

## **SEMINARE 2022**

# FIT FÜR DEN VORSITZ!

Für Betriebsratsvorsitzende, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende und freigestellte Betriebsrät\*innen





# LIEBE KOLLEGIN, LIEBER KOLLEGE,

2022 stehen die Betriebsratswahlen im Vordergrund. Innerhalb des Organisationsbereichs der IG Metall werden die Wahlen wieder mit einem Generationswechsel in den Betriebsratsgremien einhergehen. Neben den erstmals gewählten Betriebsrät\*innen wird auch ein Wechsel bei den Betriebsratsvorsitzenden, Stellvertreter\*innen und freigestellten Betriebsratsmitgliedern vollzogen.

Gremien müssen sich einerseits neu aufeinander einstellen und andererseits steigen die Anforderungen an eine beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit gerade jetzt in der noch nicht überstandenen Zeit der Pandemie. Betriebsratsgremien sind Treiber bei der Transformation in den Betrieben und gestalten die Veränderungsprozesse im Interesse der Kolleginnen und Kollegen. Dafür brauchen wir starke Betriebsräte, starke Vorsitzende und eine starke IG Metall.

Um Sie hierbei zu unterstützen, bieten wir Ihnen Fachwissen für Betriebsratsratsvorsitzende in den Bereichen Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht sowie Betriebswirtschaft. Mit Seminaren zu Führungskompetenz, Kommunikation und Organisation können Sie ihr Auftreten als BR-Vorsitzende\*r oder Stellvertreter\*in abrunden.

Mit Kolleginnen und Kollegen in gleicher betrieblicher Funktion aus Nordrhein-Westfalen können Sie bei uns Netzwerke bilden. Unsere Referentinnen und Referenten kommen aus der Praxis und verfügen über gewerkschaftliche Kenntnisse.

Wir haben das passende Angebot für Sie!

**Knut Giesler** 

Bezirksleiter IG Metall NRW

Elin Dera

Bezirkssekretärin IG Metall NRW Elke Hülsmann

Geschäftsführerin DGB-Bildungswerk NRW e.V.

**Christoph Zaar** 

Fachbereichsleiter Industriegewerkschaften DGB-Bildungswerk NRW e.V.

# NHALT

# BETRIEBSVERFASSUNGSRECHT UND ARBEITSRECHT

Update Arbeitsrecht/Betriebsverfassung

Aktuelle Rechtsprechung am Bundesarbeitsgericht

9

Kompaktes Rechtswissen für (stellvertretende) Betriebsratsvorsitzende

10

Betriebsrätemodernisierungsgesetz:

Das funktioniert in der Praxis und hier besteht noch Handlungsbedarf

11

Betriebsvereinbarungen – Initiativrechte aktiv nutzen

12

Unterstützung der Beschäftigten im Personalgespräch

13

Betriebswirtschaftliche Grundlagen für den Betriebsrat

14

Bilanzanalyse – Notwendigkeit und Herausforderung für den Betriebsrat

15

Betriebsratsarbeit in schwierigen Zeiten

# FÜHRUNGSKOMPETENZ, KOMMUNIKATION UND ARBEITSTECHNIKEN

Professionalisierung der Betriebsratsarbeit durch gutes Projektmanagement 20

Erfolgreiche betriebliche Gespräche tagtäglich führen 21

Gute Zusammenarbeit:
Als Betriebsratsvorsitzende\*r das Betriebsratsgremium mehr zum Team machen 22

Konflikte im Betriebsratsalltag – erkennen, bearbeiten und erfolgreich lösen 23

# FIT FÜR DIE ORGANISATION DES BETRIEBSRATSBÜROS

Schriftverkehr – professionell und rechtssicher

27

INFORMATIVES

Referentinnen und Referenten

30

Seminarhäuser

Informationen zur Seminardurchführung

Kontakt

Anmeldeformular

26

27

39

Impressum





# UPDATE ARBEITSRECHT/BETRIEBSVERFASSUNG

Das Arbeitsrecht ist ständigen Veränderungen unterworfen, die sich unmittelbar auf die betriebliche Praxis auswirken. Doch wer kann schon in der täglichen Arbeit genau verfolgen, was sich durch die Rechtsprechung der Landesarbeitsgerichte und des Bundesarbeitsgerichts verändert hat oder welche gesetzlichen Neuerungen zu berücksichtigen sind?

Im Seminar werden die für die BR-Arbeit wichtigsten Veränderungen des Arbeitsrechts vorgestellt. Anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis wird herausgearbeitet, welche unmittelbaren und mittelbaren Folgen sich daraus für die Beschäftigten und die Kernbereiche betrieblicher Interessenvertretung ergeben.

#### Themen

- Mitbestimmung des Betriebsrats u. a. bei
- Urlaub
- Bildungsmaßnahmen
- Arbeitszeit
- ▶ Personen- und verhaltensbedingte Kündigungen
- ▶ Betriebsbedingte Kündigungen
- Befristung und Teilzeitarbeit
- Arbeitsunfähigkeit
- ▶ Behinderung der Betriebsratsarbeit
- Weitere aktuelle Beispiele aus Gesetzgebung und Rechtsprechung

**27.04.–29.04.2022,** Köln, AMERON Köln Hotel Regent Referent: Daniel Welink

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 490,— Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225801-030

## Online anmelden

21.11. – 23.11.2022, Dortmund, Mercure Hotel Dortmund Centrum Referentin: Eva-Maria Stoppkotte

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 440,— Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225817-030

## Online anmelden



# AKTUELLE RECHTSPRECHUNG AM BUNDESARBEITSGERICHT

Neue Entscheidungen aus Erfurt – mit Besuch beim BAG

Wir machen Sie mit der aktuellen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts und den Tendenzen des BAG vertraut, damit Sie die Aufgaben in Ihrer Leitungsfunktion innerhalb des Betriebsrats sachgerecht wahrnehmen können. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entscheidungen werden Umsetzungsmöglichkeiten und Praxishinweise für die Betriebsratsarbeit vor Ort herausgearbeitet.

#### Themen

- ▶ Höchstrichterliche Rechtsprechung und die Auswirkungen auf die Praxis der betrieblichen Interessenvertretungen
- Darstellung und Erörterung der aktuellen BAG-Entscheidungen (Schwerpunkt: Kündigungen)
- Besuch einer Sitzung beim Bundesarbeitsgericht mit anschließender Auswertung (Schwerpunkt: Befristungen)
- Neuere, für die Betriebsratsarbeit wichtige Rechtsbereiche

#### Achtuno

Die angegebenen Seminarinhalte stellen den Rahmen des Seminars dar. Die endgültige Themenauswahl orientiert sich an den konkreten Fällen des BAG und der aktuellen Rechtsprechung. Es kann aufgrund der Terminierung des BAG zu Terminverschiebungen kommen!

**15.11. – 18.11.2022,** Erfurt, Dorint Hotel am Dom Erfurt (Anreise Dienstag, 15.11.2022 bis 18:00 Uhr)
Referenten: Jörg Faust, Prof. Franz J. Düwell
Seminarkostenpauschale: 1065, – Euro (USt-frei)
zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 750, – Euro (zzgl. USt)
Seminarnummer: D9-225819-030

Online anmelden

# KOMPAKTES RECHTSWISSEN FÜR (STELL-VERTRETENDE) BETRIEBSRATSVORSITZENDE

Ohne Rechtskenntnisse ist die Arbeit als (stellvertretende\*r) Betriebsratsvorsitzende\*r nicht zu machen. Arbeitgeber, Betriebsräte aus dem Gremium und Kolleginnen und Kollegen erwarten ein kompetentes und professionelles Gegenüber bei ihren Fragen, Anregungen und Problemen. Hier ist es wichtig, rechtlich auf der Höhe der Zeit zu sein und zu bleiben.

Dabei geht es sowohl um die eigene Rechtsstellung nach dem Betriebsverfassungsgesetz als auch um zentrale individualrechtliche Fragestellungen, die innerhalb der Betriebsratsarbeit immer wieder auftauchen.

#### Themen

- Zentrale Punkte der Amtsführung
- Transformation oder Aussitzen?
- Änderung der Organisationsstrukturen (Einkauf, Produktion, Veraltung, Vertrieb, Wartung) und rechtliche Auswirkungen
- Personalplanung und Qualifikation oder Ausgliederung und Personalabbau
- ▶ Rechte des Betriebsrates
- ▶ Einstellung, Versetzung, Umgruppierung
- Aktuelles Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht (weitere konkrete Themen ergeben sich aus den aktuellen Entscheidungen der Arbeitsgerichte und aktuellen Gesetzesvorhaben)

**09.05. – 13.05.2022,** Hamburg, Relexa Hotel Bellevue Hamburg

(Anreise Montag, 09.05.2022 bis 18:00 Uhr)

Referent: Tom Kircher

Seminarkostenpauschale: 1265,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 770,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225805-030

### Online anmelden

**26.09. – 30.09.2022**, Berlin, IntercityHotel Berlin Hauptbahnhof

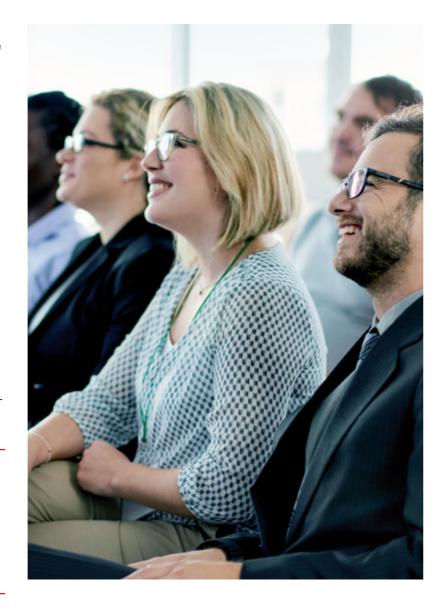
(Anreise Montag, 26.09.2022 bis 18:00 Uhr)

Referent: Tom Kircher

Seminarkostenpauschale: 1265,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 850,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225812-030

Online anmelden



#### **Anreise**

Wir empfehlen die Anreise mit der Deutschen Bahn. Es gibt zu diesen Seminaren vergünstigte Tickets zur An- und Abreise. Am Freitag werden die Züge zur Abreise ab 13:30 Uhr erreicht.



# BETRIEBSRÄTEMODERNISIERUNGSGESETZ: DAS FUNKTIONIERT IN DER PRAXIS UND HIER BESTEHT NOCH HANDLUNGSBEDARF

Am 18. Juni 2021 ist das Betriebsrätemodernisierungsgesetz In-Kraft-getreten. Das Gesetz beinhaltet neben der Vereinfachung der Wahl von Betriebsräten, die Stärkung der Rechte des Betriebsrats bei Weiterbildung, mobiler Arbeit und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz. Betriebsratsmitglieder sollten die Neuerungen unbedingt kennen und Handlungsmöglichkeiten nutzen.

#### Themen

- Betriebsratssitzungen
- Form (Präsenz-, Hybrid- und Online-Sitzungen)
- Eckpunkte der Geschäftsordnung
- Datenschutzrechtliche Verantwortlichkeit des Betriebsrats
- Datenschutz im BR-Büro
- ▶ Rolle des Datenschutzbeauftragten
- ▶ Einsatz von Künstlicher Intelligenz
- ▶ Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates
- Mitbestimmung bei mobiler Arbeit
- Rahmenbedingungen einer Betriebsvereinbarung
- Versicherungsschutz

- ▶ Berufliche Bildung
- Analyse betrieblicher Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsbedarf
- Initiativrechte nutzen

29.08. – 31.08.2022, Geldern, Hotel See Park Janssen Referentin: Eva-Maria Stoppkotte Seminarkostenpauschale: 855, – Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 390, – Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225810-030

Online anmelden

10



# BETRIEBSVEREINBARUNGEN – INITIATIVRECHTE AKTIV NUTZEN

Als Betriebsrat gilt es, nicht nur mit den Themen umzugehen, die von Arbeitgeberseite an das Gremium herangetragen werden, sondern die Mitbestimmungsrechte auch aktiv zu nutzen.

Ein wesentlicher Teil der Mitbestimmungsrechte wird durch Betriebsvereinbarungen ausgeübt, so dass der Umgang und die Erstellung zu den Kernkompetenzen eines Betriebsrats zählen.

Auf dem Weg von der Idee bis zur gelebten vertraglichen Regelung sind allerdings etliche Schritte nötig. Im Seminar werden diese der Reihenfolge der Praxis entsprechend erarbeitet. Neben den methodischen und strategischen Themen stehen juristische Aspekte im Vordergrund. Dabei wird anhand von praktischen Beispielen entlang der formellen, materiellen, organisatorischen und juristischen Themen die Erstellung von Betriebsvereinbarungen durch Betriebsräte besprochen.

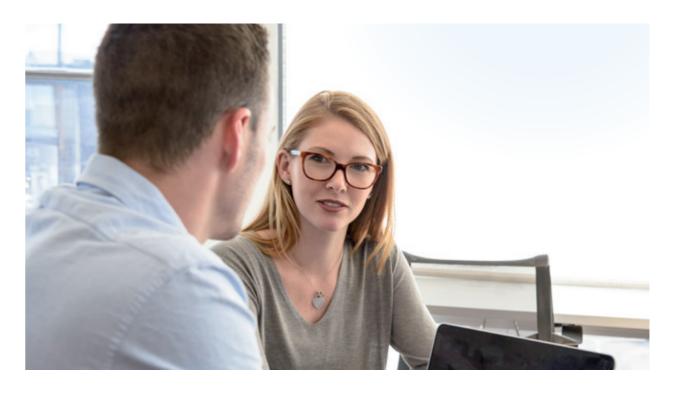
#### Themen

- ▶ Betriebsvereinbarung als Instrument der Mitbestimmung, Abgrenzung zur Regelungsabrede
- ▶ Differenzierung: freiwillige und erzwingbare BV
- Formelles: Zuständigkeit auf der Mitbestimmungsseite, Beteiligung von Arbeitsgruppen
- Meilensteine bei der Erstellung einer Betriebsvereinbarung: von der Idee zur unterschriftsreifen Regelung
- Rechtliche Besonderheiten der Betriebsvereinbarung, u. a.: Nachwirkung, Ersetzung der fehlenden Zustimmung und Kündigungsfristen
- ▶ Die Betriebsvereinbarung in der Einigungsstelle
- Durchsetzung der vereinbarten Betriebsvereinbarung

14.09.-16.09.2022, Dortmund, Mercure Hotel Dortmund Centrum Referent: Daniel Welink

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 440,— Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225813-030

Online anmelden



# UNTERSTÜTZUNG DER BESCHÄFTIGTEN IM PERSONALGESPRÄCH

Personalgespräche können für Beschäftigte eine unangenehme und angstbesetzte Sache sein, zu der sie ein Betriebsratsmitglied hinzuziehen können. Wie bereitet man sich auf das Gespräch vor? Was ist die Rolle und das Selbstverständnis des Betriebsratsmitglieds? Wie ist die Rechtslage? Viele Fragen, die wir in diesem Seminar klären wollen, um lösungsorientiert und souverän die Beschäftigten zu vertreten.

### Themen

- ▶ Teilnahme an Personalgesprächen
- ▶ Rechtliches rund um das Personalgespräch
- Was ist die Rolle des Betriebsrats?
- ► Interessen der Beteiligten klären
- Vorbereitung der Personalgespräche
- Das Ad-hoc-Gespräch
- ▶ Einsicht in die Personalakte
- ▶ Deeskalation und Win-Win-Lösungen
- ▶ Konfliktlösung im Personalgespräch
- ▶ Mögliche Konsequenzen eines Personalgesprächs
- Das BEM-Gespräch

**05.09.-07.09.2022,** Essen, Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe

Referentin: Stephanie Mertens

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 495,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225811-030

Online anmelden

 $\sim$  13

# BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN FÜR DEN BETRIEBSRAT

Betriebsräte stellen häufig Entscheidungen der Unternehmensleitung, die mit "betriebswirtschaftlichen Sachzwängen" begründet getroffen werden, nicht in Frage, da sie glauben diese nicht kompetent hinterfragen zu können. Dieser Eindruck wird von manchen Unternehmensleitungen durch die Verwendung von betriebswirtschaftlichen Fachbegriffen – meist in englischer Sprache – verstärkt. Daraus folgt, dass Betriebsräte ihre Mitwirkungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz nur unzureichend wahrnehmen.

Dass Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Betriebsrat aber einen Arbeitsauftrag, sich mit den wirtschaftlichen Angelegenheiten "seines" Unternehmens auseinanderzusetzen, da die von der Unternehmensleitung getroffenen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen immer Auswirkungen für die Beschäftigten haben. In diesem Seminar geht es deshalb darum, zu klären, warum ein Betriebsrat über betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen muss. Danach folgt eine Einführung in das interne Rechnungswesen eines Unternehmens und in die Thematik "Outsourcing und seine Folgen".

### Themen

- Warum benötigt der Betriebsrat betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse
- Unternehmensstrategien, Unternehmensplanungen und Unternehmenskrisen
- ▶ Das Rechnungswesen im Unternehmen
- ► Kosten- und Leistungsrechnung/Kalkulation
- Fixe und variable Kosten
- Deckungsbeitragsrechnung
- ► Eigenproduktion oder Outsourcing?



**04.05.-06.05.2022,** Willingen, Best Western Plus Hotel Referent: Dr. Jürgen Engel-Bock Seminarkostenpauschale: 855,- Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 280,- Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225804-030

Online anmelden



# BILANZANALYSE – NOTWENDIGKEIT UND HERAUSFORDERUNG FÜR DEN BETRIEBSRAT

Dass der Betriebsrat sich mit dem Jahresabschluss befassen muss, ergibt sich aus dem § 108 Abs. 5 BetrVG. Für einen Betriebsrat sollte die Auseinandersetzung mit dem Jahresabschluss aber auch deshalb wichtig sein, um die wirtschaftliche Verfassung "seines" Unternehmens einschätzen zu können. Dies auch deshalb, da unternehmerische Entscheidungen häufig mit aus dem Jahresabschluss abgeleiteten Kennzahlen begründet werden. Die in einem Jahresabschluss enthaltenen wirtschaftlichen Informationen erkennt man allerdings nicht auf den ersten Blick. Auch wenn nach dem BetrVG die Unternehmensleitung dem Wirtschaftsausschuss unter Beteiligung des Betriebsrats den Jahresabschluss zu erläutern hat, so schafft diese Erläuterung häufig angesichts der Verwendung von US-amerikanischen Fachbegriffen eher Verwirrung statt Klarheit.

Will man einen Jahresabschluss "verstehen", so erfordert dies eine sog. Bilanzanalyse. Allerdings gibt der Begriff Bilanzanalyse den Sachverhalt verkürzt wieder, da ein Jahresabschluss eben mehr ist als nur die Bilanz. In diesem Seminar geht es deshalb darum, sich zunächst mit dem "Rechenwerk Bilanz/GuV" vertraut zu machen. Danach folgt eine Einführung in die Kennzahlenrechnung, um mit Hilfe von aus dem Jahresabschluss ermittelten Kennzahlen sowie Informationen aus dem Lagebericht ein Unternehmen wirtschaftlich beurteilen zu können.

#### Themen

- Warum sollte sich der Betriebsrat mit dem Thema "Bilanzanalyse" beschäftigen?
- ▶ Das Rechnungswesen im Unternehmen
- ▶ Informationsquelle Jahres-/Konzernabschluss
- Der Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) und der Lagebericht
- Bilanzierungsspielräume
- "Bilanzanalyse" mit Hilfe von Kennzahlen
  - Liquiditätskennzahlen
  - Rentabilitätskennzahlen
  - Aufwands- und Ertragskennzahlen
  - Sozialkennzahlen
- Finanzkennzahlen

**24.08.–26.08.2022,** Willingen, Best Western Plus Hotel Referent: Dr. Jürgen Engel-Bock Seminarkostenpauschale: 855,– Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 280,– Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225809-030

## Online anmelden

23.11.–25.11.2022, Geldern, See Park Janssen Referent: Dr. Jürgen Engel-Bock Seminarkostenpauschale: 855,– Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 390,– Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225818-030

Online anmelden

-14



# BETRIEBSRATSARBEIT IN SCHWIERIGEN ZEITEN

Die Folgen der Corona-Pandemie werden für die meisten Unternehmen erst in den nächsten Monaten ersichtlich werden. Betriebsräte müssen vorbereitet sein auf betriebliche Veränderungen gleich welcher Art. Dabei gilt es, sein Handwerkszeug als Betriebsrat zu beherrschen, um möglichst schnell in einer Krisensituation die richtige Weichenstellung vorzunehmen.

Das Seminar behandelt in kompakter Weise die Themen der Begleitung einer Betriebsänderung durch Interessenausgleich und Sozialplan, den Betriebsübergang, verschiedene Formen der Umstrukturierung und die Unternehmensinsolvenz. Besonders praktische Aspekte sowie das richtige taktische Vorgehen des Betriebsrates in der Krisensituation werden ausführlich besprochen. Die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates werden zeitlich beginnend mit Monatsgesprächen und Besprechungen im Wirtschaftsausschuss bis hin zur Einigungsstelle zu Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleich und Sozialplan dargestellt.

#### Themen

- Was meint der Arbeitgeber mit Restrukturierung? Die verschiedenen Formen der Betriebsänderung des § 111 BetrVG
- Interessenausgleich und Sozialplan, Verhandlungen in der Einigungsstelle
- Arbeitnehmerrechte und Mitbestimmung des Betriebsrates in der Insolvenz
- Der Sozialplan in der Insolvenz
- ▶ Betriebsratshandeln bei Betriebsübergängen
- ▶ Gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen
- ▶ Hinzuziehung von Sachverständigen
- Funktionsweise von Qualifizierungs- und Transfergesellschaften

**16.05.–18.05.2022,** Köln, AMERON Köln Hotel Regent Referent: Jörg Faust

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 490,— Euro (zzgl. USt) Seminarnummer: D9-225806-030

Online anmelden



# STAR-KULT IM BILDUNGSWERK

**Wir sind stolz auf unsere Stars: inzwischen haben wir bereits 4,** die uns von der European Foundation for Quality Management (EFQM) verliehen wurden.

Wie auf der Bühne, braucht jede gute Performance Disziplin, Fleiß, Leidensbereitschaft, Übung, Ausdauer und eine erstklassige Regie. Das alles haben wir hier im DGB-Bildungswerk NRW. Unser Ziel ist die bestmögliche Performance als Bildungsvermittler für alle, die sich im Betrieb für die Interessen der Belegschaft stark machen.

Mehr erfahren über unsere Qualitätszertifizierung nach EFQM Recognised for Excellence 4 star:







Führungskompetenz, Kommunikation und Arbeitstechniken



# PROFESSIONALISIERUNG DER BETRIEBSRATS-ARBEIT DURCH GUTES PROJEKTMANAGEMENT

Als Betriebsrat stehen Sie in unserer Welt, die sich im rasanten Tempo verändert, unter ständig steigendem Druck. Die Zahl der betrieblichen Handlungsbedarfe und der Druck all diese Handlungsbedarfe gut im Sinne der Beschäftigten zu lösen ist enorm. Verschärft wird das Ganze darüber hinaus noch dadurch, dass die Arbeitgeberseite ebenfalls unter einem hohen Druck steht und dadurch insgesamt die Fehleranfälligkeit zunimmt.

Im Interesse der Beschäftigten müssen Sie und Ihr Gremium die notwendigen Arbeitspakete zur Erledigung der Handlungs- und Regelungsbedarfe systematisch planen und möglichst effektiv abarbeiten. In diesem Seminar sehen Sie, wie Ihre Arbeit durch die Systematik des Projektmanagements erleichtert wird.

#### Themen

- Wie lassen sich die Handlungsbedarfe richtig priorisieren? Wie setzen wir uns die richtigen Ziele?
- Wie lassen sich von Anfang an alle Arbeitspakete bei der Planung des Vorgehens berücksichtigen? Wie stellen wir sicher, dass wir nichts vergessen haben?
- Wie planen wir die Zeit und verteilen wir die anfallenden Arbeiten sinnvoll?
- ▶ Wie behalten wir den Überblick bei der Abarbeitung auch wenn es hektisch wird?
- Wie bleiben wir auf Zielkurs im Verlauf des Projektes? Wie steuern wir im Verlauf des Projektes, wenn etwas Unvorhergesehenes geschieht?
- ▶ Wie feiern und vermarkten wir am Ende den Projekterfolg?

24.08.-26.08.2022, Dortmund, Mercure Hotel Dortmund Centrum

Referentin: Dr. Petra Sittart

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 440,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225808-030

Online anmelden



# ERFOLGREICHE BETRIEBLICHE GESPRÄCHE TAGTÄGLICH FÜHREN

Als Betriebsräte sind wir im engen Kontakt mit der Geschäftsführung, den betrieblichen Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern und den Beschäftigten. Wir führen täglich Gespräche mit ihnen über die betrieblichen Abläufe und über Regelungsbedarfe. Darüber hinaus informieren und beraten wir die Beschäftigten bei ihren individuellen Fragen und sind selber Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner bei Konflikten mit der oder dem Vorgesetzten.

Bei all diesen Situationen sind wir jeden Tag neu gefordert uns auf das große Ganze und auch auf die individuellen Belange der Einzelnen einzulassen. All diese Gespräche sind ein wesentlicher Bestandteil unserer täglichen Arbeit. Wie wir dabei kommunikativ erfolgreich sind und welche Bausteine der guten Gesprächsführung wir wie nutzen können, beleuchten wir in diesem Seminar.

#### Themen

- Worum geht es alles in den Gesprächen, die wir betrieblich führen? Wer ist alles beteiligt?
- Was sind die Erfolgsfaktoren für gute Gespräche? Was macht eine gute Gesprächsführung aus? Wo lauern Fallen und Sackgassen?
- Was sind die Ziele in diesen Gesprächen? Wie gehen wir mit unterschiedlichen Zielen in Gesprächen um?
- Wie gehen wir in den Gesprächen mit Abwehrstrategien der Geschäftsführung um?
- Wie gehen wir in den Gesprächen mit den Fragen der Beschäftigten um? Wie hört sich das an?
- Wie gehen wir im Gespräch ganz konkret mit Vorbehalten und Bedenken der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner um? Wie hört sich das an?
- ▶ Wie führen wir das Gespräch aut zum Ende?
- Was passiert nach den Gesprächen?

**21.09.–23.09.2022,** Sundern, Hotel Seegarten

Referentin: Dr. Petra Sittart

Seminarkostenpauschale: 855,– Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 395,– Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225814-030

Online anmelden

 $\frac{20}{2}$ 

Führungskompetenz, Kommunikation und Arbeitstechniken



# GUTE ZUSAMMENARBEIT: ALS BETRIEBSRATS-VORSITZENDE\*R DAS BETRIEBSRATSGREMIUM MEHR ZUM TEAM MACHEN

Damit wir unsere Aufgaben als Interessenvertretung gemäß Betriebsverfassungsgesetz gut erfüllen können, ist es gut, wenn das Betriebsratsgremium mehr miteinander als gegeneinander agiert. In der Realität befinden sich so unterschiedliche Menschen in diesem Gremium, dass das gar nicht so einfach ist.

Als Betriebsratsvorsitzende\*r haben Sie in der Moderation mit ein paar Instrumenten die Möglichkeit, die Zusammenarbeit entscheidend zu verbessern. Das ist kein Hexenwerk, sondern hat etwas mit guter Menschenführung und kooperativer Kommunikation zu tun.

In diesem Workshop nehmen wir Stück-für-Stück die Einflussfaktoren der guten Teamarbeit unter die Lupe.

#### Themer

- Was macht gute Teams aus?
- Wie lässt sich mit der Unterschiedlichkeit der Menschen gut umgehen?
- Wie schaffen wir es "Stärken zu kombinieren" statt uns an "Schwächen abzuarbeiten"?
- Was macht die Arbeit im Gremium konkret schwierig?
- Welche Instrumente lassen sich nutzen um die Teamarbeit positiv zu beeinflussen?
- Was müssen wir bei der Umsetzung beachten?
- ▶ Was lässt sich bei besonders "schwierigen" Fällen tun?

19.10.-21.10.2022, Dortmund, Mercure Hotel Dortmund Centrum

Referentin: Dr. Petra Sittart

Seminarkostenpauschale: 855,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 440,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225815-030

Online anmelden



# KONFLIKTE IM BETRIEBSRATSALLTAG – ERKENNEN, BEARBEITEN UND ERFOLGREICH LÖSEN

Als Vorsitzende\*r, Stellvertreter\*in oder freigestellte\*r Betriebsrat\*rätin gehört es zu Ihren originären Aufgaben, Interessengegensätze zu vertreten und die damit verbundenen Konflikte auszutragen. Sie stehen im Zentrum der Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber oder mit Betriebsratskolleg\*innen. Immer wieder sind Sie gefragt, wenn es zu Spannungen mit dem Arbeitgeber, aber auch innerhalb der Belegschaft oder zwischen einzelnen Arbeitnehmer\*innen kommt. Im Spannungsfeld von Eskalation und De-Eskalation sind Sie gefordert, die im Einzelfall passende Konfliktstrategie zu wählen. Das erfordert Fachwissen zur Konfliktbearbeitung, persönliche Belastbarkeit und die Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten. Damit können Sie dazu beitragen, dass Missstände im Betrieb behoben, Missverständnisse im Gremium geklärt und Forderungen der Belegschaft nachdrücklich beim Arbeitgeber vertreten und verhandelt werden.

#### Themen

- ► Konfliktsituationen präzise analysieren
- ► Konfliktlösungsstrategien kennen und gezielt einsetzen
- ▶ Methoden der Konfliktbearbeitung
- ▶ Den eigenen Umgang mit Konflikten reflektieren und erweitern
- Praktische Hilfen zur Bewältigung von Konflikten in der Betriebsratsarbeit
- Praxisnahe Übungen

**02.05.-06.05.2022,** Essen, Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe Referentin: Eva-Maria Stoppkotte
Seminarkostenpauschale: 1265,- Euro (USt-frei)
zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 915,- Euro (zzgl. USt)
Seminarnummer: D9-225803-030

Online anmelden

 $\frac{1}{2}$ 



Fit für die Organisation des Betriebsratsbüros



# SCHRIFTVERKEHR – PROFESSIONELL UND RECHTSSICHER

Sowohl für die Organisation der Betriebsratsarbeit als auch im Rahmen der Beteiligungsrechte des Betriebsrats sind gesetzliche Form- und Fristerfordernisse zu beachten, so dass der Schriftverkehr einen großen und überaus wichtigen Teil der täglichen Betriebsratsarbeit darstellt.

Für eine erfolgreiche und effektive Interessenvertretung sind neben der Kenntnis der formalen Voraussetzungen auch der Inhalt, die Formulierung und der Aufbau von Schriftstücken relevant. Eine kompetente Betriebsratskorrespondenz sichert die Durchsetzung von Interessen und Rechten.

In dem Seminar werden die relevanten Form-, Frist- und Begründungserfordernisse des Betriebsverfassungsrechts dargestellt. Sie lernen, im Schriftverkehr gegenüber dem Arbeitgeber rechtssicher, überzeugend und kompetent zu formulieren und auf mögliche Fehlerquellen zu achten.

#### Themer

- gesetzliche Form- und Fristerfordernisse
- Zugang von Erklärungen
- ▶ Einstellung, Versetzung, Ein- und Umgruppierung
- Stellungnahme
- Zustimmungsverweigerung

- ▶ Widerspruch zu einer beabsichtigten ordentlichen Kündigung
- Betriebsvereinbarung
- ► Formulierungshilfen und Checklisten richtig nutzen
- Anforderungen aus Sicht des Arbeitsgerichtes
- Praxisübungen

**22.08.–26.08.2022**, Berlin, IntercityHotel Berlin Hauptbahnhof (Anreise Montag, 22.08.2022 bis 18:00 Uhr)

Referent: Tom Kircher

Seminarkostenpauschale: 1265,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 850,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225807-030

## Online anmelden

#### Anreise

Wir empfehlen die Anreise mit der Deutschen Bahn. Es gibt zu diesem Seminar vergünstigte Tickets zur An- und Abreise. Am Freitag werden die Züge zur Abreise ab 13:30 Uhr erreicht.

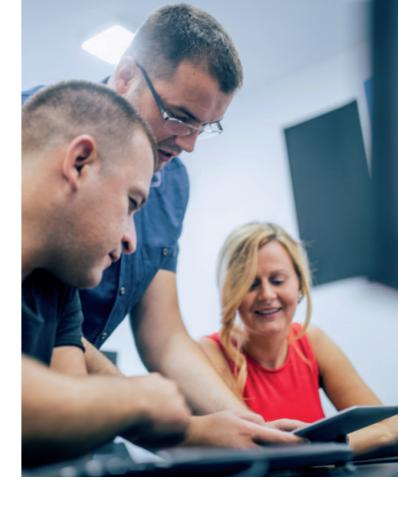
# PROTOKOLLFÜHRUNG – EINFACH UND RECHTSSICHER

Die Sitzungsniederschrift ist ein Dokument und muss als solches formalrechtlichen Ansprüchen genügen, um bei Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber (Einigungsstelle/Gericht) als Nachweis für eine ordnungsgemäße Geschäftsführung und Beschlussfassung zu dienen.

Im Seminar werden die rechtlichen, inhaltlichen und formalen Anforderungen vermittelt und durch praktische Übungen vertieft. Dies ist kein "Schreibseminar", es geht vielmehr um die juristischen Aspekte des Protokolls.

### Themen

- Aufgaben des/der Schriftführers\*in
- ▶ Rechtliche Anforderungen an ein ordnungsgemäßes Protokoll
- Form und Inhalt der Sitzungsniederschrift: Wortprotokoll, Verlaufsprotokoll, Kurzprotokoll, Ergebnisprotokoll
- Praktische Übungen zum Erstellen von Protokollen
- Checkliste für die Tagesordnung
- Virtuelle Sitzung des Betriebsrates
- Datenschutz, digitale Speicherung und Archivierung
- ▶ Rechtsfolgen bei Formmängeln/Unterlassung der Niederschrift



03.03.-04.03.2022, Geldern, See Park Janssen

Referent: Tom Kircher

Seminarkostenpauschale: 650,– Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 235,– Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225800-030

#### Online anmelden

**26.04.–27.04.2022,** Geldern, See Park Janssen Referentin: Stephanie Mertens

Seminarkostenpauschale: 650,– Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 235,– Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225802-030

Online anmelden

**25.10.–26.10.2022,** Geldern, See Park Janssen

Referentin: Stephanie Mertens

Seminarkostenpauschale: 650,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 235,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225816-030

#### Online anmelden

**13.12.–14.12.2022,** Münster, Stadthotel Münster

Referent: Tom Kircher

Seminarkostenpauschale: 650,— Euro (USt-frei) zzgl. Unterkunft/Verpflegung: 260,— Euro (zzgl. USt)

Seminarnummer: D9-225820-030

Online anmelden

26  $\sim$  27



## REFERENTINNEN UND REFERENTEN



Prof. Franz J. Düwell
war bis Ende 2011 Vorsitzender Richter des 9. Senats des
Bundesarbeitsgerichts. Er ist
Honorarprofessor der Universität Konstanz, Autor einer
Vielzahl von Publikationen und
Fachbüchern und ausgewiesener Fachreferent.



Dr. Jürgen Engel-Bock Industriekaufmann, grad. Volkswirt, Diplomökonom, verfügt über eine langjährige berufliche Erfahrung im gewerkschaftlichen Schulungsund Beratungsbereich und ist Autor des Buches "Bilanzanalyse leicht gemacht".



Jörg Faust
Fachanwalt für Arbeits- und
Sozialrecht, Mediator. Partner
der auf das Betriebsverfassungsrecht spezialisierten
Kanzlei Stolz & Faust, Beisitzer
zahlreicher Einigungsstellen,
Verfahrensbevollmächtigter
in Beschlussverfahren und
Sachverständiger.



Tom Kircher
Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Organisationsberater, lange
Jahre Betriebsrat bei Nixdorf
und Organisationsberater beim
DGB-Rechtsschutz, Jurist
bei der IG Metall und freier
Rechtsanwalt, mehrjährige
Erfahrungen als Referent für
BR-Seminare.



Stephanie Mertens Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeits- und Familienrecht, Referentin für BR-Seminare.



Dr. Petra Sittart
Trainerin und Beraterin für
Kommunikation und Organisation, arbeitet seit 1993
mit BR-Gremien zusammen.
Besondere Steckenpferde sind
Seminare zum guten Projektmanagement und rund um
die zielorientierte Kommunikation.



Eva-Maria Stoppkotte
Volljuristin mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht, Verantwortliche Redakteurin der
Fachzeitschrift "Arbeitsrecht
im Betrieb", Mediatorin und
ehrenamtliche Richterin am
Arbeitsgericht Köln.



Daniel Welink
Rechtsanwalt, Fachanwalt
für Arbeitsrecht. Beratung und
Vertretung von Betriebsräten,
Beisitzer in Einigungsstellen,
Verfahrensbevollmächtigter
in Beschlussverfahren und
Sachverständiger.



## **KLEIN-KLEIN?**

**Warum nicht gleich das ganze Gremium schulen?** Gemeinsames Lernen verbindet, bringt auf denselben Stand. Sie können Ihre Fragen zum Vorgehen, zur Rechtslage, zur Zukunftsausrichtung im unmittelbaren Austausch mit der Referentin/dem Referenten diskutieren und klären – theoretisch und praktisch durchspielen.

Es gibt ein allgemeines Seminarangebot für Gremien und auch die Möglichkeit, Termine mit eigener Themensetzung indviduell zu buchen. Bringen Sie Ihr Gremium für eine eigene Elefantenrunde zusammen, so wie aktuelle Schwierigkeiten für Sie auftauchen.

Wir nehmen uns die Zeit für Ihre persönlichen Fragen zur Gremienschulung – am Telefon oder per E-Mail.

## **Detlef Tarn**

T. 0211 17523-319 F. 0211 17523-198 dtarn@dgb-bw-nrw.de

Zu den Gremienseminaren:





# **SEMINARHÄUSER**



AMERON Köln Hotel Regent, Köln

Melatengürtel 15 50933 Köln

T. 0211 54990 www.ameronhotels.com info@hotelregent.de



## Best Western Plus Hotel Willingen

Briloner Straße 54 34508 Willingen

T. 05632 9690-0 www.hotel-willingen.bestwestern.de info@hotel-willingen.bestwestern.de



## Dorint Hotel am Dom Erfurt, Erfurt

Theaterplatz 2 99084 Erfurt

T. 0361 6445-0 www.hotel-erfurt.dorint.com info.erfurt@dorint.com



## Hotel & Restaurant Seegarten, Sundern-Langscheid

Zum Sorpedamm 21 59846 Sundern-Langscheid

T. 02935 96460 www.hotel-seegarten.com info@hotel-seegarten.com



## InterCity Hotel Berlin Hauptbahnhof

Katharina-Paulus-Straße 5 10557 Berlin

T. 030 288755-0

www.intercityhotel.com/hotels/alle-hotels/deutschland/berlin/intercityhotel-berlin-hauptbahnhofberlin-hauptbahnhof@intercityhotel.com



### **Mercure Hotel Dortmund Centrum**

Olpe 2 44135 Dortmund

T. 0231 5432-0 www.mercure-hotel-dortmund.de dortmund@eventhotels.com



## Mintrops Stadt Hotel Essen

Steile Straße 46 45149 Essen

T. 0201 4386-0 www.mm-hotels.de info@stadt.mm-hotels.de



### Relexa Hotel Bellevue Hamburg

An der Alster 14 20099 Hamburg

T. 040 28444 24-0 www.relexa-hotel-hamburg.de hamburg@relexa-hotel.de



## See Park Janssen

Danziger Straße 5 47608 Geldern

T. 02831 929-0 www.seepark.de info@seepark.de



#### Stadthotel Münster

Aegidiistraße 21 48143 Münster

T. 0251 4812-0 www.stadthotel-muenster.de service@stadthotel-muenster.de

#### **Hinweis zur Anreise**

Für die Seminartermine im IntercityHotel Berlin Hauptbahnhof und im Relexa Hotel Bellevue Hamburg empfehlen wir die Anreise mit der Deutschen Bahn.

Es gibt zu allen Terminen in diesen Häusern vergünstigte Tickets zur An- und Abreise. Am Abreisetag werden die Züge ab 13:30 Uhr erreicht.





# **VON PROFIS FÜR PROFIS**

Das gemeinsame Seminarprogramm von DGB-Bildungswerk NRW und TBS NRW liefert Expert\*innenwissen, um die aktuellen Herausforderungen in Betrieb und Dienststelle zu meistern. Ganz im Sinne "von Profis für Profis" unterstützen wir damit betriebliche Interessenvertretungen bei ihrer täglichen Arbeit. Aktuelle Seminarthemen sind u.a.:

- Digitale Zeiterfassung
- Agiles Arbeiten
- ► Ergonomische Grundlagen
- ▶ Mitbestimmung bei IT- Einführung
- Entgeltgerechtigkeit
- ▶ Datenschutz im Büro der Interessenvertretung
- ▶ Update Datenschutzrecht
- Digitale Verwaltung
- ▶ IT-Systeme regeln Überwachung verhindern
- ► Microsoft Office 365
- ► Schlagkräftiger IT- Ausschuss

## **Information und Programm:**

DGB-Bildungswerk NRW e.V. Jan Christoph Gail T. 0211 17523-194 profis@dgb-bw-nrw.de dgb-bildungswerk-nrw.de/profis





**INFORMATIONEN ZUR SEMINARDURCHFÜHRUNG** 

https://www.dgb-bildungswerk-nrw.de/vorsitzendenprogramm

Das Seminarangebot des DGB-Bildungswerks NRW e.V. ist immer aktuell auf unserer Website abrufbar. Anmeldungen sind online möglich.

## Programmleitung

Die Verantwortung für Planung und Durchführung der Seminare liegt im DGB-Bildungswerk NRW e.V. bei Detlef Tarn.

Der Arbeitgeber bestreitet die Erforderlichkeit oder sieht bezüglich der zeitlichen Lage die betrieblichen Notwendigkeiten nicht genügend berücksichtigt? Sie können sich gerne auch in diesen Fällen an Detlef Tarn wenden.

## Anmelduna

In der Regel erfolgt die verbindliche schriftliche Anmeldung oder die Online-Buchung bis sechs Wochen vor Seminarbeginn beim DGB-Bildungswerk NRW e.V. Besser ist es, sich früher anzumelden!

Es sind jeweils die Seminarkostenpauschalen und die Kosten für Unterkunft mit Vollpension im Tagungshaus angegeben. Soweit die Hotels keine kostenlosen Parkplätze zur Verfügung stellen, sind die Parkgebühren nicht in den Kosten enthalten und von den Teilnehmenden vor Ort zu bezahlen. Unterkunft und Verpflegung werden mit Umsatzsteuer in Rechnung gestellt. Die Seminarkostenpauschale ist umsatzsteuerfrei.

## Seminarabsage

Das DGB-Bildungswerk NRW e. V. behält sich vor, Seminare aufgrund zu geringer Zahl von Teilnehmer\*innen oder Verhinderung der Referent\*innen – auch kurzfristig – abzusagen.

#### Ausfallkosten

Bei Absagen bis zu drei Wochen vor Seminarbeginn entstehen keine Kosten. Bei kurzfristigen Absagen, d. h. 20-4 Tage vor Seminarbeginn werden 50 % der Seminargebühr berechnet.

Absagen, die 1-3 Tage vor Seminarbeginn eingehen, werden wie Nichtteilnahme behandelt. In diesen Fällen stellen wir 100 % der Seminarpauschale in Rechnung. Werden dem Bildungswerk wegen der Nichtteilnahme am Seminar Ausfallkosten für Unterkunft und Verpflegung in Rechnung gestellt, so sind diese ebenfalls zu

### Freistellungsregelungen/Kostentragung

Die Seminare werden nach § 37 (6) BetrVG i.V.m. § 40 BetrVG durchgeführt sowie nach § 179 (4) SGB IX i.V.m. 179 (8) SGB IX.

## Teilnahmevoraussetzungen

Zur optimalen Vorbereitung auf diese Seminare sollten Sie bereits über das in Grundlagen-Seminaren (Betriebsverfassungsgesetz/ Arbeitsrecht) vermittelte Wissen verfügen.

Die Seminare eignen sich sowohl für die Betriebsräte, die bereits länger diese Ämter/Funktionen ausüben als auch für diejenigen, die erst vor kurzem diese Aufgaben übernommen haben (oder auch als Maßnahme der Personalentwicklung zur geplanten Übernahme solcher Aufgaben).

#### Kontakt

Wir helfen gerne weiter und beraten:



**Detlef Tarn** (zur Seminarfreistellung)

T. 0211 17523-319 F. 0211 17523-198 dtarn@dgb-bw-nrw.de



**Beate Wysocki** (zur Seminarorganisation)

T. 0211 17523-268 F. 0211 17523-197 bwysocki@dgb-bw-nrw.de

Alle Seminare sind online direkt buchbar unter **www.dgb-bildungswerk-nrw.de/fit-fuer-den-vorsitz** Ansonsten bitte dieses Formular ausfüllen und einfach faxen an 0211 17523-197 oder mailen an bwysocki@dgb-bw-nrw.de



# **ANMELDEFORMULAR**

Datum

Unterschrift

Name, Vorname:	
Firma:	
Firmenanschrift:	
PLZ, Ort:	
BR-Telefon: BR-Fax:	
BR-E-Mail:	
Privatanschrift:	
PLZ, Ort:	
Thema des Seminars:	
Seminarnummer:	
BR/SBV-Beschlussfassung am:	
Freistellung gemäß (bitte ankreuzen): $\square$ § 37 (6) BetrVG i.V.m. § 40 BetrVG $\square$ §	3 179 (4) SGB IX i.V.m. 179 (8) SGB IX.
Ich bin (bitte ankreuzen): $\ \square$ BR-Vorsitzende*r $\ \square$ stellv. BR-Vorsitzende*r $\ \square$ Fre	eigestellte*r
Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass meine Daten zum Zweck der Bearbeitung der Seminarorganisation durch das DGB-Bildungswerk NRW e.V. elektronisch gespeichert und genutzt werden.	
Ich habe die Datenschutzerklärung und die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des DGB-Bildungswerk NRW e.V. gelesen und erkläre mich damit einverstanden (zu finden unter https://www.dgb-bildungswerk-nrw.de/service). Ich kann die Einwilligung jederzeit per E-Mail an widerruf@dgb-bw-nrw.de oder per Brief an: DGB-Bildungswerk NRW e.V., Bereich Datenschutz, Bismarckstr. 77, 40210 Düsseldorf widerrufen.	
Datum Unterschrift	
Freiwillige Angabe Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass meine Funktion und die Gewerkschaftszugehörigkeit für eine zielgruppenspezifische Seminarorganisation elektronisch gespeichert und genutzt werden. Ein Widerruf dieser Angaben ist unabhängig zu der Einwilligungserklärung der anderen Daten jeder Zeit möglich.	DGB-Bildungswerk NRW e. V. z. Hd. Beate Wysocki Bismarckstraße 77 40210 Düsseldorf T. 0211 17523-268 bwysocki@dgb-bw-nrw.de

# **IMPRESSUM**

#### Herausgegeben von:

DGB-Bildungswerk NRW e.V. Bismarckstr. 77, 40210 Düsseldorf **Verantwortlich:** Elke Hülsmann

**CD-Vorgaben:** die Guerillas, Wuppertal **Umsetzung und Druckvorlage:** sylvester I design + kommunikation, Düsseldorf

#### Druck

news-media e. K., Marl Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier

## Bildnachweis:

Titel: © StígurMárKarlsson\_Heimsmyndir, iStock

Seite 2/3: © fizkes, iStock

Seite 6/7: © skynesher, iStock

Seite 8: © skynesher, iStock

Seite 9: © Gina Sanders, Fotolia

Seite 10: 

Mikolette, iStock

Seite 11: © VioletaStoimenova, iStock

Seite 12: © skynesher, iStock

Seite 13: @ JohnnyGreig, iStock

Seite 14: © skynesher, iStock

Seite 15: © GaudiLab, iStock

Seite 16: © shironosov, iStock

Seite 18/19: © AzmanL, iStock

Seite 20: © kasto80, iStock

Seite 21: © kupicoo, iStock

Seite 22: © Jacob Lund\_Fotolia

Seite 23: © Morsa Images, iStock

Seite 24/25: © laflor, iStock

Seite 26: © fizkes, iStock

Seite 27: © South\_agency, iStock

Seite 28/29: © FangXiaNuo, iStock

Seite 36: © julief514, iStock

Wir danken den Seminarhäusern für die zur Verfügung gestellten Fotos.



Das DGB-Bildungswerk NRW ist qualitätszertifiziert nach EFQM: Recognised for Excellence 4 Star



DGB-Bildungswerk NRW e.V. Bismarckstraße 77 40210 Düsseldorf

T. 0211 17523-268
F. 0211 17523-197
bwysocki@dgb-bw-nrw.de
www.dgb-bildungswerk-nrw.de