher Kommunikator, Redner oder Verhandlungspartner auf die Welt gekommen. Das Vorurteil „Reden kann doch jeder“ ist eine Binsenweisheit. Gesprächsführung zielgenau einzusetzen, um Informationen vom Arbeitgeber zu erhalten, ist gar nicht so einfach. Die Rollenanforderungen an den Betriebsrat sind vielfältig und über diese muss man sich erst einmal klar werden.

Die gute Nachricht ist: Diese Soft-Skills kann auch der Betriebsrat lernen. Aber er muss es auch tun und sich dafür aktiv einsetzen. Soziale und kommunikative Fähigkeiten lassen sich stärken und entwickeln. Erfolgreich verwenden kann man sie jedoch erst, wenn sie einem in Fleisch und Blut übergegangen sind. Dafür müssen sie immer wieder geübt und trainiert werden. Erfolgreich reden lernt man nur durch reden!

Oft berichten Betriebsräte aus der Praxis nach einem Arbeitgebergespräch: „Wir hatten uns sehr gut auf die Verhandlung vorbereitet. Mit dem Ergebnis können wir nicht zufrieden sein, aber: Mehr war nicht zu erreichen! Dabei hatten wir die besseren Sachargumente, aber die Arbeitgeberseite ist uns rhetorisch einfach überlegen.“ Das ist kein Wunder, denn neben der größeren Erfahrung hat sich die Arbeitgeberseite diese Kompetenz durch viele Schulungen und Trainings erarbeitet. Hier gilt es für den Betriebsrat Spezialwissen dazuzulernen, um gleichzuziehen.

Umgang mit den Kollegen

„So wie du kommst gegangen, so wirst du auch empfangen“ – Dieser Spruch von Johann Wolfgang von Goethe hat auch heute noch Berechtigung. Durch das neue Amt verändert sich naturgemäß auch das Miteinander im Kollegenkreis. Wahrscheinlich kennt man sich schon einige Jahre. Doch seit Sie im Betriebsrat sind, könnte sich die Sicht auf Ihre Person geändert haben. Rechnen Sie damit, dass Ihre Kollegen – neben Ihren fachlichen Fähigkeiten – immer auch „unseren Betriebsrat“ in Ihnen sehen werden. Um dieser zusätzlichen, offiziellen Funktion gerecht zu werden haben wir zehn einfache Tipps für den konstruktiven Umgang miteinander:

- 1.** Gehen Sie höflich und respektvoll mit den Menschen um
- 2.** Suchen Sie im Gespräch den Blickkontakt
- 3.** Fassen Sie sich selbst kurz
- 4.** Fragen Sie auf jeden Fall nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben
- 5.** Stellen Sie während eines Gesprächs viele (sinnvolle) Fragen – Je mehr, desto besser
- 6.** Verwenden Sie eine klare und bildhafte Sprache mit vielen Beispielen
- 7.** Lassen Sie sich nicht unterbrechen
- 8.** Lassen Sie sich nicht „zuschütten“
- 9.** Konzentrieren Sie sich auf die Person
- 10.** Bemühen Sie sich um eine partnerschaftliche Einstellung

Aller Anfang ist leicht – probieren sie es einfach aus!

Ihre Aufgabe als

... REDNER:

**Frei sprechen, informieren
und präsentieren!**

Vorhang auf für Ihren Auftritt!

Eine Rede oder eine Präsentation halten, im Gespräch mit der Geschäftsleitung oder einfach nur spontan im Gremium das Wort ergreifen: Es gibt viele Situationen, die Betriebsräten die Schweißperlen auf die Stirn treiben. Doch hier sind Sie nicht allein. Aktuelle Umfragen zum Thema „Was fürchten Sie am meisten?“ brachten ein überraschend eindeutiges Ergebnis. Ganz oben auf der Liste steht: „Reden in der Öffentlichkeit!“.

Was hilft gegen Rede-Angst, schlaflose Nächte und Lampenfieber?

Die meisten haben weiche Knie, wenn sie vor anderen reden müssen. Selbst in harmlosen Situationen, wie bei einem Rendezvous, sind das Lampenfieber und der berühmte Kloß im Hals typische Begleiter. Da gibt's nur eins: Lassen Sie sich nicht von Ihrer Angst ausbremsen. Motivieren Sie sich mit Sätzen wie „Ich bin gut vorbereitet!“ oder „Ich bin gelassen!“. Denken Sie an Ihren letzten erfolgreichen Auftritt und das gute Gefühl, das Sie danach hatten. Hilft das alles nichts, dann malen Sie sich das Schlimmste aus. Stellen Sie sich vor, wie Sie sich verhaspeln. Überlegen Sie, was im schlechtesten Fall passieren könnte: Die Leute lachen. Na und?! Sie werden mitlachen und dann einfach weiterreden. Also, alles kein Beinbruch!



@ 2014 Bilder: Manuela Kordei, www.rocketpics.net



Praxis-Tipps:

SO WIRD IHRE REDE EIN ERFOLG!

- › Atmen Sie fünfmal tief ein und aus
- › Nehmen Sie eine gerade, aufrechte Haltung ein
- › Lächeln Sie: Ihr Lächeln landet direkt im Herzen Ihrer Zuhörer
- › Stellen Sie sich vor, Sie hätten die ersten Worte schon gesagt
- › Seien Sie sicher: Niemand weiß, was Sie sagen wollten. Also merkt auch keiner, wenn Sie was vergessen
- › Verwenden Sie kurze Sätze, die jeder gut versteht
- › Machen Sie sich klar: Langeweile kommt von „lange“
- › Und: Üben, üben, üben! Reden lernt man nur durch reden

Die langweiligste Veranstaltung im Betrieb ist die Betriebsversammlung?!

Das können Sie leicht ändern. Werden Sie kreativ. Machen Sie die Betriebsversammlung zum Publikumsmagneten. Nutzen Sie die Chance, Ihr Gremium und Ihre Betriebsratsarbeit ins Rampenlicht zu stellen.

So geht's: Volles Haus auf der Betriebsversammlung!

- › Denken Sie daran: Gut geplant ist halb gewonnen!
- › Ob Flyer oder Schwarzes Brett: Sorgen Sie dafür, dass jeder im Betrieb weiß, wann und wo Ihre Betriebsversammlung stattfindet
- › Das Beste aussuchen: Überlegen Sie, welche Themen besonderen Anklang bei der Belegschaft finden
- › Wecken Sie Neugier: Entwerfen Sie eine Einladung, die Interesse weckt
- › Binden Sie alle Kollegen ein: Je mehr Betriebsräte bei der Vorbereitung und Durchführung mitmachen, desto besser wird Ihre Betriebsversammlung!



Praxis-Tipps:

5 TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE BETRIEBSVERSAMMLUNG

- 1.** Ernennen Sie einen Moderator, der souverän und locker durchs Programm führt
- 2.** Sorgen Sie für Abwechslung: Lassen Sie mehrere Betriebsräte zu Wort kommen
- 3.** Bringen Sie es auf den Punkt: Überlegen Sie, welche Erfolge des Betriebsrats Sie in Ihrem Tätigkeitsbericht besonders hervorheben wollen
- 4.** Starten Sie kleine „Mitmach-Aktionen“: Lassen Sie das Publikum über wichtige Sachfragen abstimmen. Ganz Mutige können Spontanumfragen abhalten. Sicherer ist es jedoch, einen Fragenkatalog vorzubereiten
- 5.** Holen Sie sich Unterstützung: Laden Sie Gäste ein, die ihr Fachwissen einbringen und über aktuelle Themen sprechen



Frage und Antwort

„Lohnt sich Öffentlichkeitsarbeit für den Betriebsrat überhaupt? Die Kollegen wissen doch auch so, was ich für sie mache!“

Das ist ein Irrtum! Nur wenn Sie klar zeigen, was der Betriebsrat leistet, bekommen Sie die verdiente Anerkennung und die nötige Rückendeckung der Belegschaft. Halten Sie sich an das bewährte Motto: „Tue Gutes und rede darüber!“ Wie Sie das am besten anpacken, zeigen wir Ihnen in unseren Seminaren für eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit. Mehr dazu erfahren Sie im Internet unter [› www.ifb.de](http://www.ifb.de)

Ihre Aufgabe als

... VERHANDLUNGSPARTNER:

Diskutieren, argumentieren und überzeugen

Die hohe Kunst der Überzeugungskraft!

Ob bei Diskussionen im Gremium, in Gesprächen mit der Belegschaft oder in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber: Diskutieren und argumentieren gehören zum Grundhandwerkszeug für jeden Betriebsrat. Und das Beste: Mit den folgenden drei Tipps stellen Sie die Weichen für einen erfolgreichen Gesprächs- und Verhandlungsverlauf:

TIPP 1: Versetzen Sie sich in den anderen!

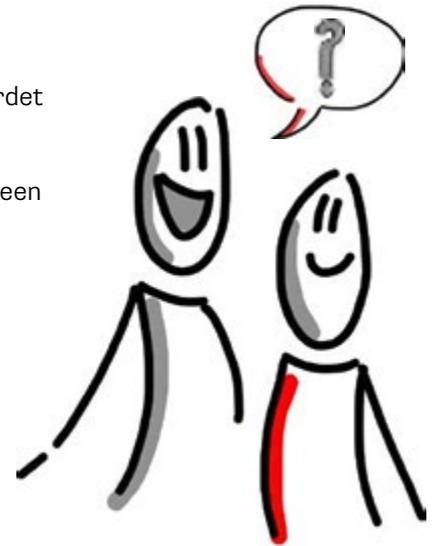
- › Fragen Sie sich: Was will der andere? Kommunikation ist vor allem dann erfolgreich, wenn sie adressatengerecht ist
- › Bevor Sie selber argumentieren, lernen Sie erst die Gedanken Ihres Gegenübers kennen: Nutzen Sie Fragetechniken und die Kunst des aktiven Zuhörens
- › Achten Sie darauf, dass Ihre Argumente aus der Sicht des anderen schlüssig sind. Sie selbst sind ja schon überzeugt

TIPP 2: Zeigen Sie Flexibilität bei der Lösungssuche!

- › Legen Sie sich nicht schon vor dem Gespräch auf eine Lösung fest – das gefährdet den Verhandlungserfolg
- › Verlieren Sie sich nicht im Entweder-oder-Denken. Bleiben Sie offen für neue Ideen
- › Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, dass Vorteile für den einen immer Nachteile für den anderen bringen müssen

TIPP 3: Konzentrieren Sie sich auf Interessen und nicht auf Positionen!

- › Denken Sie daran: Hinter gegensätzlichen Positionen können oft gemeinsame, ausgleichbare Interessen liegen
- › Hinterfragen Sie immer zuerst die Beweggründe hinter der Forderung des anderen. Legen Sie danach Ihre eigenen Motive und Interessen dar
- › Argumentieren Sie klug: Untermauern Sie Ihre eigenen Forderungen mit den Interessen der anderen Seite!



© 2014 Bilder: Manuela Kordel, www.rocketpics.net



Praxis-Tipps:

ACHTUNG: DIESE GESTEN FALLEN NEGATIV AUF!

In entscheidenden Gesprächssituationen und Verhandlungsphasen ist die richtige Körpersprache gefragt. Deshalb sollten Sie die folgenden Negativ-Gesten unbedingt vermeiden:

- › Fehlender Blickkontakt, verschränkte Arme und grimmiges Gesicht
- › Schlaaffe Körperhaltung und lascher Händedruck
- › Mit Gegenständen spielen, an Ihrer Kleidung zupfen oder mit den Händen fuchteln



Schlagfertigkeit ist etwas, worauf man erst 24 Stunden später kommt!“

Mark Twain

Raus mit der Sprache: Mit Schlagfertigkeit überzeugen!

Sticheleien, Provokationen und Angriffe sind in der Betriebsratsarbeit an der Tagesordnung. Natürlich würde jeder gerne schnell, spontan und humorvoll kontern. Leider fallen einem die besten Antworten meistens erst später ein. Deshalb sollte jeder Betriebsrat an seiner Schlagfertigkeit feilen. Als Erste Hilfe gibt es hier ein kleines Schlagfertigkeitstraining!

Wirksame Schlagfertigkeitstechniken für Betriebsräte

1 BALL-ZURÜCK-STRATEGIE

„So ein Schwachsinn!“ oder „Alle hier bezweifeln diesen Unsinn!“ – solche Anfeindungen können Sie am besten mit der Ball-zurück-Strategie entschärfen. Fragen Sie einfach nach:

- › Können Sie das bitte genauer erklären?
- › Was verstehen Sie konkret unter ...?
- › Worauf wollen Sie da hinaus?
- › Wie lösen Sie das Problem?

2 HÖRFEHLER-METHODE

Angriffe können Sie auch mit der Hörfehler-Strategie aushebeln. Tun Sie so, als ob Sie die Attacke nicht verstanden hätten:

- › Wie bitte?
- › Wie war noch mal Ihre Frage?

3 HUMOR-OFFENSIVE

Oft ist Humor das beste Mittel, um Angriffe schlagfertig abzuwehren und erhitzte Gemüter zu beruhigen. Die folgenden Konter helfen Ihnen in (fast) allen Lebenslagen:

- › Glauben Sie das tatsächlich?
- › Ich mag Ihren Humor!
- › Sie hätten mich mal gestern erleben sollen!



Praxis-Tipps:

DIE FORMULIERUNG MACHT'S!

Mit etwas Geschick können Sie auch aggressiven und konfrontativen Formulierungen die Spitze nehmen:

Lieber nicht!	Besser so!
Problem	Herausforderung
Kosten	Investitionen
Vorwurf	Hinweis
stur	zielorientiert
aggressiv	entschlossen
empfindlich	einfühlsam
unschlüssig	nachdenklich
falsch	nicht ganz richtig
nicht erreicht	ausbaufähig
Es ist zu befürchten ...	Es ist zu erwarten ...

Ihre Aufgabe als

... FÜHRUNGSKRAFT:

Leiten, motivieren und gestalten!

So stellen Sie Ihr Gremium richtig auf!

Kein Team kann ohne Führung laufen. Das gilt natürlich auch für den Betriebsrat. Hier wartet allerdings eine besondere Herausforderung. Die Frage lautet: Wie funktioniert Führung ohne Vorgesetztenfunktion? In der Regel haben die Betriebsräte nicht gelernt. Deshalb ist es wichtig, dass Betriebsratsvorsitzende nicht nur ihr Fachwissen, sondern auch ihre Führungsqualitäten kontinuierlich ausbauen.

Der BRV: Erster unter Gleichen

Im Betriebsrat ist der Vorsitzende Erster unter Gleichen.

Aber was heißt das? Der Betriebsratsvorsitzende ...

- › kann jederzeit vom Gremium mit einfacher Mehrheit abgewählt werden
- › besitzt keine alleinige Entscheidungsbefugnis
- › hat keine Disziplinargewalt

Dennoch soll der Betriebsratsvorsitzende ein buntgemischtes BR-Team leiten, Aufgaben verteilen und für eine starke Mitbestimmung im Betrieb sorgen. Oder anders gesagt: Der Betriebsratsvorsitzende muss mit mehreren Bällen gleichzeitig jonglieren und den Balanceakt zwischen Führungsaufgaben, der Rolle als Betriebsratsmitglied und der Vertretung der Mitarbeiterinteressen meistern!



Gut zu wissen:

SCHULUNGSANSPRUCH

Betriebsratsvorsitzende und Betriebsräte mit besonderen Aufgaben haben einen speziellen Schulungsanspruch. Mehr noch: Sie können Ihren Schulungsbedarf nach §37 Abs. 6 BetrVG einfacher durchsetzen. Denn: Auf die Begründung kommt es an. Worauf Sie dabei besonders achten müssen? Informationen zum Schulungsanspruch finden Sie im Internet unter

› www.ifb.de/schulungsanspruch



Kleiner Test:

LÄUFT IN IHREM GREMIUM ALLES RUND?

Damit Ihr BR-Team die Mitarbeiterinteressen erfolgreich vertreten kann, sollten Sie Schwachpunkte schnell beheben. Dieser kleine Test hilft Ihnen dabei:

Hat Ihr Gremium klare Ziele, Prioritäten und Spielregeln?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Besitzt der BRV die nötigen Führungsqualitäten?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Sind die Aufgaben im BR-Team richtig verteilt?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Funktioniert der Informationsfluss reibungslos?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Werden Konflikte schnell und fair gelöst?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Laufen die BR-Sitzungen effektiv ab?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Herrschen Offenheit und Wertschätzung im Gremium?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Tritt der Betriebsrat nach außen geschlossen auf?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
Wird regelmäßig geprüft, ob das BR-Team auf Kurs liegt?	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein

3 Tipps für gute Führung im Betriebsrat

TIPP 1: Stellen Sie Spielregeln für Ihr BR-Team auf!

Ob „Mensch ärgere Dich nicht!“ oder „Monopoly“: Mit der Teamarbeit ist es wie bei einem Spiel. Ohne Regeln klappt es nicht. Deshalb sollten Sie gemeinsam mit Ihrem Gremium klare Leitlinien festlegen. Überlegen Sie:

- › Wie sehen die wichtigsten Ziele für unsere BR-Arbeit aus?
- › Wie verteilen wir die Aufgaben im Gremium?
- › Wie gehen wir mit Konflikten im BR-Team um?
- › Wie sorgen wir für effektive Betriebsratssitzungen?

TIPP 2: Schaffen Sie Offenheit und Vertrauen im Gremium!

Führung im Betriebsrat funktioniert nur, wenn im Gremium Offenheit und Vertrauen herrschen. Die Basis dazu legen Sie, wenn Sie die folgenden Punkte beherzigen:

- › Meinungsvielfalt schätzen: Fordern und fördern Sie Toleranz.
- › Scheinharmonie verhindern: Sprechen Sie Konflikte offen an – je eher, desto besser!
- › Ehrlich sein: Sprechen Sie regelmäßig über die Zusammenarbeit in Ihrem Gremium. Finden Sie gemeinsam heraus, wo noch Verbesserungspotenziale liegen.

TIPP 3: Holen Sie andere mit ins BR-Boot!

Die Zusammenarbeit mit anderen Funktionsträgern bringt eine enorme Entlastung. Deshalb: Beziehen Sie Ihren Stellvertreter, freigestellte Betriebsräte und die Sprecher von Ausschüssen unbedingt mit ein! Denken Sie auch daran, andere Interessenvertreter mit ins Boot zu holen. Ob Wirtschaftsausschuss, Schwerbehindertenvertretung oder Jugend- und Auszubildendenvertretung: Je besser Sie andere Gremien einbinden, desto mehr können Sie erreichen!



@ 2014 Bilder: Manuela Kordel, www.rocketpics.net



Praxis-Tipp:

Haben Sie alle Fragen beantwortet? Dann machen Sie sich gleich ans Werk. Überlegen Sie, welche drei Punkte Sie als Erstes verbessern wollen. Und: Wenn Sie Unterstützung brauchen, schauen Sie einfach ins Internet unter:

- › www.ifb.de/brv Hier finden Sie viele Seminare – speziell für „Führungskräfte“ im Betriebsrat!

Ihre Aufgabe als

... BERATER:

**Unterstützen, Vorbild sein
und Persönlichkeit zeigen**

Betriebsrat – eine Frage der Persönlichkeit!

Der Name BetriebsRAT zeigt es schon auf den ersten Blick: Es zählt zu Ihren wichtigsten Aufgaben, Ihre Kolleginnen und Kollegen zu beRATen. Natürlich gehört zu einer guten Beratung das richtige Fachwissen. Doch auch hier helfen Ihnen das Betriebsverfassungsgesetz oder das Arbeitsrecht allein nicht weiter. Deshalb lohnt es sich, wenn Sie Ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen gezielt trainieren.

So stärken Sie Ihre Persönlichkeit

Ob Ärger mit dem Vorgesetzten, Krankheit oder Kündigung: Wenn Probleme auftauchen, sind Sie als Betriebsrat oft die erste Anlaufstelle im Betrieb. Ihre Kolleginnen und Kollegen erwarten von Ihnen, dass Sie immer ein offenes Ohr für ihre Anliegen haben. Und: Sie vertrauen darauf, dass Sie ihnen weiterhelfen können. Um dieser hohen Verantwortung gerecht zu werden, ist es wichtig, dass Sie Ihre Persönlichkeit stärken. Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei:

› Sich selbst gut führen

Der Schlüssel, um Ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln, ist, dass Sie sich selbst gut führen. Dabei spannt sich der Bogen von der Selbstorganisation und der Rollenklarheit über das Selbstvertrauen bis hin zur Erhaltung und Pflege der eigenen Ressourcen. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran – das bringt Ihnen die nötige Anerkennung als Betriebsrat und als Berater.

› Persönliche Ziele setzen und erreichen

Setzen Sie sich ehrgeizige, aber machbare Ziele. Schließen Sie dann einen Vertrag mit sich selbst. Legen Sie fest, bis wann Sie Ihre Ziele erreicht haben werden. Der Gewinn für Ihre Persönlichkeitsentwicklung? Sie können sich selbst positive Erlebnisse schaffen und sich obendrein über Ihre Erfolge freuen.

› Versprechen an sich selbst halten

Beweisen Sie sich, dass Sie ein kompetenter, verlässlicher Mensch sind. Geben Sie sich selbst Versprechen – und halten Sie diese auch ein. Sie werden sehen: Mit jedem eingelösten Versprechen wächst das Vertrauen in Ihre persönliche Stärke.

› Reden und Handeln in Einklang bringen

Achten Sie darauf, dass Ihre Worte und Ihre Taten übereinstimmen. Kündigen Sie nichts an, was die eigenen Kräfte übersteigt. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Worte wahr machen. Das stärkt Ihre Glaubwürdigkeit und natürlich auch Ihr Selbstvertrauen.

Berater und Betriebsrat: Eine anspruchsvolle Doppelrolle

Damit Sie Ihre Kollegen gut beraten können, sollten Sie sich unbedingt Klarheit über Ihre eigene Position verschaffen. Denn: Ihre Rollen als Betriebsrat und Berater sind zum Teil sehr unterschiedlich!

› Mitfühlen, aber nicht mitleiden!

Als Betriebsrat gehen einem die persönlichen Schicksale der Kolleginnen und Kollegen oft sehr nah. Damit Sie die bestmögliche Beratung und Unterstützung bieten können, müssen Sie jedoch die nötige Distanz wahren. Die große Herausforderung lautet: Mitfühlen, aber nicht mitleiden! Einerseits müssen Sie eine wertschätzende, respektierende Haltung aufbauen, um sich in Ihren Gesprächspartner hineinzusetzen. Andererseits müssen Sie das Problem des Betroffenen sachlich betrachten.



Praxis-Tipps:

ACHTUNG: DIESE GESTEN FALLEN NEGATIV AUF!

In entscheidenden Gesprächssituationen und Verhandlungsphasen ist die richtige Körpersprache gefragt. Deshalb sollten Sie die folgenden Negativ-Gesten unbedingt vermeiden:

- 1.** Fehlender Blickkontakt, verschränkte Arme und grimmiges Gesicht
- 2.** Schlawfe Körperhaltung und lascher Händedruck
- 3.** Mit Gegenständen spielen, an Ihrer Kleidung zupfen oder mit den Händen fuchteln



@ 2014 Bilder: Manuela Kordel, www.rocketpics.net

Ihre Aufgabe als

... KONFLIKTMANAGER:

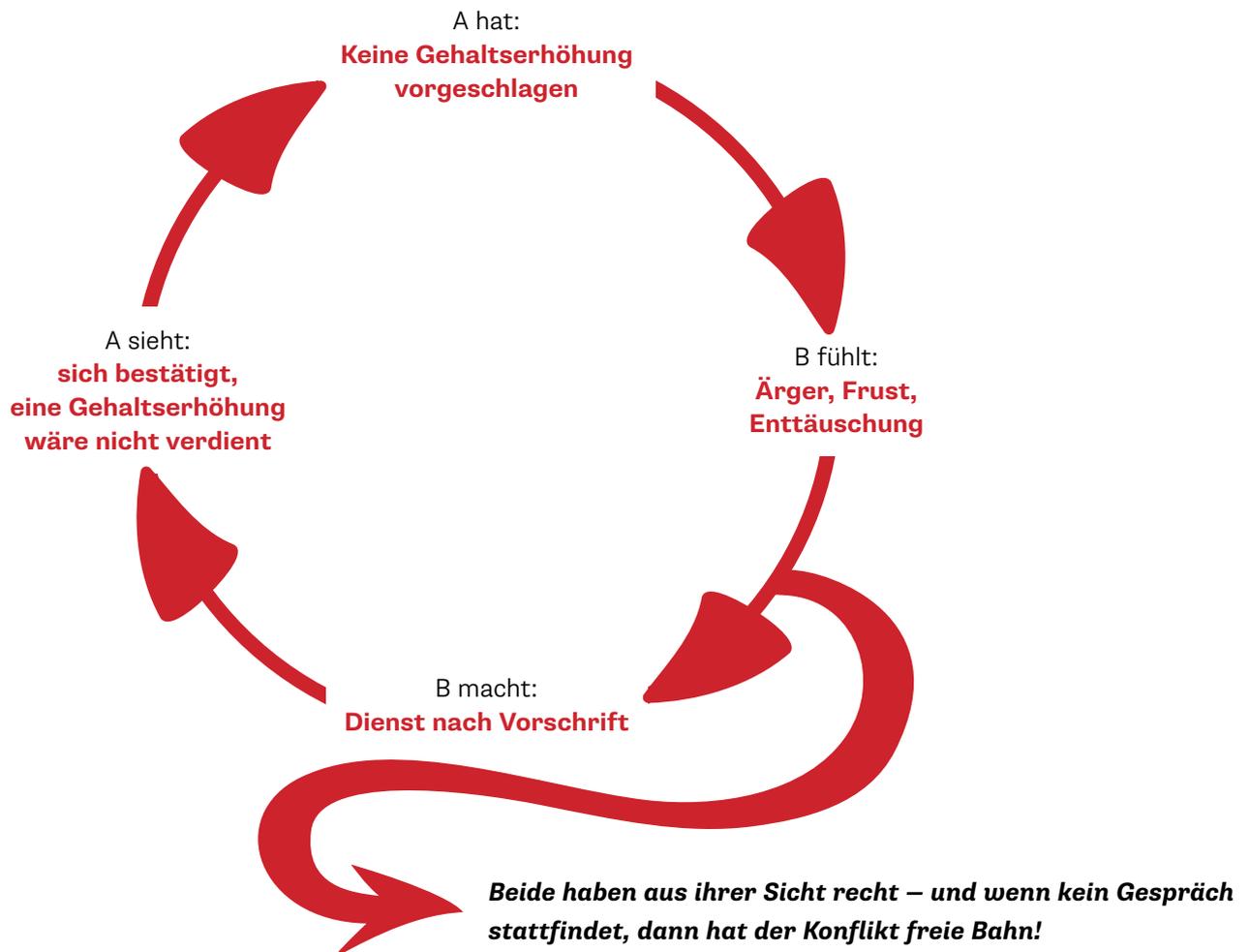
Mut haben, fair bleiben, konstruktiv handeln

Wenn schon streiten, dann aber richtig!

Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es auch Konflikte. Das war schon immer so – und das wird auch immer so bleiben. Doch: Eins hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Die Rolle des Betriebsrats als Konfliktmanager ist deutlich wichtiger geworden. Denn: Streitigkeiten am Arbeitsplatz werden mit immer härteren Bandagen ausgetragen.

Wie entsteht ein Konflikt?

Zugegeben, Konflikte im Betrieb und im Betriebsrat sieht keiner gerne. Deshalb schauen viele lange weg. Das ist menschlich, aber es bringt nichts. Im Gegenteil: Je länger Unstimmigkeiten unter den Teppich gekehrt werden, desto schlimmer wird es! Deshalb ist es unerlässlich, dass Betriebsräte Unstimmigkeiten frühzeitig erkennen, offen ansprechen und fair lösen. Aber wie entsteht überhaupt ein Konflikt? Hier ein Beispiel, das zu einem Teufelskreis zwischen einem **Vorgesetzten (A)** und einem **Mitarbeiter (B)** führt.



Weshalb müssen Konflikte unbedingt gelöst werden?

1. Konflikte sind störend

Sie unterbrechen den normalen Arbeitsablauf, behindern Problemlösungen und verhindern letztendlich das Erreichen der gewünschten Ergebnisse.

2. Konflikte wirken belastend

Die Emotionalität von Konflikten merkt man den Beteiligten an. Wer einen Konflikt hat, ist selten heiter und entspannt. Meist machen sich Konflikte durch Nervosität, Gereiztheit oder auch indirekt ausgedrückte Angst bemerkbar.

3. Konflikte haben den Drang zur Eskalation

Wenn Konflikte nicht rechtzeitig geklärt werden, neigen sie zur Eskalation. Dabei geht es um das berühmte-berühmte „überlaufende Fass“. Je stärker der Konflikt, desto emotionaler die Situation. Zudem suchen die Konfliktparteien mehr und mehr nach Verbündeten und schmieden Koalitionen. Dadurch erweitert sich der Kreis der Betroffenen immer mehr.

Rechtzeitig eingreifen und schlimmeres verhindern

Je eher ein Konflikt aktiv geklärt wird, umso größer ist die Chance einer guten Lösung. Sonst können Konflikte eskalieren und schließlich als Mobbing enden. Mobbing stellt die wohl schlimmste Eskalationsstufe von Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz dar. Damit es erst gar nicht so weit kommen kann, sind Sie als Betriebsrat gefordert:

- › Greifen Sie nur in Konflikte ein, wenn Sie genau wissen, wie Sie vorgehen müssen
- › Sorgen Sie dafür, dass mindestens ein Mitglied Ihres Gremiums professionell in Sachen Konfliktmanagement geschult wird
- › Ziehen Sie im Zweifelsfall immer einen Konflikt-Experten oder Mediator hinzu



@ 2014 Bilder: Manuela Kordel, www.rocketpics.net



Gut zu wissen:

KOSTENFREIE KONFLIKT- HOTLINE

Sie erreichen uns jeden Freitag
von 9:00 bis 12:00 Uhr
unter 0 88 41 / 61 12-999

ifb-Kompetenz-Zentrum Konflikt

Weitere Informationen finden Sie
im Internet unter: [› ifb.de/konflikt](http://ifb.de/konflikt)



Frage und Antwort

Woran erkenne ich frühzeitig einen Konflikt?

Typische Konfliktsignale sind:

- › Widerspruch: Unbegründete Einwände, Vorwürfe, Drohungen, persönliche Angriffe oder Beleidigungen
- › Aufregung: Unruhe, Streit, Bildung von Fraktionen
- › Ausweichen: Schweigen, bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, auf Nebenschauplätze ausweichen und Unwichtiges debattieren
- › Lustlosigkeit: Unaufmerksamkeit, Desinteresse, Müdigkeit, innere Emigration
- › Körperliche Symptome: Nervosität, Stress, erhöhter Blutdruck, Schwächung des Immunsystems

So überzeugen Sie Ihre Gesprächspartner nachhaltig

DIE KRAFT DES GUTEN ARGUMENTS

Zaubern müsste man können. Dann könnten wir alle unsere Wünsche erfüllen, ohne lange argumentieren oder arbeiten zu müssen, im Beruflichen wie im Privaten. Können wir aber nicht. Den Betriebsräten hat der Gesetzgeber den „kleinen Zauberkasten“ als Handwerkszeug zur Verfügung gestellt: Die Mitbestimmung. Damit kann man zwar auch nicht wirklich zaubern, aber gut arbeiten – besonders wenn man die Rhetoriktipps von Rolf Christiansen kennt.

Die betriebliche Wirklichkeit stellt heute hohe Anforderungen an die Überzeugungsfähigkeit des Betriebsrats. Dabei ist nicht nur der Arbeitgeber zu überzeugen. Auch innerhalb des Betriebsrats muss oft hart um eine gemeinsame Position gerungen werden. Und wenn ein Kompromiss erzielt wurde, müssen auch die nachträglichen Erklärungen an die Belegschaft deren Einwänden standhalten.

Nachhaltiges Überzeugen ist weder Glückssache noch Zauberei. Wer die wichtigsten Regeln befolgt, beeinflusst seine Überzeugungspartner langfristig in die gewünschte Richtung und erzielt so bessere Ergebnisse. Die folgenden acht Tipps haben sich in der Praxis bewährt:

1. Allerbeste Sachkenntnis mitbringen

Wenn ein Argument die eigene Meinung kraftvoll stützen soll, muss es belastbare Zahlen und Fakten enthalten. Wer im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements z. B. für eine stärkere Beachtung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz werben möchte, braucht Zahlen zum aktuellen Stand im Betrieb, Nachweise über die längerfristigen Entwicklungen und Vergleichszahlen aus anderen Betrieben und Branchen, um dem eigenen Argument einen Referenzrahmen zu geben. Auch sichere Kenntnisse über die rechtliche Anspruchgrundlage dürfen nie fehlen. Der sorgsame Erwerb der Sachkenntnis ist immer der erste Schritt. Argumente ohne Sachkenntnis sind wie Rhetorik ohne Inhalt. Sie werden als Worthülsen entlarvt.

2. Nachvollziehbar und schlüssig argumentieren

Der Gesprächspartner muss verstehen können, was ich genau will und warum. Eine nachvollziehbare Argumentation enthält daher immer eine klare Positionierung in der strittigen Frage und eine Begründung, warum die Position vorteilhaft ist. Die so entstehende Behauptung muss nun mit Belegen untermauert werden. Hier kommen die Zahlen und Fakten aus der Sachkenntnis ins Spiel. Position, Gründe und Belege müssen so miteinander kombiniert werden, dass sie zu einer logischen Einheit verschmelzen. Hierzu ein Beispiel: Der BR schlägt vor, die psychische Belastung im Betrieb durch ein besseres Auftragsmanagement mit den Kunden zu erreichen (Vorschlag/Position).



Rolf Christiansen, Kommunikationstrainer mit klassischer Gesangsausbildung, ist Mitautor des Buchs „Rhetorik für die erfolgreiche Betriebsratsarbeit“. Er referiert seit 1998 für das ifb.

Dadurch können die Auftragstermine von Anfang an besser erfasst werden und der Druck auf die Mitarbeiter sinkt (Begründung). Der neue Leiter für das Vertriebsgebiet Süd hat das für seine Mitarbeiter eingeführt. In seinem Bereich empfinden die Mitarbeiter weniger Druck und sind weniger krank (Beleg).

Schlüssig ist die Argumentation immer dann, wenn sich die Begründung auf die Position bezieht und der Beleg auf die Begründung. Allzu oft werden drei Elemente miteinander kombiniert, die zwar alle mit dem Thema zusammenhängen, aber sich nicht schlüssig kombinieren lassen.

3. Unterschiedliche Arten von Argumenten nutzen

Es gibt viele Arten von Argumenten und Belegen. Wer mit einer Vielzahl von verschiedenen Argumenten aufwarten kann, hat es leichter, weil er sich besser auf die Gesprächspartner einstellen kann. Fünfmal hintereinander die gleiche Art von Argumenten hat noch niemanden hinter dem Ofen hervorgeholt. Neben den Fakten und Beispielen gibt es Gesetze und Regeln, Vergleiche und Referenzen, Bilder und Metaphern, Alltagsplausibilität und Erfahrungswissen, Hoffnungen und Befürchtungen, wissenschaftliche Studien und Autoritäten, Szenarien und Prognosen. Welches Überzeugungsmittel wann geeignet ist, hängt weniger vom Thema als vom Gesprächspartner ab. Ein gutes Argument ist nur eines, das wirkt.

4. Auf andere eingehen und differenziert kommentieren

Vielleicht der wichtigste Punkt dieser Liste ist das „aufeinander eingehen“. Niemand verlässt seinen Standpunkt gerne. Das ist immer ein schmerzlicher Abschiedsprozess. Der kann nur gelingen, wenn ich selbst nach und nach einsehen kann, dass meine eigene Position nicht so gut ist. Gleichzeitig will niemand „verlieren“ oder gar vollständig sein Gesicht verlieren. Aufgezeigt bekommen, dass man komplett falsch gelegen hat, führt eher zu einem inneren Widerstand. Für das Überzeugen folgt hieraus klar, dass man seinem Gegenüber zeigen muss, was an seiner Position und seinen Argumenten alles attraktiv ist, und bis zu welchem Punkt die Zustimmung geht. Dadurch ist der Gesprächspartner eher geneigt, sich auch kritische Aspekte anzuhören und diese zu würdigen. So können Sie die Ausführungen des Gesprächspartners kritisch kommentieren: Das Verallgemeinern und die Verhältnismäßigkeit der Position in Frage stellen, die Logik der Argumentation kritisieren, falsche Annahmen und Unterstellungen aufdecken, die Motive anerkennen aber in ihrer Bedeutung weniger würdigen. Kein Argument ist per se richtiger und wichtiger als ein anderes. Es gibt immer die Kehrseite der Medaille.



@ 2014 Bilder: Manuela Kordel, www.rocketpics.net

5. Die Interessen des Gesprächspartners berücksichtigen

Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler, sagt der Volksmund. Damit ist gemeint, dass man sich beim Argumentieren auf die Interessen des Gesprächspartners einstellt. Alles was ihn interessiert, wird als Argument taugen. So sind z. B. Geschäftsführer im Unternehmen dafür da, Gewinne zu organisieren. Ihr Interesse gilt also immer der Frage der Wirtschaftlichkeit einer Entscheidung. Ein Betriebsrat, der nur über die „Fürsorgepflicht des Arbeitgebers“ oder die „Motivation der Mitarbeiter“ argumentiert, verfehlt seinen Argumentationspartner. „Investition“ und „Ertrag“ sind die Vokabeln und Argumente für das Ohr von Geschäftsführern.

6. Kompromissbereit sein und Entgegenkommen

Alles oder nichts ist ein riskantes Spiel, insbesondere wenn es um die Interessen von hunderten von Mitarbeitern geht. Kaum ein Betriebsrat kann seine Vorstellungen zu 100 Prozent durchsetzen. Der Austausch von Argumenten und das schrittweise Entgegenkommen sind ein langsamer Prozess. Deswegen müssen neben den Argumenten auch die Teilschritte des Annäherns vorbereitet werden. Je eindeutiger der Betriebsrat hier die Kompromissoptionen vorbereitet hat, desto wirksamer kann er für die jeweilige Stufe werben. Diese Strategie verhindert das schnelle Rückfallen auf die Minimalposition.

7. Keinen Druck ausüben, sondern „Umteilscheidungszeit“ geben

Je umfangreicher das Thema ist und je unterschiedlicher die Ausgangspositionen waren, desto mehr Zeit braucht der Gesprächspartner, um sich in der Sache „umzuentcheiden“. Druck auszuüben ist für die vertrauensvolle Zusammenarbeit Gift. Der eigentliche Mechanismus in der Zeit bis zum nächsten Gespräch ist sogar der wichtige: Der Gesprächspartner verlässt das Gespräch mit der inneren Einstellung „das klingt gar nicht so blöd“. In weiteren Gesprächen wird er nun Dritte seinerseits mit Argumenten konfrontieren. Wenn die Reaktion hier positiv ausfällt, gerät der Urheber nach einer Weile außer Acht. So kann es vorkommen, dass sich der Gesprächspartner nach zwei Wochen Ihrer Position deutlich angenähert hat und auch Ihre Argumente verwendet. Das ist der richtige Zeitpunkt, um die Ernte einzufahren und das Ergebnis miteinander festzuzurren.

8. Gelassen bleiben statt provozieren lassen

Manche Auseinandersetzung wird so hart geführt, dass die Sachebene aus dem Blickfeld gerät und sich Geschäftsleitung und Betriebsrat persönlich angreifen. Das gefährdet die Grundlage der konstruktiven Zusammenarbeit und die Ergebnisse in den Sachfragen rücken in weite Ferne. Lassen Sie sich dazu lieber nicht hinreißen. Der kürzeste Weg zurück zur Sache ist der beste: Knüpfen Sie einfach an den letzten sachlichen Punkt an und stellen Sie dann eine Frage, die Ihren Gesprächspartner zu einer sachlichen Aussage bewegt: „Sie hatten eben von den wirtschaftlichen Risiken unseres Vorschlages gesprochen. Wo genau ist Ihnen die Sache zu riskant?“

Alle Tipps sind für sich genommen leicht umzusetzen – wenn man sie isoliert betrachtet. Die Schwierigkeit im betrieblichen Alltag liegt eher darin, sehr schnell zu erkennen, welches Verhalten gerade empfehlenswert ist und dann eine schlagfertige sprachliche Form dafür zu finden. Diese Kompetenz sollten Sie in Seminaren trainieren. Auch der Austausch im Betriebsrat untereinander ist wichtig: So lässt sich jedes Mitglied gezielt nach seinen Stärken in der Gesprächsführung einsetzen. Denn manche Wünsche im Betrieb kann die Belegschaft so durchsetzen. Bei vielen Themen bleibt nur die Kraft des guten Arguments.

ÜBERZEUGEND AUFTRETEN AUF DER BETRIEBSVERSAMMLUNG

Mit der Betriebsversammlung ist es wie mit Weihnachten: Man weiß, sie kommt, ist dann aber doch überrascht, dass plötzlich nur noch eine Woche Vorbereitungszeit übrig ist. Gerade der Betriebsratsvorsitzende spürt die Last der Verantwortung meistens besonders. Was soll ich sagen? Wie die Themen präsentieren? Was passiert, wenn ich nicht mehr weiter weiß? Dabei ist es eigentlich gar nicht so schwer, aus einer faden Veranstaltung ein interessantes und abwechslungsreiches Treffen zu machen. Lernen Sie aus der Erfahrung anderer Gremien, schauen Sie sich Methoden ab und lassen Sie sich inspirieren. Das hat auch unser fiktiver Vorsitzender Martin B. erfahren.

Martin B. aus Köln ist ein alter Hase, seit über zehn Jahren Betriebsratsvorsitzender und mit allen Wassern gewaschen. Betriebsversammlungen leitet er souverän und mit viel Freude. Doch das war nicht immer so. Mit Grausen erinnert er sich an seine erste Rede vor der Belegschaft. Seine schweißnassen Hände in das Holz des Rednerpults gebohrt, stotterte er sich von einem Satz zum nächsten. Seine Betriebsratskollegen saßen schön aufgereiht hinter schützenden Konferenztischen auf der Bühne und lächelten vor Glück, dass sie nicht an seiner Stelle sein mussten. Die Geschäftsleitung freute sich hinter steinernen Minen über die mäßige Selbstdarstellung des Betriebsrats. Mit einem gelangweilten Klatschen wurde Martin für seinen Auftritt belohnt. Aber, so die Resonanz danach, wenigstens die belegten Brötchen und der Kaffee waren gut. Naja, soviel zu den Kernkompetenzen des Betriebsrats. Martin hat aus seiner ersten Betriebsversammlung gelernt und im Laufe der Zeit einige wesentliche Erkenntnisse gewonnen:

Ich muss nicht alles alleine machen.

Jedes Mitglied im Gremium hat seine besonderen Stärken. Vielleicht gibt es jemanden, der gerne moderiert und durch die Versammlung leitet? Denn das muss nicht immer der Vorsitzende sein. Ein anderer kennt sich mit der Technik aus und kann tolle Infografiken in Power-Point gestalten. Ein Dritter ist vielleicht ein kreatives Organisationstalent.

Ich kann lernen, Reden zu halten.

Ein weiteres Aha-Erlebnis hatte Martin beim Besuch eines Rhetorik-Seminars. Er lernte dort, eine Rede zu halten. Denn man muss gar kein Naturtalent sein. Mit den richtigen Werkzeugen, Methoden und Techniken ist es eigentlich ganz einfach. Eine spritzige Einleitung, eine gute Gliederung der Fakten, ein logischer Aufbau und ein knalliger Abschluss sind tatsächlich machbar. Im Rhetorikstudio hatte er außerdem die Möglichkeit, sich selbst in Aktion zu sehen. Und er war überrascht: So schlecht, wie er dachte, war er gar nicht. Mit gestärktem Selbstbewusstsein meisterte er seine nächste Rede vor der Belegschaft.

TIPP 1

Wie gut kennen Sie die Fähigkeiten Ihrer Betriebsratskollegen? Bereiten Sie sich mit dem gesamten Gremium gründlich auf die nächste Versammlung vor und verteilen Sie die Aufgaben so, dass jedes Mitglied etwas zu tun hat. So liegt nicht die ganze Verantwortung bei einem – und nebenbei präsentieren Sie das Gremium als harmonisches und gut funktionierendes Team.

TIPP 2

Nutzen Sie jede Gelegenheit, um zu üben. Eine Sportart lernt man auch nicht durch Zuschauen, sondern nur durch das Tun.

TIPP 3

Externe Experten geben der Betriebsversammlung einen professionellen Touch, die Kosten dafür sollten aber unbedingt im Vorfeld mit dem Arbeitgeber geklärt werden.

TIPP 4

Überlegen Sie immer: Muss ich auf Provokationen eingehen oder lächle ich sie weg? Muss ich reflexartig antworten, um Professionalität zu zeigen, oder kann ich durch Rückfragen Zeit gewinnen? Muss ich immer selbst antworten oder ist es nicht sogar viel sinnvoller, manche Fragen an Spezialisten weiterzuleiten?

TIPP 5

Machen Sie sich bewusst, dass das Image des Betriebsrats im Wesentlichen durch eine gelungene Betriebsversammlung geprägt wird. Belegte Schnittchen und Kaffee können auch dazu gehören. Viel entscheidender ist aber, wie souverän, authentisch und selbstbewusst das Gremium und jedes einzelne Betriebsratsmitglied auf der Versammlung auftritt.

Ich darf Spaß haben.

Eine Betriebsversammlung ist eine reine Pflichtveranstaltung. Mit dieser inneren Haltung organisierte Martin seine ersten Versammlungen. Der Erfolg war entsprechend. Aber wie kann man erwarten, dass der Funke überspringt, wenn gar kein Funke da ist? Wie soll die Belegschaft von der Veranstaltung begeistert sein, wenn man selbst schon keine Lust hat? Zusammen mit seinem Gremium überlegte Martin, was bei künftigen Versammlungen anders laufen muss, damit das Gremium selbst Spaß dabei hat. Man beschloss, neue Elemente auszuprobieren. Beispielsweise eine moderierte Diskussion mit den Mitarbeitern. Dazu wurde sogar ein externer Moderator engagiert, der schwungvoll und zielstrebig durch das Podiumsgespräch führte. Eine junge Kollegin drehte einen Kurzfilm zu einem aktuellen Problem bei der Arbeitsplatzgestaltung, der zwischen-durch gezeigt wurde. Der Tätigkeitsbericht wurde von mehreren Betriebsratskollegen abwechselnd vorgetragen. Auch diesmal waren Schnittchen und Kaffee gut, aber sie standen nicht mehr im Mittelpunkt. Der Betriebsrat wurde als innovativ, engagiert und motiviert wahrgenommen.

Ich kann spontan sein.

Martin und seine Betriebsversammlungen wurden immer besser. Doch eine Sache lastete immer noch auf ihm: Die obligatorische Fragerunde am Ende der Veranstaltung. Die Unsicherheit, welche Themen wohl angesprochen werden und der Druck, auf die Schnelle gut formulierte und inhaltlich richtige Antworten geben zu müssen, bereitete ihm nach wie vor Bauchschmerzen. Bekanntlich ist Spontanität ja etwas, „was einem 24 Stunden später einfällt“. Den Spruch kannte er gut. Aber auch beim Thema Schlagfertigkeit fand Martin Hilfe in einem Seminar. Dort lernte er, dass es gar nicht so schwer ist, schlagfertig zu sein. Denn auch dies ist eine Frage der Technik und der Übung.

Ich darf stolz auf meine Erfolge sein.

Martin war, wie viele Betriebsräte sind: Es fiel ihm schwer, die Leistung seines Gremiums und besonders die eigenen Erfolge in den Mittelpunkt der Betriebsversammlung zu stellen. Doch eigentlich, so wurde ihm bewusst, ist genau das sogar seine Pflicht: Er muss die Arbeit des Betriebsrats darstellen und darauf verweisen, was das Gremium für die Belegschaft leistet. Erstens sollen die Kollegen wissen, dass der Betriebsrat seine Zeit sinnvoll verbringt. Und außerdem haben auch die Kollegen im Betriebsrat das Recht, dass ihre oft aufreibende Arbeit kommuniziert und gewürdigt wird. So wurde die Betriebsversammlung für Martin mehr und mehr zu einer Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit. „Tue Gutes und sprich darüber.“ Auch so ein Klassiker, der seine absolute Berechtigung hat.



@ 2014 Bilder: Manuela Kordel, www.rocketpics.net

FAZIT

Die nächste Betriebsversammlung kommt so sicher wie Weihnachten. Beginnen Sie rechtzeitig mit der Vorbereitung, beziehen Sie alle Kollegen des Betriebsrats mit ein, sorgen Sie für einen gelungenen Rahmen und eignen Sie sich die nötigen Techniken an, um sicher und souverän einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Dann wird bei der Belegschaft Begeisterung und Interesse für Ihre Arbeit geweckt und sie wird ihren Betriebsrat als echte Bereicherung empfinden.



Seminare,
die begeistern

Herausgeber:

ifb Institut zur Fortbildung
von Betriebsräten KG
Prof.-Becker-Weg 16
82418 Seehausen am Staffelsee

Tel. 0 88 41 / 61 12-0
Fax 0 88 41 / 61 12-151
E-Mail: info@ifb.de

Internet:

www.ifb.de
www.betriebsrat.de
www.facebook.com/ifbKG
www.twitter.com/ifbKG

Geschäftszeiten:

Mo - Do: 8:00 - 17:00 Uhr
Fr: 8:00 - 16:00 Uhr

Verantwortlich:

Hans Schneider

Redaktion:

Ralf Richter
Monika Sterzer
Jessica Riccò
Alina Wagner
Andrea Wloka

Fotos:

Titel: ifb
Kömpel-Schütz, Kristina: S. 2
Illustrationen: Manuela Kordel, www.rocketpics.net

Hinweis:

Die verwendete maskuline bzw. feminine Sprachform dient der leichteren Lesbarkeit und meint immer auch das jeweils andere Geschlecht.

Stand: Juli 2017

Alle Rechte vorbehalten. Die Informationen in diesem Programm wurden mit größter Sorgfalt aufbereitet, dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Das Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG übernimmt keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.



ONLINE-PORTAL

**Aktuelle Zusatztermine für Rhetorik- und Kommunikationseminare
Erfahrungsberichte und Videos von Teilnehmern und Referenten
Service, Beratung und Hilfe zum Thema Rhetorik und für
Ihre ganz persönliche Weiterbildung**

www.ifb.de/rhetorik