


EDITORIAL

Liebe Kolleginnen und Kollegen,



gerade in den Zeiten rund um die Wahl der Arbeitnehmervertretung ist es besonders wichtig, sich über das vorhandene Wissen in einem Gremium und dessen Weitergabe Gedanken zu machen. In den letzten beiden Ausgaben der TBS-Info haben wir Euch dazu bereits über die Notwendigkeit, die Besonderheiten sowie den Prozess des Wissenstransfers in Betriebs- und Personalratsgremien berichtet. In der aktuellen Ausgabe erfahrt Ihr mehr über konkrete Methoden, mit denen Wissen erfasst, dokumentiert und vermittelt werden kann.

Eines der Themen, zu denen es Wissen weiterzugeben gilt, sind rechtliche Rahmenbedingungen, deren Änderungen sowie der Umgang damit. Eine dieser rechtlichen Neuerungen stellen wir Euch in dieser Ausgabe der TBS-Info vor: Im

Dezember des letzten Jahres wurde das Bundesteilhabegesetz verabschiedet. Damit hat die Reform des SGB IX begonnen. Unser Artikel zum Thema zeigt auf, was sich mit dem Bundesteilhabegesetz geändert hat und wie diese Änderungen durch Arbeitnehmervertretungen genutzt werden können.

Zudem informieren wir Euch wie gewohnt über die anstehenden Seminare und Veranstaltungen im kommenden vierten Quartal 2017.

Wir wünschen Euch viel Spaß bei der Lektüre und freuen uns wie immer über Lob, Anregungen und Kritik.

Mit kollegialen Grüßen
Claudia Grässle

... INHALT ...

1. Der Prozess des Wissenstransfers in Personal- und Betriebsratsgremien
2. Was bringt das neue Bundesteilhabegesetz aus Sicht der Interessensvertretung?
3. TBS Veranstaltungsticker
Oktober – Dezember 2017

Der Prozess des Wissenstransfers in Personal- und Betriebsratsgremien

SIMONE BOERS

In den letzten beiden Ausgaben der TBS-Info haben wir über die Notwendigkeit und die Besonderheiten von Wissenstransfer sowie den Prozess des Wissenstransfers in Personal- und Betriebsratsgremien berichtet. In dieser Ausgabe sollen Methoden zur systematischen Erfassung, Dokumentation und Ermittlung von Wissen vorgestellt werden. Entlang des Prozesses lassen sich die Methoden in verschiedene Gruppen einteilen. So gibt es Methoden

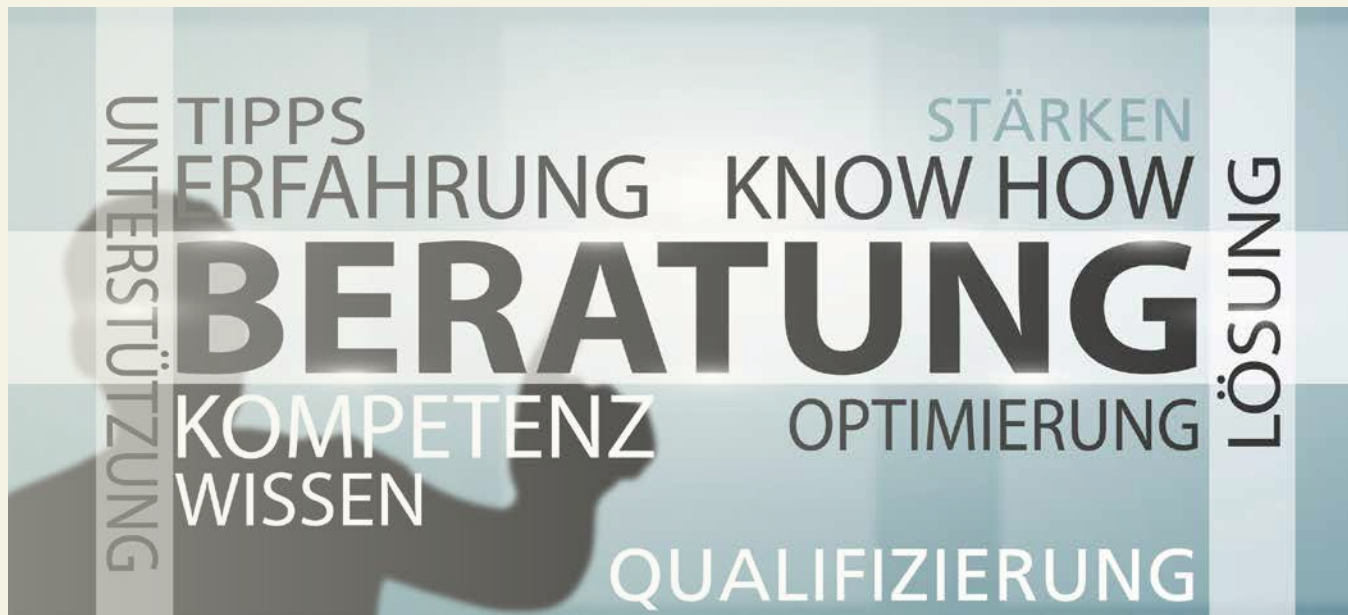
- zur Erfassung des Ist-Zustandes
- zur Ermittlung und zum Erwerb von Erfahrungswissen
- zur Wissensdokumentation und Speicherung.

Methoden zur Erfassung des Ist-Zustandes

Die im Folgenden dargestellten Instrumente und Methoden sollen dem Gremium dazu dienen, die Ausgangssituation zu ermitteln und transparent zu machen. Sie dienen der Planung des Wissenstransferprozesses und sind Grundlage für den weiteren Verlauf.

Kompetenzcheck

Mit Hilfe eines Kompetenz-Checks werden das Wissen und die Kompetenzen der Mitglieder erfasst und bewertet. Es geht darum, Stärken und Schwächen zu identifizieren. Dadurch wird deutlich, welches Wissen und welche Kompetenzen fehlen bzw. wo sie noch weiter entwickelt werden sollten. Folglich lässt sich der Qualifizierungsbedarf jedes einzelnen Mitglieds ableiten.



Die Mitglieder eines Gremiums schätzen selbst ein, wie ausgeprägt ihr Wissen und ihre Kompetenzen in den einzelnen Arbeitsgebieten und Aufgabenbereichen sind. Danach wird überlegt, wie die ermittelten Stärken gezielter eingesetzt und genutzt werden können, aber auch welche Maßnahmen zur Behebung der Schwächen vereinbart werden müssen.

Um den Kompetenzcheck erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es der Erstellung von Anforderungsprofilen. Das Gre-

mium muss sich im Vorfeld mittels eines Anforderungsprofils bewusst machen, welches Wissen und welche Fähigkeiten im Hinblick auf eine bestimmte Funktion im Gremium (z.B. Vorsitz, Ausschussmitglied) erwartet werden.

Dieses Soll-Profil dient als Orientierung für die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen, aber auch der Besetzung einzelner Funktionen im Gremium.

- Welche Anforderungen haben wir an die einzelnen Funktionen in unserem Gremium?
- Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind nötig, um die einzelnen Rollen im Gremium bestmöglich zu erfüllen?

Klausurtagungen

Ein hilfreiches Instrument – nicht nur im Rahmen des Wissenstransfers – sind Klausurtagungen. Hier kann die eigene Arbeit analysiert und weiterentwickelt werden. Sie ermöglicht dem Gremium eine strategische Planung ihres Vorgehens. Regelmäßig, z.B. jährlich oder zu Beginn einer Wahlperiode, wird eine Klausur abseits des Tagesgeschäfts veranstaltet, um die eigene Arbeit auf den Prüfstand zu stellen und den Stand zu analysieren. Es werden Ziele vereinbart und Themen sowie Arbeitspakete und -schwerpunkte in Handlungsplänen festgelegt.

Gemeinsam wird der Frage nachgegangen, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden können. Hier liegt der unmittelbare Bezug zum Thema Wissensaustausch und Qualifizierung. Die zukünftige Qualifizierungsplanung innerhalb des Gremiums sollte fester Bestandteil der Klausurtagung sein.

Damit eine Klausur erfolgreich durchgeführt werden kann, ist es wichtig, sie gut zu planen und professionell umzusetzen. Ideal ist eine Moderation durch eine neutrale externe Person. Ferner ist es ratsam, die Ersatzmitglieder und Vertrauensleute



über die Ergebnisse zu informieren, stets auf dem Laufenden zu halten und sie ggf. zu ausgewählten Tagesordnungspunkten mit einzubeziehen. Nur so können auch sie zukünftig im Falle des Falles aktiv mit in die Arbeit des Gremiums eingebunden werden.

Methoden zur Ermittlung und zum Erwerb von Wissen

Die folgenden Methoden und Werkzeuge dienen dazu, Wissen sichtbar zu machen, zu erwerben und an andere weiterzugeben. Vor allem bei der Weitergabe von explizitem Erfahrungswissen hat der Austausch durch Kommunikation und Interaktion einen besonders hohen Stellenwert. Dazu bedarf es

der Schaffung von Kommunikationsräumen und Gelegenheiten sowie Zeit für gemeinsames Handeln im Arbeitsprozess. So ist es (annähernd) möglich, auch diese Art von Wissen zu rekonstruieren und weiterzugeben. Dabei kann auch schon die regelmäßige Sitzungsgestaltung eine wichtige Rolle spielen. In Gremien- und Ausschusssitzungen ist es ratsam, Wissen transparent zu verteilen, um die Einarbeitung neuer bzw. weniger erfahrener Kolleginnen und Kollegen zu erleichtern. Auch die eignungs- und neigungsgerechte Aufteilung von Aufgaben sowie die Zusammensetzung von Ausschüssen und Arbeitsgruppen sollte im Hinblick auf einen gelungenen Wissenstransfer gut durchdacht werden.

Lessons Learned

Lessons Learned stellen durch Erfahrung erworbenes Wissen oder Verständnis dar. Es geht dabei sowohl um positive als auch negative Erfahrungen, die einzelne Mitglieder des Gremiums in Projekten oder bei der Bearbeitung von Aufgaben machen. Lessons Learned beinhalten Entscheidungen, Prozesse, etc., die in Zukunft die Wahrscheinlichkeit von Erfolgen erhöhen und von Fehlern sowie Misserfolgen senken.

Ziel dieser Methode ist es, vergangene Erfahrungen zu sammeln, um Erfolge und Misserfolge als Lernchance zu nutzen. Die dokumentierten Erfahrungen werden anderen Teammitgliedern in Form von Wissensdatenbanken zugänglich gemacht, um bei ähnlichen Problemen nachlesen und entsprechend handeln zu können.

Folgende Fragen können methodisch dabei eingesetzt werden:

- Was lief bisher gut? Was hat dazu beigetragen?
- Was hat weniger gut funktioniert? Warum?
- Welche Überraschungen und unvorhergesehenen Ereignisse gab es?
- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wenn nicht, was muss man in Zukunft anders machen, um die Ziele zu erreichen?
- Waren ausreichend Kompetenzen vorhanden und richtig verteilt?
- Was haben wir daraus gelernt? Was ist derzeit immer noch unklar?

After Action Review (Systematische Nachbesprechung)

Ein After Action Review ist ein methodischer Rückblick auf ein Problem sowie dessen Lösung und Umsetzung und kann als ein systematischer Erfahrungsaustausch verstanden werden. Ziel dieser Nachbesprechung ist es, Fehler und Erfolgsfaktoren des Problems für alle Mitglieder im Team sichtbar zu machen, weitere Potenziale zu erkennen, wichtige Stärken auszubauen und offensichtliche Schwächen abzubauen. Dazu teilen die an einem Projekt beteiligten Personen aus ihrer Sicht mit, wie das Projekt verlaufen ist. Die Methode ist geeignet, um jegliche Aktivitäten nachzubereiten und ein gutes Instrument, um Erfahrungen

auszutauschen. In der Regel sollte ein After Action Review in Form eines moderierten Workshops mit allen Beteiligten unter Zuhilfenahme der folgenden Fragen stattfinden:

- Was war geplant? Was wollten wir erreichen?
Was hätte passieren sollen?
- Was geschah tatsächlich? Was ging gut?
- Welche Abweichungen gab es und warum?
- Was hätte besser laufen können?
Was können wir lernen?

Die gesammelten Erkenntnisse werden schriftlich in einem Projektsteckbrief festgehalten. Bsp.: Bei einer Betriebs-/Dienstvereinbarung ist für neue Mitglieder nicht nur der Inhalt wichtig, sondern auch, warum sie abgeschlossen und wie sie entwickelt wurde. Was hat bei der Erstellung und Verhandlung gut funktioniert und wo gab es Schwierigkeiten? Wiederholungsfehler können so vermieden werden. Erfolge zeigen, wo die Stärken des Gremiums und seiner Mitglieder liegen, die auch in anderen Projekten immer wieder zum Erfolg führen.

Paten-/Tandemsysteme und Mentoring

Das Ziel von Tandemmodellen ist es, durch gemeinsames Agieren am Arbeitsplatz, voneinander zu lernen.

In einem Tandem übernehmen eine erfahrene und eine weniger erfahrene Person gemeinsam eine Aufgabe. So eignet sich

der weniger erfahrene, meist jüngere Wissensnehmer im Laufe der Zeit die Kenntnisse des erfahrenen, meist älteren, Wissensgebers an. Dieser kann sich dann nach und nach aus der Verantwortung zurückziehen. Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären. Außerdem kann in den Gesprächen sichergestellt werden, dass der Unerfahrene alles lernt, was der Erfahrene weiß. Lerntandems eignen sich für nahezu alle Tätigkeitsbereiche.

Bei Patenschaftsmodellen oder dem sog. Mentoring hingegen wird ein erfahrener Kollege (Mentor) einem weniger erfahrenen Kollegen (Mentee) als Pate zu Seite gestellt. Die beiden erfüllen keine gemeinsame Aufgabe, vielmehr kann sich der weniger Erfahrene mit allen Fragen an seinen Mentor wenden. Der Mentor bietet dem Mentee Unterstützung bei der persönlichen und



fachlichen Weiterentwicklung, bei der Bewertung von Stärken und Schwächen. Durch Mentoring wird versucht, Erfahrungen und nicht dokumentierbares Wissen von einer Person zur anderen weiterzugeben und so nutzbar zu machen. Der Mentor unterstützt seinen „Schützling“, indem er geeignete Kontakte und Beziehungsnetze zur Verfügung stellt und ihn in die „richtigen Kreise“ einführt.

Methoden zur Wissensdokumentation und Speicherung

Im Prozess des Wissenstransfers spielt nicht nur das Sichtbar machen von Wissen eine Rolle, sondern auch das Speichern und Dokumentieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass Wissen bewahrt und für alle zugänglich gemacht werden kann. Dabei geht es weniger um eine reine Anhäufung von Wissen, als um eine systematische Sammlung bzw. Ablage z.B. in Wissensdatenbanken. Im Kleinen fängt dies schon bei der Organisation des Gremiums büros an (Schränke, Ablage, Ordnersystem, Zeitschriften-/Informationsumlauf, Einbezug der EDV...).

Wissensdatenbank

Eine Wissensdatenbank stellt die Basis für die Sammlung von Informationen dar. Sie dient dazu, Wissen anderen sichtbar und nutzbar zu machen. Es wird Wissen, das formal beschreibbar ist, in einer Datenbank systematisch und strukturiert abgelegt. Dies erleichtert die Suche und das Nutzen von Informationen und ermöglicht die Verteilung an alle Beteiligten. Zudem fördert ein solches System die Einarbeitung neuer Mitglieder in



den Gremien, da es eine einheitliche „Anlaufstelle“ für alle relevanten Informationen gibt.

Nach Schlagworten sortiert werden Ordner eingerichtet, in denen Sitzungsprotokolle, Betriebs-/Dienstvereinbarungen, Tarifverträge usw. abgelegt werden. In separaten Ordnern werden Gesetzestexte, bedeutende Urteile, Artikel aus Fachzeitschriften, Gewerkschaftsinformationen etc. hinterlegt. Auch Formatvorlagen für wiederkehrende Aufgaben und Vorgänge werden erstellt bzw. gespeichert und können so von allen genutzt werden. Dies können Vorlagen für Sitzungseinladungen, Protokollvorlagen, Abrechnungsdokumente etc. sein. Außerdem werden Prozessschritte bestimmter Tätigkeiten schriftlich fixiert. Hilfreich kann dies in Form einer Checkliste sein, mit der so auch unerfahrene Personen diese Tätigkeiten ausführen können.

Entscheidend bei dem System ist eine einheitliche Ablage mit logischer Benennung der einzelnen Inhalte, um Suchvorgänge zu erleichtern. Es müssen, wie bei der Ablage von Papierdokumenten, auch Dokumentenstandards vereinbart werden. Die Umsetzung einer Datenbank benötigt eine verantwortliche Person zum Aufbau und zur Pflege. Ist das Suchen von Wissen/Informationen zu aufwendig und sind hinterlegte Dokumente veraltet, so wird der wünschenswerte Effekt der Nutzung von Wissensdatenbanken nicht eintreten.

FAQ (Frequently Asked Questions)

Ein sog. FAQ-Katalog bereitet häufig gestellte Fragen im Zusammenhang mit der Gremienarbeit auf und liefert kurze prägnante Antworten. Sie werden den Mitgliedern in digitaler Form zur Verfügung gestellt. Wie bei Wissensdatenbanken auch, sind eine regelmäßige Pflege und das Aktualisieren der Fragen und Antworten unerlässlich. Wichtig ist es außerdem, dass die Antworten nicht in komplizierten Ausführungen enden, sondern beispielsweise gut strukturiert auf weitere Dokumente oder Formulare verweisen.

Neben den oben beschriebenen Instrumenten und Methoden gibt es noch eine Vielzahl mehr. Im Rahmen des Wissenstransfers ist es entscheidend, die geeigneten Methoden zielgruppen- und situationsspezifisch auszumachen. Nur so kann der Wissenstransfer erfolgreich initiiert werden.

Die TBS gGmbH berät Gremien dabei und kann bei der Einführung bzw. Umsetzung begleiten.

2 Was bringt das neue Bundesteilhabegesetz aus Sicht der Interessensvertretung?

WOLFGANG NÖLL

Nach dem Bundestag hat im Dezember 2016 auch der Bundesrat das Bundesteilhabegesetz verabschiedet. Die Reform des Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) hat damit begonnen. Die Umsetzung erfolgt in mehreren Schritten bis zum Jahr 2020. Trotz aller berechtigter Kritik, für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung (SBV) sind die Neuerungen, die seit 30.12.2016 gelten, ein echter Fortschritt. Die wesentlichen Neuerungen haben wir im Folgenden für Euch zusammengefasst.

Die Schwelle zur Freistellung wurde von 200 schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten im Betrieb auf 100 gesenkt (§96 Abs. 4 SGB IX). Die Freistellung ist jedoch kein Automatismus: Die Vertrauensperson wird nur auf ihren Wunsch hin von der Arbeit freigestellt. Darüber hinaus sind weitergehende Vereinbarungen zulässig. Vorstellbar wäre auch eine Teilfreistellung bei weniger als 100 schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten.

Ähnliches gilt auch für die Heranziehung der Stellvertreter. Hier kann die Vertrauensperson nun bereits ab 100 schwerbehinderten oder gleichgestellten Personen einen Stellvertreter zur Übernahme von SBV-Tätigkeiten heranziehen. Arbeiten mehr als 100 Personen aus dem Vertretungsbereich der SBV im Betrieb, besteht entsprechend die Möglichkeit zur Heranziehung weiterer Stellvertreter und zwar in 100er-Schritten. Ab 200 schwerbehinderten oder gleichgestellten Personen kann dann ein weiterer Stellvertreter zur Entlastung der Vertrauensperson herangezogen werden, ab 300 ein Dritter usw. Dies gilt immer

für das jeweils mit der nächsthöheren Stimmenzahl gewählte stellvertretende Mitglied (§ 95 Abs. 1 SGB IX). Damit wird der Gesetzgeber der steigenden Belastung vieler SBVen gerecht: Hilfestellung bei Anträgen zur Feststellung des Grades der Behinderung oder der Gleichstellung, die Beteiligung an der Arbeitsplatzgestaltung und beim betrieblichen Eingliederungsmanagement, die Beratung der Kollegen im betrieblichen Alltag, um nur einen Teil der Aufgaben der SBV zu nennen.

In Betrieben mit entsprechend hoher Zahl an schwerbehinderten oder gleichgestellten Personen sollte demnach bei der nächsten Wahl (ab Oktober 2018) zur Vertrauensperson darauf geachtet werden, dass genügend Kandidatinnen und Kandidaten vorhanden sind, um diese ggf. zur Mitarbeit heranziehen zu können. Die Suche nach geeigneten engagierten Personen sollte schon jetzt beginnen.

Mit der Heranziehung verbessern sich auch die Schulungs- und Qualifikationsmöglichkeiten für die Stellvertreter der Vertrauensperson. Einen Anspruch auf Schulung haben jetzt nicht nur die Vertrauenspersonen selbst, sondern auch deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter. Die Einschränkungen bei der Teilnahme an Schulungsveranstaltungen für das mit der höchsten Stimmenzahl gewählte stellvertretende Mitglied sind weggefallen (§ 96 Abs. 4 SGB IX). Dies gilt selbstverständlich auch für das mit der nächsthöheren Stimmenanzahl gewählte Mitglied, wenn es zu Tätigkeiten herangezogen wird. Ein großer Fortschritt, den es aber auch zu nutzen gilt. Das Wissen, das auf den Schulungen vermittelt wird, ist die Grundlage für gute SBV



Arbeit: Welche Rechte hat die SBV, welche Rechte haben die betroffenen Mitarbeiter und welche Pflichten bestehen für den Arbeitgeber? Wichtig ist es auch zu wissen, welche Rechte den Kollegen des Betriebsrats zustehen. Dazu dienen Schulungen im Betriebsverfassungsrecht. Unerlässlich sind auch Schulungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie im Datenschutz oder im betrieblichen Eingliederungsmanagement, um dort die Rollen der Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen kompetent ausfüllen zu können.

Der Vertretungsfall in der SBV wurde ebenfalls neu geregelt (§94 Abs.1 SGB IX). Die Einschränkung: „durch Abwesenheit oder Wahrnehmung anderer Aufgaben“ entfällt. Der Vertretungsfall ist nun also nicht mehr nur auf krankheits- oder urlaubsbedingte Abwesenheit beschränkt. Der Verhinderungsfall

ist nun weiter gefasst, zum Beispiel auch die berufliche Verhinderung, die in Ausnahmefällen gegeben sein könnte oder die rechtliche Verhinderung z.B. durch Befangenheit oder persönliche Betroffenheit. Sie entspricht weitestgehend der Regelung für Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz.

Die durch die Tätigkeit der SBV entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber. Für öffentliche Arbeitgeber gelten die Kostenregelungen für Personalvertretungen entsprechend, heißt es jetzt im §96 Abs.8 SGB IX.



Eine weitere Arbeitserleichterung ist die besondere Erwähnung der Kostenübernahme in den Betrieben für eine Bürokräft in erforderlichem Umfang (§ 96 Abs. 8 SGB IX). Damit wird den gestiegenen Anforderungen an die SBV Rechnung getragen. Der Bedarf muss hinreichend begründet werden. Mögliche Aufgaben könnten die Koordination von Terminen, die Verwaltung und Pflege von Akten, die Bearbeitung von Gleichstellungsanträgen, die Korrespondenz mit internen und externen Partnern und notwendige Dokumentationen sein. Für Kollegen und Kolleginnen aus dem gewerblichen Bereich sind solche Tätigkeiten mitunter ungewohnt und es fehlt die nötige Sicherheit. Eine Bürokräft kann hier die Arbeit bedeutend erleichtern. Die Bürokräft muss auch nicht die ganze Woche benötigt werden, oft reicht ein tage- oder stundenweiser Einsatz schon aus.

Bei der Auswahl der Person hat die SBV natürlich ein Mitspracherecht. Ihr kann nicht irgendwer zur Seite gestellt werden, sondern sie sucht nach einer Person ihres Vertrauens, einer Person, die Interesse an einer solchen Tätigkeit hat oder sogar schon Kenntnisse in dem Bereich mitbringt. Denkbar wäre es auch, bei entsprechender Eignung eine Person aus dem Stellvertreterteam mit einzubinden. Auf jeden Fall muss das Vertrauensverhältnis gegeben sein. Zusätzliche Aufmerksamkeit ist dem Datenschutz zu schenken, denn es geht oft um sensible Gesundheitsdaten.

Kurz vor der Verabschiedung des Gesetzes wurde noch folgender Punkt eingefügt: „Die Kündigung eines schwerbehinder-

ten Menschen, die der Arbeitgeber ohne eine Beteiligung nach Satz 1 ausspricht, ist unwirksam.“ (§95 Abs.2 SGB IX). Die SBV muss in allen Fällen, die die Angelegenheiten der schwerbehinderten Menschen oder der Gleichgestellten betreffen informiert und angehört werden. Hält der Arbeitgeber sich nicht daran, so blieb das bisher quasi folgenlos. Nach §95 Abs. 2 SGB IX ist die Durchführung oder Vollziehung einer Entscheidung ohne Beteiligung der SBV auszusetzen, die Beteiligung ist innerhalb von 7 Tagen nachzuholen. Ferner droht dem Arbeitgeber ein Bußgeld nach §156 Abs.1 SGB IX.

Die Forderung nach einer Unwirksamkeitsklausel zur Sicherung der Anhörungsrechte der SBV wurde nur im Falle der Kündigung in das Gesetz aufgenommen.

Die Beteiligung der SBV hat unabhängig von der Anhörung des Betriebsrats zu erfolgen, also direkt vom Arbeitgeber. Nicht geregelt ist, wie viel Zeit die SBV zur Stellungnahme hat. Anders als im §102 Betriebsverfassungsgesetz, in dem der Betriebsrat seine Bedenken gegen eine ordentliche Kündigung innerhalb von einer Woche, bei einer außerordentlichen Kündigung innerhalb von drei Tagen, schriftlich zu äußern hat, enthält § 95 SGB IX keine solchen Fristen. Das kann in bestimmten Fällen entscheidend sein. Die Rechtsprechung wird dies in den kommenden Monaten zu klären haben.

Die Verbesserungen im SGB IX sind auf jeden Fall eine Würdigung der Arbeit der Schwerbehindertenvertretungen als Motor der Integration und der Inklusion.

3 TBS Veranstaltungsticker Oktober – Dezember 2017

17.10.2017

Maßgerecht? Ergonomische Arbeitsplätze
in der Industrie

18.10.2017

Betriebsübergänge, Umwandlungen
und Outsourcing – Begleitung und Ein-
flussmöglichkeiten von betrieblichen
Umstrukturierungen

19.10.2017

Social Media im Unternehmen

23.10.2017

Personalplanung und dennoch
Fachkräftemangel – welche Einfluss-
möglichkeiten hat der Betriebsrat

24.10.2017

Betriebliche Ausbildung – Ansatzpunkte
für Arbeitnehmervertretungen

06.11.2017

Tarifliche und außertarifliche Eingruppie-
rung – Probleme – Lösungsansätze –
rechtliche Ansätze

07.11.2017

Was kommt da auf uns zu?
Die neue Datenschutz-Grundverordnung
der EU (EU-DSGVO)

09.11.2017

Betriebliches Eingliederungsmanagement
Teil 2: Praktische Anwendung

29.11.2017

Betriebliches Gesundheitsmanagement:
Theoretische Grundlagen und Basiswissen

Mehr Informationen und die Möglichkeit zur An-
meldung findet ihr auf unserer Homepage.

Alle Seminare können auch als Inhouse-Veranstal-
tungen durchgeführt werden. Für weitere Informa-
tionen steht unsere Zentrale unter 06131-288350
oder info@tbs-rlp.de gern zur Verfügung.

Impressum

TBS-Info 3/2017

Herausgeber: TBS gGmbH Rheinland-Pfalz
Kaiserstraße 26-30, 55116 Mainz

Tel.: 06131/28835-0

Fax: 06131/226102

info@tbs-rlp.de

www.tbs-rlp.de

Redaktion: Melanie Sandmann

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Fotos: Peter Kaplan, grafikbüro S. 1, 3 und 8,
MH/Fotolia S. 2,
miszaqq/Thinkstock S. 4,
momius/Fotolia S. 5,
Lisa F. Young/Fotolia S. 6,
AllebaziB/Fotolia S. 6 u. 7
Gina Sanders/Fotolia S. 7

Mainz, September 2017

TBS gGmbH Rheinland-Pfalz



Weitere Informationen und Anmeldung auf der TBS-Website

