

Abschluss mit Titel

**"Manager*in für
Kommunikations-
und Veränderungs-
management"**



Institut
für Personalführung,
Arbeitsrecht und
Arbeitswirtschaft



www.ipaa.de

IPAA – Akademie für Kommunikations- und Veränderungsmanagement

Kooperationpartner von IPAA:

- Institut für Verhaltens-, Team- und Managementtraining GmbH (IVTM)

- Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL)





Akademie

für Kommunikations- und
und Veränderungsmanagement

in Kooperation mit:



Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL)



Institut für Verhaltens-, Team- und Management-
training GmbH (IVTM)

Inhalt:

1	GRUNDGEDANKEN	4
2	DIE AKADEMIE	5
2.1	DIE AKADEMIE-IDEE	5
2.2	ZIELE: KOMPETENZ WEITER ENTWICKELN, FÄHIGKEITEN FÖRDERN	5
2.3	ZIELGRUPPE	6
2.4	DOZIERENDE	6
2.5	KURATORIUM	6
2.6	ZERTIFIKAT, DIPLOM UND ABSCHLUSS	7
3	DAUER UND INHALTE DER AKADEMIE	7
3.1	DAUER DER AKADEMIE	7
3.2	INHALTE	8
3.2.1	INHALTE SELBSTMANAGEMENT	10
3.2.1.1	AUFTAKT-/STARTWORKSHOP	10
3.2.1.2	LEITUNGSAUFGABEN, LEITUNGSROLLEN UND LEITUNGSVERANTWORTUNG	12
3.2.1.3	ETHISCH VERANTWORTLICH FÜHREN UND INTERKULTURELL HANDELN	14
3.2.2	INHALTE SOZIALE HANDLUNGSKOMPETENZ	16
3.2.2.1	TEAMS ENTWICKELN UND FÜHREN	16
3.2.2.2	KONFLIKTMANAGEMENT	17
3.2.2.3	GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND PRÄVENTION	18
3.2.3	INHALTE METHODISCHE KOMPETENZ	19
3.2.3.1	STRATEGIEN ENTWICKELN UND ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN	19
3.2.3.2	VERÄNDERUNGSPROZESSE KOMMUNIKATIV BEGLEITEN	21
3.2.3.3	EFFIZIENTE VERHANDLUNGSFÜHRUNG	23
3.2.4	FACHWISSEN	25
3.2.4.1	EUROPARECHT	25
3.2.4.2	EUROPÄISCHE ENERGIEPOLITIK	25
3.2.4.3	MITBESTIMMUNG	25
3.2.4.4	WISSENSTRANSFER DER TEILNEHMENDEN	26
3.2.5	PRAXISREFLEXION	26
3.2.5.1	KOLLEGIALES BERATEN UND LERNEN	26
3.2.5.2	KAMINGESPRÄCHE MIT ERFAHRENEN FÜHRUNGSKRÄFTEN	27
3.2.5.3	FACHARBEIT	27

4	METHODISCHE GRUNDSÄTZE	27
5	WEITERE LEISTUNGEN	28
6	DIE RAHMENBEDINGUNGEN	28
6.1	DAUER DER WEITERBILDUNGSMODULE	28
6.2	TEILNAHMEVORAUSSETZUNGEN	29
6.3	RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ZERTIFIZIERUNG	29
6.3.1	WISSENSTRANSFER	29
6.3.1.1	AUFBAU DES WISSENSTRANSFERS	29
6.3.1.2	PRÄSENTATION DES WISSENSTRANSFERS	29
6.3.2	FACHARBEIT	30
6.3.2.1	AUFBAU DER DER FACHARBEIT	30
6.3.2.2	PRÄSENTATION DER FACHARBEIT	31
6.3.2.3	URheberRECHT DER FACHARBEIT	31
6.3.3	PROJEKTARBEIT	31
6.3.3.1	AUFBAU DER PROJEKTARBEIT	32
6.3.3.2	PRÄSENTATION DER PROJEKTARBEIT	32
6.3.3.3	URheberRECHT DER PROJEKTARBEIT	33
6.3.4	GRUNDSÄTZE ZUR ERSTELLUNG VON ARBEITEN	33
6.3.5	LEISTUNGSNACHWEISE	33
6.4	PRÜFUNG	33
6.4.1	PRÜFUNGS AUSSCHUSS	33
6.4.2	PRÜFUNG / PRÜFUNGSLEISTUNGEN	33
6.4.3	PRÜFUNGSKRITERIEN	34
6.5	ZERTIFIKAT/DIPLOM	34
6.5.1	ZERTIFIKAT	34
6.5.2	DIPLOM	34
6.5.3	VON DER AKADEMIE ZUM HOCHSCHULSTUDIUM	35
6.6	TEILNAHMEGEBÜHR UND LEISTUNGEN	35
7	PARTNER	36
7.1	KURATORIUM	36
7.2	IVTM GMBH	37
7.3	HOCHSCHULE HAMM-LIPPSTADT	37
7.4	DOZENTINNEN UND DOZENTEN	37
8	Termine der Akademie 2026/2027 und Anmeldeformular	39

1 Grundgedanken

Dieses Bildungsangebot ist speziell auf die Anforderungen und Notwendigkeiten einer stärkeren Professionalisierung in der Arbeit von (angehenden) Führungspersönlichkeiten in Unternehmen und in der betrieblichen Mitbestimmung ausgerichtet und wurde in Kooperation mit der Hochschule Hamm-Lippstadt und dem IPAA-Partnerinstitut IVTM entwickelt.

Die Akademie vermittelt über zwei Semester aktuelles Management-Know-how und legt dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die systematische Förderung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz der Teilnehmenden (z.B. in Bezug auf die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsführung, Teamentwicklung und -führung sowie Konfliktmanagement). Gleichzeitig wird mit den Kommilitoninnen und Kommilitonen ein wertvolles Netzwerk geknüpft, dass bei der künftigen Arbeit im Betrieb große Vorteile bietet.

Der erfolgreiche Abschluss der Weiterbildung berechtigt zur Führung des Titels

„Manager:in für Kommunikations- und Veränderungsmanagement“*

Dieses spezielle Weiterbildungsangebot richtet sich in erster Linie an Betriebsrät:innen, Personaler:innen und weiteren interessierten Arbeitnehmende, die sich in Führungsfunktionen befinden oder auf solche Aufgaben vorbereitet werden sollen.

* in Kooperation mit der Hochschule Hamm-Lippstadt und dem IPAA-Partnerinstitut IVTM

2 Die Akademie

2.1 Die Akademie-Idee

Das „Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e. V.“ ist eine von Betriebsräten der Energieversorgungsunternehmen gegründete Bildungseinrichtung. Seit 1978 werden Aus- und Weiterbildungsangebote für Betriebsratsmitglieder und andere Funktionsträger der Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung sowie für Mitarbeitende vor allem der Personalabteilungen in der Energiewirtschaft erfolgreich durchgeführt. In jährlich über 100 Wochen- und Kurzseminaren sowie bei den Schulungstagen und in Workshops werden aktuelle Themen zu Unternehmens- und Betriebsverfassung, Personalmanagement oder zu Unternehmensorganisation und -planung angeboten. Jährlich nehmen ca. 2.500 Teilnehmenden an den Bildungsveranstaltungen des IPAA teil.

Die IPAA Akademie ist ein zusätzliches Angebot in der Bildungsarbeit des IPAA, das ganz speziell auf die Anforderungen und Notwendigkeiten einer stärkeren Professionalisierung der Arbeit ausgerichtet ist. Die Qualifizierung der IPAA Akademie in verschiedenen Kompetenzbereichen wird vom IPAA e.V. in Kooperation mit dem Institut für Verhaltens-, Team- und Managementtraining GmbH (IVTM) und der Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL) angeboten.

IVTM und IPAA arbeiten seit Jahrzehnten inhaltlich im Rahmen von verschiedensten Weiterbildungsveranstaltungen zusammen. Bei der Umsetzung der IPAA Akademie unterstützt die IVTM GmbH vor allem bei der inhaltlichen Curriculum-Entwicklung, sowie der Veranstaltungsdurchführung mit erfahrenen Dozenten und bei der Zertifizierung.

Mit der Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL) wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen mit dem Ziel, dass Leistungen, die im Zusammenhang mit dem Bildungsangebot des IPAA erfolgreich erbracht wurden, teilweise auf die Creditpoints für den Studiengang Energietechnik und Ressourcenoptimierung an der Hammer Hochschule angerechnet werden können.

2.2 Ziele: Kompetenz weiterentwickeln, Fähigkeiten fördern

Die IPAA Akademie vermittelt aktuelles Management-Know-how und legt dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die systematische Förderung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz der Teilnehmenden, z.B. die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsführung, Teamentwicklung und -führung, Konfliktmanagement.

Die IPAA Akademie will das Führungswissen systematisch entwickeln und ausbauen. Dazu gehört es, ein fundiertes Wissen über Führungsverhalten und die Hintergründe der Mitarbeitermotivation zu vermitteln, den möglichen Zusammenhang von Unternehmensentwicklungen, Leitungs- und Verhandlungsprozessen sowie Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterzufriedenheit aufzuzeigen.

Ziel ist es, die Kompetenzen unter Berücksichtigung der Anforderungen des Alltags zu stärken, modernes Managementwissen über Konzepte und Gestaltung der Unternehmensführung auszubauen, die Qualifikation und persönliche Kompetenzen zu trainieren und zu steigern. Dazu dient auch die Erweiterung zusätzlicher Fachkompetenz im europäischen Arbeitsrecht, der europäischen Energiepolitik, sowie die Vermittlung von Spezialkenntnissen über aktuelle Rechtsprechung und neue Gesetze als auch über aktuelle Themen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

Im Rahmen des Angebots der IPAA Akademie werden folgende Kompetenzfelder gefördert:

Selbstmanagement
Soziale Handlungskompetenz
Methodische Kompetenz
Fachkompetenz
Praxisreflexion

Der bewusste Umgang mit den eigenen Handlungskompetenzen stärkt das Vertrauen in die Fähigkeit, Führungsentscheidungen des Managements einzuschätzen und angemessen als Arbeitnehmervertreter zu (re-)agieren.

2.3 Zielgruppe

Das Lernangebot der IPAA Akademie richtet sich in erster Linie an Betriebsrät:innen, Personaler:innen und weiteren interessierten Arbeitnehmende, die sich in Führungsfunktionen befinden oder auf solche Aufgaben vorbereitet werden sollen.

2.4 Dozierende

Dozierende im Rahmen des Akademieangebotes sind erfahrene Trainierende und Expert:innen aus Unternehmen, Wissenschaft und Forschung, die außer ihrer hohen fachlichen Kompetenz über erwachsenenpädagogische Qualifikationen und langjährige Trainings- und Beratungserfahrung verfügen.

Der Einsatz dieser erfahrenen Dozierenden aus der Praxis garantiert einen hohen qualitativen Standard des Weiterbildungsprogramms.

2.5 Kuratorium

Die IPAA Akademie wird begleitet durch ein Kuratorium. Das Kuratorium hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen, Standards, Lerninhalte und Zertifizierungsbedingungen festzulegen sowie aus den Programmevaluationen mögliche Veränderungen des Akademieangebotes vorzunehmen. Das Kuratorium setzt sich aus qualifizierten Fachleuten und Führungskräften aus Unternehmen sowie Aus- und Weiterbildungsinstituten zusammen.

2.6 Zertifikat, Diplom und Abschluss

Mit der erfolgreichen Teilnahme an der IPAA Akademie erwerben die Teilnehmenden ein Zertifikat. Am Ende der Teilnahme aller Lernabschnitte bescheinigt IPAA mit diesem Zertifikat, dass die Kenntnisse und Kompetenzen des jeweils Kompetenzfelder erworben wurden (siehe auch 6.5.1).

Die Teilnehmenden erhalten nach erfolgreichem Abschluss zudem ein Diplom über die gesamte Modulausbildung (siehe auch 6.5.2). In diesem Diplom bestätigt die Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL), dass die Leistungen, die im Rahmen der Akademie erfolgreich erbracht wurden, teilweise auf die Creditpoints für den Studiengang Energietechnik und Ressourcenoptimierung an der HSHL angerechnet werden. Das Diplom berechtigt zum Führen des Titels Manager/in für Kommunikations- und Veränderungsmanagement.

3 Dauer und Inhalte der Akademie

3.1 Dauer der Akademie

Die Veranstaltungen der Akademie finden in einem Zeitraum von etwa einem Jahr statt. Insgesamt sind für die Akademie ca. 492 Lehreinheiten vorgesehen, die in folgenden Präsenzveranstaltungen (324 Lerneinheiten) und im Selbststudium (168 Lerneinheiten) durchgeführt werden:

- Auftakt-/Startworkshop (4 Tage, Kompaktseminare) á 30 Lehreinheiten von Mittwochnachmittag bis Samstagmittag
- 10 Modulabschnitte (je 3 Tage, Kompaktseminare) á 26 Lehreinheiten im Regelfall von Donnerstagvormittag bis Samstagmittag
- 2 Kaminabende mit Gästen aus Unternehmen, Gewerkschaft und Politik á 4 Lehreinheiten jeweils am Abend eines Kompaktseminars
- Wissenstransfer vor einem Modulabschnittes á 10 Lehreinheiten im Regelfall vor einem Modulabschnitt
- Einmalige Teilnahme an den 2-tägigen IPAA Schulungstagen á 16 Lehreinheiten
- Abschlussworkshop mit Präsentation und Diskussion der Facharbeit á 6 Lehreinheiten einbezogen in den letzten Modulabschnitt.

Zur Vorbereitung und Nachbereitung bzw. für Fach- oder Projektarbeit ist ein Selbststudienaufwand notwendig:

- Vorbereitung im Selbststudium 19 Themenbereiche á 4 Lehreinheiten
- Nachbereitung im Selbststudium 19 Themenbereiche á 2 Lehreinheiten
- Erarbeitung von Wissenstransfer-, Fach- oder Projektarbeit á 54 Lehreinheiten (10 LE + 44 LE).

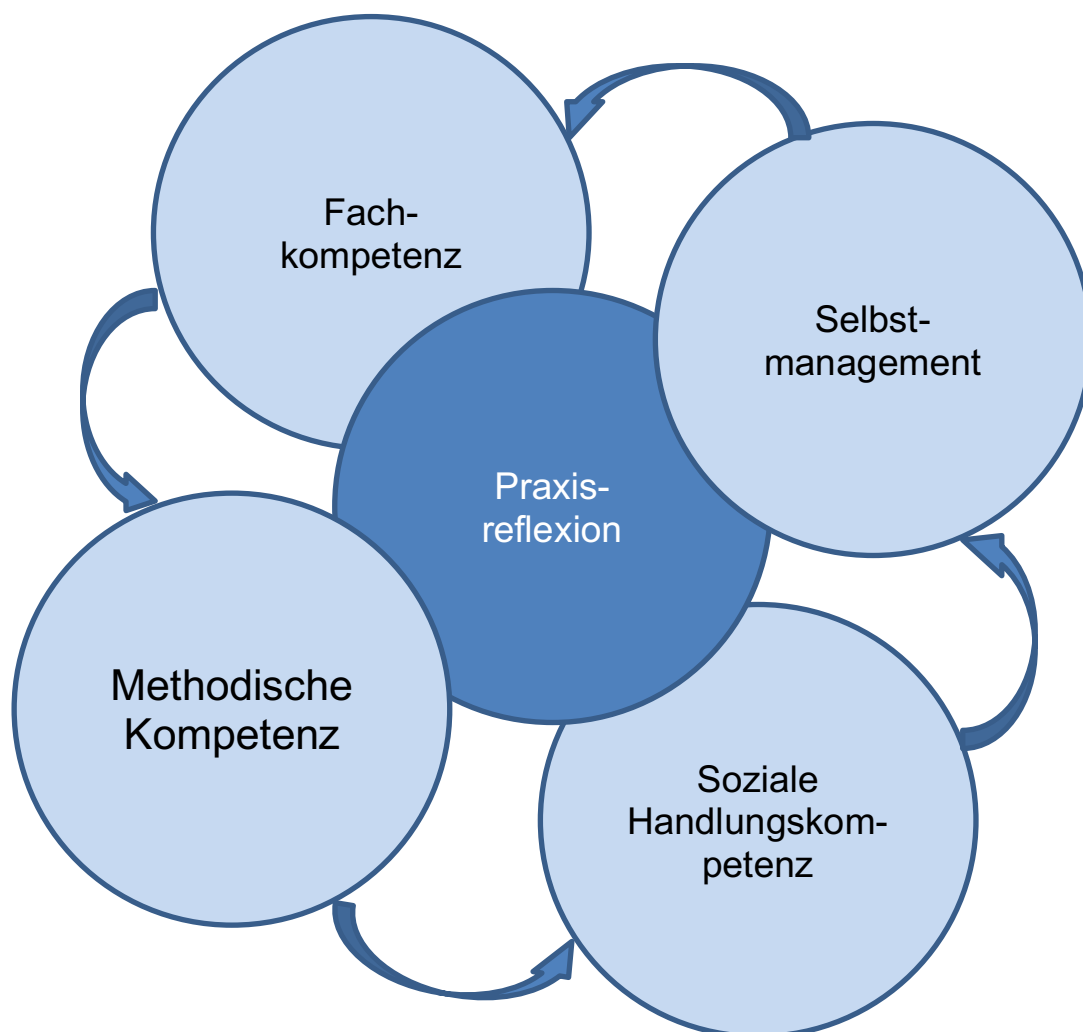
Die Referentenunterlagen für die einzelnen Themengebiete stehen den Teilnehmenden zur Vorbereitung auf die Kompaktseminare ca. 1 Woche vorher zum Download

zur Verfügung. Die Fotoprotokolle und erarbeiteten Unterlagen aus den Kompaktseminaren werden unmittelbar zur Nacharbeitung den Teilnehmenden zum Download zur Verfügung gestellt.

Außerdem besteht das Angebot der Teilnahme an einer Veranstaltung am IPAA-Nachmittagsgespräch mit Arbeitsdirektoren und Personalprokuristen oder die Teilnahme an einer IPAA Beiratssitzung in einem Mitgliedsunternehmen, in denen Wissenstransfers oder Projektarbeiten der Teilnehmenden vorgestellt werden können.

3.2 Inhalte

Die Inhalte der berufsbegleitenden Weiterbildung setzen sich aus fünf miteinander verzahnten Lernmodulen zusammen:



Kennzeichnend für die Akademie ist einerseits die Verzahnung verschiedener Kompetenzfelder und andererseits die jeweils sehr intensive Einbeziehung und Reflexion der Kompetenzfelder in die beruflichen Alltagssituationen.

In den einzelnen Kompetenzfeldern setzen sich die Teilnehmenden mit folgenden Themen auseinander:

- **Selbstmanagement**

- Auftakt- / Startworkshop
 - Kennenlernen, Inhalte und Organisation
 - Selbstmanagement
 - Rollenerwartung und Rollenselbstverständnis
 - Kollegiales Beraten und Lernen
- Leitungsaufgaben, Leitungsrollen und Leitungsverantwortung
 - Führung und Motivation
 - Mit Zielen führen und steuern
 - Kollegiales Beraten und Lernen
- Ethisch verantwortlich führen und interkulturell handeln
 - Ethik und Moral in der Wirtschaft - Anspruch und Wirklichkeit
 - Interkulturelle Zusammenarbeit
 - Kollegiales Beraten und Lernen

- **Soziale Handlungskompetenz**

- Teams entwickeln und führen
 - Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamleitung
 - Kollegiales Beraten und Lernen
- Konfliktmanagement
 - Umgang mit Konflikten
 - Kollegiales Beraten und Lernen
- Gesundheitsförderung und Prävention
 - Gesundheitsmanagement
 - Stressmanagement
 - Kollegiales Beraten und Lernen

- **Methodische Kompetenz**

- Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen
 - Strategien entwickeln und umsetzen
 - Entscheidungen sicher und richtig treffen
 - Kollegiales Beraten und Lernen
- Veränderungsprozesse kommunikativ begleiten
 - Beratungsgespräche zielorientiert führen
 - Feedback als Instrument
 - Kollegiales Beraten und Lernen

- Effiziente Verhandlungsführung
 - Umgang mit Verhandlungszielen und -partnern
 - Verhandlungskommissionen, Techniken und Tools
 - Kollegiales Beraten und Lernen
- **Fachkompetenz**
 - Europarecht
 - Europäische Energiepolitik
 - Mitbestimmung
 - Wissenstransfer der Teilnehmenden
- **Praxisreflexion**
 - Kollegiales Beraten und Lernen
 - Kamingespräche mit erfahrenen Führungskräften
 - Facharbeit erstellen, präsentieren und diskutieren

3.2.1 Inhalte Selbstmanagement

3.2.1.1 Auftakt- / Startworkshop

30 Lehreinheiten

Im Verlauf des Auftakt- und Startworkshops geht es nicht nur um Kennenlernen, Erwartungsabgleich, Organisation und Arbeitsmethoden der Akademie, sondern auch um inhaltliche Themen wie Selbstmanagement, Rollenerwartungen, Verständnis von der eigenen Rolle und Methodeninformationen zur Kollegialen Beratung.

Kennenlernen, Inhalte und Organisation

4 Lehreinheiten

Den Teilnehmenden werden im Startworkshop Organisation, Inhalte, Methoden, und Prüfungsanforderungen vorgestellt. Die Veranstaltung dient außerdem dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Abgleich der persönlichen Erwartungen mit den beabsichtigten Zielen der Akademie.

Selbstmanagement

10 Lehreinheiten

Den Teilnehmenden wird vermittelt, dass die Vertretung von Mitarbeiterinteressen Selbst(er)kenntnis und stetige Veränderungsbereitschaft erfordert. Sie setzen sich mit eigenen Vorstellungen, persönlichen Werten und Zielen auseinander. Sie erproben und reflektieren zielorientierte Strategien unter Beachtung der persönlichen Identität.

Die Teilnehmenden

- erfahren, wie ihre individuellen Werte und Einstellungen ihr Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen.
- erkennen die Bedeutung von persönlichen Zielen und erarbeiten systematische Strategien zur Zielerreichung.
- erarbeiten persönliche „innere Treiber“ und ihre Bedeutung für individuelles Verhalten.
- analysieren Stress auslösende Situationen und entwickeln Bewältigungsstrategien
- heben persönliche Ressourcen und erkennen Feedback als Entwicklungschance

Wesentlich für diese Schulungseinheit ist die Bereitschaft zu einer persönlichen Reflektion und zur Wahrnehmung und Reflektion von Zielen, Bedürfnissen und Handlungsstrategien anderer Menschen.

Rollenerwartung und Rollenselbstverständnis

10 Lehreinheiten

Die Entscheidung für ein bestimmtes Aufgabengebiet bzw. für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit, ist von unterschiedlichen Motiven und Motivkonstellationen geprägt. Diese Konstellationen sind oft Teil von Persönlichkeit.

Demgegenüber existieren unterschiedliche Erwartungen an die Rolle, die ausgefüllt wird, die sich aus inner- und außerorganisatorischen Kontexten ergeben. Die Rolle als Betriebsrat beispielsweise umfasst somit die Summe der verbindlichen Erwartungen an die Position bzw. ist ein Erwartungsbündel des Kontextes, in dem sich Betriebsratsarbeit bewegt.

Wie erleben Sie Ihren Alltag in Ihrer persönlichen beruflichen Rolle? Wie verarbeiten Sie diese Erwartungsbündel emotional? Wie richten Sie sich in Ihren Rollenerwartungen mental ein? Welche Strategien entwickeln Sie, um widersprüchliche Erwartungen zu bewältigen?

Die Teilnehmenden

- setzen sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinander und lernen zielgerichtet damit umzugehen.
- analysieren und bearbeiten Widersprüchlichkeiten und Konflikte, die sich aus ihrem Rollenverständnis ergeben.
- reflektieren ihre persönlichen Beziehungsmuster im betrieblichen Alltag vor dem Hintergrund eigener Denk- und Verhaltensweisen.
- analysieren persönliche Verhaltenstendenzen, Begrenzungen und Entwicklungsmöglichkeiten, optimieren ihre Präferenzen und üben den gezielten Einsatz im betrieblichen Alltag ein.
- entwickeln eine Balance zwischen beruflicher und privater Dynamik durch persönliche Strategien und Lösungsansätze (Selbstmanagement).

Kollegiales Beraten und Lernen

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden lernen die Möglichkeiten der kollegialen Beratung kennen und setzen sich mit Verfahren des kontinuierlichen Lernens, Förderns und Austauschens am Beispiel konkreter von den Teilnehmenden persönlich erfahrener Praxisfälle auseinander.

Kollegiale Beratung ist eine Methode, bei der konkrete individuelle Praxisfragen systematisch in der Gruppe bearbeitet werden. Ziel ist, lösungsorientiert Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen sowie Rollenverständnis und Handeln zu optimieren. Bei der Diskussion unterschiedlicher Schlüsselthemen aus der Akademie und dem beruflichen Alltag profitieren die Teilnehmenden von den Erfahrungen und Kompetenzen Anderer und reflektieren eigene Handlungsmuster.

In der Auftaktveranstaltung wird die Methode vermittelt und erste Praxisfälle bearbeitet. In allen weiteren Veranstaltungen geht es um die Vertiefung der methodischen Kenntnisse und um die Umsetzung der in der Akademie vermittelten theoretischen Kenntnisse in die unmittelbare Handlungsumsetzung des Berufsalltags. So erfahren die Teilnehmenden praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen.

Die Teilnehmenden lernen insbesondere:

- Ziele und Nutzen der kollegialen Beratung
- Voraussetzungen und Grenzen der kollegialen Beratung
- Ablauf und Struktur der kollegialen Beratung
- Durchführung der kollegialen Beratung
- Umsetzungsmöglichkeiten im Berufsalltag
- Tipps für den Berufsalltag

3.2.1.2 Leitungsaufgaben, Leitungsrollen und Leitungsverantwortung

30 Lehreinheiten (einschließlich Kaminabend)

Die Teilnehmenden kennen die zeitgemäßen Grundlagen moderner Mitarbeiterführung und erfahren, dass Führung mehrdimensional und situativ ist. Sie sind sich der unterschiedlichen Führungsaufgaben, Führungsrollen und der benötigten Führungsfähigkeiten bewusst. Dazu gehört auch das Wissen um motivierende und demotivierende Faktoren und die Erkenntnis, dass man Ziele im Führungsalltag benötigt und diese verfolgt.

Führung und Motivation

10 Lehreinheiten

Die ideale Führungspersönlichkeit braucht, so hat es einmal ein Hamburger Politiker ausgedrückt: "die Würde eines Erzbischofs; die Selbstlosigkeit eines Missionars; die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten; die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers; die Ar-

beitskraft eines Kulis; den Takt eines Botschafters; die Genialität eines Nobelpreisträgers; den Optimismus eines Schiffbrüchigen; die Findigkeit eines Rechtsanwalts; die Gesundheit eines Olympiakämpfers; die Geduld eines Kindermädchens; das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds." Niemand kann derart vielfältigen Erwartungen gerecht werden. Und das heißt: Es ist eigentlich nur noch die Frage, in welchem Bereich man sich entscheidet, bevorzugt zu scheitern.

Die Teilnehmenden

- lernen die zeitgemäßen Grundlagen moderner Mitarbeiterführung kennen.
- erarbeiten ein gemeinsames Führungsverständnis für Führungsrolle(n) und -aufgaben, in der Motivation als Kernaufgabe erkannt und gelebt wird.
- setzen sich vor dem Hintergrund der vermittelten Führungsansätze mit ihren spezifischen Führungs- und Leitungsanforderungen in ihrer Rolle auseinander.
- erkennen motivierende und demotivierende Faktoren in der täglichen Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten.
- eignen sich für ihren Arbeitsbereich angemessene Grundlagen zur Leistungs- und Motivationssteigerung an.
- reflektieren ihr persönliches Führungsverhalten, persönliche Stärken zu erkennen und zu nutzen.

Mit Zielen führen und steuern

10 Lehreinheiten

„In welche Richtung soll's gehen“, diese Frage stellt sich oft im Job. Um in den ständig schneller verlaufenden Veränderungen den Überblick zu behalten und effektiv zu arbeiten, sind klare und transparente Ziele für eine erfolgreiche Arbeit gefordert. Ziele sind wichtig, wer sich keine setzt, der fährt meist im Schlingerkurs: im Privatleben, im Unternehmen, im Betriebsrat. Ziele klar formuliert und fest verankert geben Richtung und Halt für jegliches Tun. Sie helfen, Entscheidungen zu treffen und sie spornen an. Ziele sind unverzichtbarer Bestandteil der eigenen sowie der Motivation aller anderen in einem Betriebsrat. Sie sind die Grundlage von Steuerung und schaffen die Möglichkeit einer Erfolgskontrolle.

Die Teilnehmenden

- reflektieren die Bedeutung von Zielen und Strategien für ihre Arbeit.
- setzen sich mit Vision, Mission, Strategie und Abhängigkeiten von Zielen auseinander.
- lernen Elemente, Instrumente, Methoden und Zweck der Steuerung mit Zielen.
- analysieren Aufgaben, und Rollen von Beteiligten in einem Zielbildungsprozess.
- formulieren Ziele SMART.
- analysieren die Umsetzung von Führung mit Zielen, d.h. das Einbinden und in Verantwortung bringen und beteiligen.

Kollegiales Beraten und Lernen - Motivieren und mit Zielen führen

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden beschäftigen sich am Beispiel konkreter von ihnen persönlich erfahrener Praxisfälle mit den Themen Führung und Motivation“ sowie „Mit Zielen und Feedback steuern und führen“, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen. Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Wie lebe ich meine Vorbildfunktion in meiner (künftigen) Führungsrolle?
- Was trägt zu einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre bei?
- Wie kann ich angemessen führen und motivieren?
- Wie kann ich Eigeninitiative steigern?
- Wie steht es mit der Selbstführung und persönlichen Strategien?
- Welche Möglichkeiten der Entwicklung und Einführung eines Zielsystems gibt es?
- Wie lassen sich widersprüchliche Ziele und Zielkonflikte entschärfen und konstruktiv auflösen?
- Wie lässt sich eine Ziel- und Ergebniskontrolle gestalten?
- Wie geht man mit widersprüchlichen Zielen um?
- Welche Ansätze bestehen, Zielkonflikte zu entschärfen und konstruktiv aufzulösen?

3.2.1.3 Ethisch verantwortlich führen und interkulturell handeln

26 Lehreinheiten

Ethische Unternehmensführung, was ist das überhaupt? Für Managende wird es immer schwieriger, sich zwischen Gewinn und Gewissen, zwischen Kundenerwartungen und Konkurrenzdruck ethisch korrekt zu entscheiden. Aber auch Betriebsräte stehen nicht selten vor der Frage, was ist moralisch richtiges Verhalten. Zwischen Compliance, Konventionen und den widersprüchlichen Wertvorstellungen in den Unternehmen ist nicht immer leicht zu erkennen.

Ethik und Moral in der Wirtschaft - Anspruch und Wirklichkeit

10 Lehreinheiten

Ethisch verantwortlich handeln und führen umfasst verschiedene Aspekte. In einer Zeit, in der Erfolgsdruck immer stärker wird und in der viele, in einer immer kürzeren Zeit, immer mehr erreichen wollen, werden Grundprinzipien wertschätzenden Handelns und verantwortlichen Führens im Rahmen einer Unternehmenskultur immer wichtiger.

In den Unternehmen werden über Unternehmensleitbilddialoge neue und alte moralische Werte aufgestellt und in die Diskussion gebracht. Anspruch und Wirklichkeit einer Leitbilddiskussion in den Unternehmen müssen erkannt und reflektiert werden.

Im Rahmen der Ansätze zu Corporate Governance werden Verhaltensregeln unter den verschiedensten Namen (Corporate Governance, Konzernrichtlinien u. ä.) in den Unternehmen etabliert, um den Ansprüchen der zunehmend kritischer werdenden Öffentlichkeit und der Anteilseigner Rechnung zu tragen.

In welcher Weise wird hier über Managementsysteme nur die Verantwortung auf Mitarbeiter übertragen? Welche Risiken entstehen den Mitarbeitern im Rahmen jährlicher Berichtspflichten und Bestätigungen?

Die Teilnehmenden lernen

- Argumente aufzunehmen, die den Menschen in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns rücken.
- Parameter wie Mitarbeiterbefragungen, Kennzahlensysteme, Mitarbeiterzufriedenheit und die Umsetzung im betriebswirtschaftlichen Ablauf unter Beteiligung der Mitbestimmungsgremien kennen.
- sich auf Verhandlungen sachgerecht mit dem notwendigen Fachwissen vorzubereiten und die Interessen der Mitarbeiter in die Unternehmensstrategien einzubringen.

Interkulturelle Zusammenarbeit

10 Lehreinheiten

Die interkulturelle Kompetenz wird immer mehr zu einer Schlüsselqualifikation für die Chancennutzung des europäischen und außereuropäischen Marktes.

Interkulturelle Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation innerhalb einer internationalen Belegschaft. Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten bieten entscheidende Grundlagen für eine gute, möglichst alle Mitarbeitende erreichende Zusammenarbeit.

Die Teilnehmenden

- setzen sich mit ihren eigenen kulturell bestimmten Werten und Verhaltensweisen auseinander.
- lernen Techniken des interkulturellen Umgangs kennen.
- üben diese in selbst entwickelten Szenarien bspw. die Zusammenarbeit mit Verhandlungspartnern aus anderen (Firmen-)Kulturen.

Kollegiales Beraten und Lernen -

Ethisch verantwortlich und interkulturell handeln und führen

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden beschäftigen sich am Beispiel konkreter, persönlich erfahrener Praxisfälle mit den Themen „ethisch führen und interkulturell handeln“, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen.

Dabei können beispielsweise folgende Fragen erörtert werden:

- Was macht mein Wertegerüst aus?
- Wie erlebe ich Anspruch und Wirklichkeit von Werten im Alltag?
- Was bestimmt bei uns Corporate Governance, Konzernrichtlinien etc.?
- Wie erlebe ich den Umgang mit Compliance und Konventionen?
- Wo ergeben sich Wertkonflikte bei einer internationalen Belegschaft?
- Wie kann ein besseres interkulturelles Verständnis entwickelt werden?
- Was lerne ich aus dem Abgleich von Selbst- und Fremdbild?

3.2.2 Inhalte Soziale Handlungskompetenz

3.2.2.1 Teams entwickeln und führen

26 Lehreinheiten

Teams entwickeln und führen ist ein stetig wiederkehrendes Thema. Die Kernfrage lautet: Welche Rahmenbedingungen werden benötigt, damit ein Team möglichst selbstständig miteinander und zufrieden arbeitet und Leistung erbringt? Die Veranstaltung thematisiert, wie die notwendigen Schritte und die Herausforderungen bei der Umsetzung zu meistern sind. Die Teilnehmenden lernen hierbei die Grundlagen von Teamentwicklung, Teamarbeit und Leitung von Gruppen und Teams kennen.

Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamleitung

20 Lehreinheiten

Möglichkeiten der Teamarbeit werden auf den konkreten Arbeitsbereich zur Steigerung der Effektivität übertragen. Chancen und Schwierigkeiten der Teamarbeit werden anhand des Teamphasenmodells mit Blick auf ihren jeweiligen Führungsbereich diskutiert. Die Teilnehmenden lernen Methoden der Teambildung und Teamarbeit kennen und üben diese im Seminar ein.

Die Teilnehmenden wissen um die Wirkung gruppenspezifischer Vorgänge und nehmen die Strukturen und das Potential ihrer Arbeitsgruppe bewusst wahr. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Möglichkeiten von Teamarbeit werden auf konkretes Führungsverhalten übertragen.

Die Teilnehmenden

- erkennen Phasen, Chancen und Gefahren von Team- / Gruppenentwicklungen.
- reflektieren typische Rollenfunktionen, Positionen und Gruppenstrukturen.
- besprechen wichtige Grundlagen zur Schaffung und zum Erhalt hoher Teameffektivität.
- bearbeiten kritisch Vor- und Nachteile von Teamarbeit mit dem besonderen Blick auf die Erfordernisse betriebsrätlicher Tätigkeiten.
- erkennen die Erfordernisse an einen Teamleiter, mit den besonderen Gruppendynamiken einer Gruppe, eines Betriebsratsgremiums bewusst umzugehen.

Kollegiales Beraten und Lernen - Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamleitung

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden lernen anhand konkreter von ihnen persönlich erfahrener Praxisfälle zum Thema „Teamarbeit und Teamleitung“, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen. Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Wie nehme ich Probleme/Konflikte in der Gruppen- und Teamarbeit wahr und schätze diese für das Team, seine Potenziale und seine Außenwirkung ein?
- In welcher Weise kann ich eigene Erfahrungen nutzen, um sie für (zukünftige) Leitungssituationen in vergleichbaren Konstellationen zu optimieren?
- Welches Anforderungsprofil ergeben sich für Leitungsaufgaben?

3.2.2.2 Konfliktmanagement

26 Lehreinheiten

Sowohl im Privatleben als auch im beruflichen Alltag können aus den unterschiedlichsten Situationen und Gesprächen Missverständnisse und Konflikte entstehen. Konfliktmanagement dient dazu, auch schwierige Gespräche oder Verhandlungen nicht eskalieren zu lassen. Außerdem trägt Konfliktmanagement dazu bei, Kompromisse zu finden. Ziel ist nicht Konfliktfreiheit, sondern ein konstruktiver Umgang mit Konflikten.

Umgang mit Konflikten

20 Lehreinheiten

Konflikte und Auseinandersetzungen sind Bestandteil im betrieblichen Alltag. Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Ansichten und Interessen aufeinanderstoßen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern. Entscheidend ist nicht das Vermeiden von Konflikten, sondern wie Konflikte ausgetragen werden. Den Teilnehmenden ist die Bedeutung und Auswirkung von Konflikten im betrieblichen Alltag bewusst. Sie erkennen ihre Verantwortung bei der Konfliktbewältigung innerhalb ihrer Zuständigkeit und setzen die Mittel zur Konfliktbehandlung situationsbezogen ein.

Die Teilnehmenden

- erkennen die Notwendigkeit einer systematischen Konfliktbewältigung in ihrer Tätigkeit.
- schärfen ihre Konfliktwahrnehmung und Einstellung zu Konfliktsituationen.
- reflektieren typische Situationen für das Entstehen von Konflikten im betrieblichen Alltag.
- lernen mit unterschiedlichen Merkmalen, Ebenen und Dimensionen von Konflikten umzugehen.
- sind in der Lage, ihre eigenen typischen Verhaltensweisen in Konflikten zu erkennen.

Kollegiales Beraten und Lernen - Konfliktmanagement

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden beschäftigen sich am Beispiel konkreter, persönlich erfahrener Praxisfälle mit dem Thema „Konfliktmanagement“. Sie bearbeiten verbreitete und spezifische Probleme bei der Analyse von Konflikten und erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu stärken. Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Wie nehme ich Probleme/Konflikte wahr und schätze diese für den BR und seine Außenwirkung ein?
- In welcher Weise kann ich eigene Erfahrungen nutzen, um professioneller mit Konflikten im Alltag umzugehen?
- Welches Anforderungsprofil an eine Konfliktmoderation ergibt sich bei Leitungsaufgaben?

3.2.2.3 Gesundheitsförderung und Prävention

26 Lehreinheiten

Gesundheit wird als ein grundlegendes Menschenrecht verstanden. Gesundheitsbewusste Menschen übernehmen Verantwortung für ihre eigene physische, psychische und mentale Gesundheit sowie die Gesundheit anderer. Der Umgang mit der eigenen Gesundheit und der Gesundheit Anderer gehört zu den Alltagskompetenzen. Sie sind auch für die Arbeit von (werdenden) Führungskräften von Bedeutung.

Gesundheitsmanagement

10 Lehreinheiten

Der wichtigste Faktor im Unternehmen sind die Menschen. Sie sind es, die am Erfolg des Unternehmens arbeiten. Je gesünder, motivierter, zufriedener und leistungsbewusster sie sind, desto produktiver und erfolgreicher ist das Unternehmen.

Integratives Gesundheitsmanagement fördert in den Unternehmen die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte. Gesundheitsmanagement fördert das Betriebsklima und senkt die Kosten für Krankheiten und Frühpensionierungen. In den Unternehmen wird dieses Potential verstärkt erkannt und Programme aufgelegt, um die Produktivität zu steigern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Unternehmen wollen attraktiv um die besten Köpfe am Markt werben und auch dadurch die Fluktuation verringern.

Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit Fakten, die notwendig sind, integratives Gesundheitsmanagement einzurichten und durchzuführen, um messbare Erfolge vorzuweisen. Sie

- erfahren Grundlagen zur Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).
- setzen sich mit individuellen Werten und Einstellungen auseinander, die das Handeln als Betriebsräte beim Thema Gesundheit beeinflussen.
- diskutieren die Bedeutung der Kompetenzen des Betriebsrats im Kontext von Gesundheitsförderung und Prävention.

Stressmanagement

10 Lehreinheiten

Menschen, die vermehrt mit Konflikt- und Stresssituationen zu tun haben, können dieser Entwicklung nur ein gezieltes Stressmanagement entgegensetzen. Das setzt eine Veränderung des eigenen Verhaltens voraus, zu lernen, wie alltäglicher Ärger, Ängste, Müdigkeit, besser bewältigt und in positive Energie umgewandelt werden können. Gerade Veränderungsprozesse in Unternehmen erfordern eine besondere Handlungskompetenz bei der Stressbewältigung. Wichtig ist zu erkennen, dass Stress individuell ist, sensibel zu sein für das Erkennen von Stressreaktionen und vertraut zu sein mit den Techniken zur Stressbewältigung in Belastungssituationen.

Die Teilnehmenden

- schärfen ihre Wahrnehmung beim Erkennen von Belastungen und Stress.
- setzen sich mit eigenen und Belastungssituationen im Unternehmen auseinander und reflektieren Stressmuster und Bewältigungsmöglichkeiten.
- erhalten Informationen über aktuelle Stresstheorien.
- beschäftigen sich mit Methoden zum kurzfristigen Stressabbau und
- bekommen Vorstellung von Techniken zur langfristigen Stressbewältigung.

Kollegiales Beraten und Lernen - Gesundheitsförderung und Prävention

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden setzen sich am Beispiel konkreter von ihnen erfahrener Praxisfälle mit dem Thema „Gesundheits- und Stressmanagement“ auseinander, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen. Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Wie empfinde ich Belastungssituationen, Gesundheit und Stress im Unternehmen?
- Was sind meine Erfahrungen im Umgang mit Stresssituationen?
- Welche Maßnahmen und Strategien haben wir im eigenen Team bezüglich des BGM?
- Welchen Stellenwert haben Gesundheitsförderung und Prävention in unserem Unternehmen?

3.2.3 Inhalte Methodische Kompetenz

3.2.3.1 Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen

26 Lehreinheiten

Im Beruf geraten wir häufig in Situationen, in denen wir blitzschnell entscheiden müssen, ohne es wirklich zu wollen. Andererseits gibt es auch viele Entscheidungen, mit denen Ziele verbunden sind, bei denen eine Strategie verfolgt wird.

Strategien entwickeln und umsetzen

10 Lehreinheiten

Viele Wege können zum Erfolg führen. Strategien entwickeln, Pläne schmieden und die Ziele umsetzen, das ist in der Regel das Kerngeschäft des (Top-)Managements. Während die Unternehmen einen riesigen Aufwand betreiben und sich oft dennoch schwertun, liegt die Strategieplanung in Betriebsräten oft brach, weil sie sich um das Alltagsgeschäft kümmern müssen.

Eine Strategie beschreibt den Weg, um von einem derzeitigen Ausgangszustand zu einem gewünschten Ziel zu kommen. Strategieplanung und Strategieumsetzung sind ein schwieriges Unterfangen. In der Veranstaltung geht es darum, dass die Teilnehmenden strategisches Denken üben. Hierzu gehören zum einen Modelle, die helfen, komplexe Zusammenhänge besser zu begreifen und sich einen Überblick zu verschaffen. Zum anderen Methoden und Werkzeuge, die helfen, Strategien zu formulieren und zu beschreiben, so dass Andere an der Umsetzung mitwirken können. Denn gerade an der Strategieumsetzung hapert es oft sehr viel mehr als an der Planung. Die Veranstaltung soll zudem Lust auf Strategieentwicklung und -umsetzung erzeugen.

Die Teilnehmenden

- reflektieren persönliches Verhalten und Rollen in strategischen Prozessen.
- analysieren Strategien und strategische Prozesse in Unternehmen und in der Betriebsratsarbeit.
- lernen Instrumente zur strategischen Analyse und Diagnose kennen.
- entwickeln strategische Ziele.
- lernen Methoden der Strategieentwicklung kennen und trainieren diese.
- beschäftigen sich mit Wirkungen und Einflüssen auf Strategieumsetzungen und -verankerungen.

Entscheidungen sicher und richtig treffen

10 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden lernen, Entscheidungen bewusster und kompetenter zu treffen. Sie erfahren, wie Entscheidungen zustande kommen, wo unser Denken blinde Flecken hat und wie sich das auf unsere Entscheidungen auswirkt.

Die Teilnehmenden

- erlernen, wie Entscheidungen systematisch erarbeitet werden können.
- erkennen, welche Einflüsse und Aspekte sich auf Entscheidungen auswirken.
- betrachten anhand von Entscheidungssituationen, welchen Anteil und welche Bedeutung Intuition bei Entscheidungen hat.
- erlernen worauf sie bei komplexen, schwierigen Entscheidungen achten.
- üben verschiedene Entscheidungs- und Kreativitätstechniken ein.

Kollegiales Beraten und Lernen - Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden bearbeiten am Beispiel konkreter von ihnen erfahrener Praxisfälle das Thema „Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen“, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen. Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Welche Strategien verfolge ich, eine Pokerstrategie, die davon ausgeht, dass es einen Sieger und Verlierer gibt, oder eine Problemlösungsstrategie, die eine gemeinsame Lösung und beiden Seiten Vorteile bringen soll?
- Kenne ich auch falsche Strategien?
- Wie viele unserer Spontanentscheidungen treffen wir unbewusst?
- Wie gehe ich mit Situationen um, bei denen Entscheidungen hinausgezögert werden?
- Kenne ich Störquellen, die Entscheidungen behindern?
- Welche konkreten Entscheidungssituationen aus dem Alltag würde ich heute nicht mehr treffen?

3.2.3.2 Veränderungsprozesse kommunikativ begleiten

26 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit Veränderungssituationen und den dabei notwendigen kommunikativen Prozessen. Das Wissen um Beratungsgespräche soll befähigen schwierige Situation kommunikativ zu bewältigen. Das Feedback dagegen ist wie eine Art Echo oder einen Spiegel sehen. Es ist eine Möglichkeit Anderen auf wertschätzende und konstruktive Weise mitzuteilen, wie ihr Handeln und ihre Ergebnisse wirken.

Beratungsgespräche zielorientiert führen

10 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden wissen, dass sich in Zeiten rascher Veränderungen und ständiger Neuerungen die Kollegen stets neu orientieren müssen.

Sie erkennen die Komplexität kommunikativer Situationen und sind sich der Faktoren bewusst, die ein Beratungsgespräch beeinflussen.

Sie erarbeiten mögliche Strukturen und Inhalte, um zielorientierte Beratungsgespräche zu führen. Die Teilnehmenden

- lernen die kommunikativen Grundlagen des klassischen Beratungsgesprächs kennen und üben ihre Anwendung.
- vertiefen ihr Wissen über die Ziele und das Verfahren zur Durchführung von Beratungsgesprächen.

- vereinbaren exemplarisch Beratungsziele und formulieren diese praxisnah im Übungsgespräch.
- reflektieren die Notwendigkeiten eines koordinierten Beratungsverständnisses bezüglich der Ziele, Inhalte und Formen .

Feedback als Instrument

10 Lehreinheiten

Eine Feedback-Situation ist oft heikel, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Missverständnisse können aber durch geeignete Metakommunikation beseitigt, Beziehungen und Konflikte geklärt sowie Vertrauen und Wir-Gefühl im Team dauerhaft gestärkt werden.

Auf den ersten Blick ist Feedback etwas Alltägliches. Man erhält Feedback und gibt Feedback. Ständig, bei jeder Gelegenheit. Man findet etwas gut oder schlecht, und teilt es dem anderen mit. Und umgekehrt. Was auf den ersten Blick so banal erscheint, erweist sich bei näherem Hinsehen als höchst komplexes Thema. Mehr noch: Feedback ist ein Thema mit enormer praktischer Bedeutung - für den beruflichen Erfolg ebenso wie für die eigene persönliche Entwicklung.

Für das eigene Team ist eine Feedbackrunde eine gute Möglichkeit, gemeinsam dazu zu lernen. Es eignet sich darüber hinaus z.B. für die Führungskraft und/oder BR-Vorsitzenden, die eigene Persönlichkeits- und Verhaltenswirkung zu sensibilisieren sowie die Realitätswirkung seines Führungsverhaltens kritisch zu hinterfragen. Voraussetzung ist jedoch, dass Feedback richtig angewandt wird, „Feedback-Geber“ und „Feedback- Nehmer“ bestimmte Regeln einhalten.

Die Teilnehmenden

- lernen Gesprächssituationen und eigenes Gesprächsverhalten zu analysieren.
- erfahren Ursprünge und Eigenheiten zum Feedback.
- beschäftigen sich mit Individual- und Gruppenfeedback als Instrument des Lernens.
- lernen verschiedene Instrumente des Feedbacks kennen.
- sammeln persönliche Erfahrungen mit der Feedback-Technik.
- setzen sich mit Fehler- und Feedbackkultur auseinander.
- entwickeln exemplarisch Regeln für das Geben von Feedback und für das Annehmen von Kritik.

Kollegiales Beraten und Lernen - Situationen kommunikativ mit Beratungsgesprächen und Feedback bewältigen

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden beschäftigen sich am Beispiel konkreter von ihnen persönlich erfahrener Praxisfälle mit dem Thema „Beratungsgespräche und Feedback“, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen.

Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Wie erlebe ich positiv wie negativ Beratungsgespräche im Alltag?
- Welche unterschiedlichen Ebenen der Beratungstiefe und –thematiken kenne ich?
- Wie kann ich meine Beratungskompetenz steigern?
- Wie gehe ich mit gegenseitiger Ziel- und Ergebniskritik um?
- Was lerne ich aus dem Abgleich von Selbst- und Fremdbild?
- Wie kann ein störendes Verhalten im Feedback thematisiert werden?
- Lassen sich künftige Anforderungen und neue Ziele mit Blick auf den Betriebsratsalltag durch Feedback schneller finden?
- Wie lassen sich die Feedback-Techniken in den Arbeitsalltag übertragen?

3.2.3.3 Effiziente Verhandlungsführung

30 Lehreinheiten (einschließlich Kaminabend)

Verhandlungen führen ist eine Kunst und nur wenige sind darin wirklich gut. Man benötigt ein hohes Maß an Erfahrung vor allem in schwierigen Situationen, ebenso wichtig ist Persönlichkeitskompetenz, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Die Erfahrungen kann man sammeln und die Kompetenzen kann man sich aneignen. Worauf man achten sollte, erfahren die Teilnehmenden in der Veranstaltung effiziente Verhandlungsführung.

Umgang mit Verhandlungszielen und Verhandlungspartnern

10 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden setzen sich mit den Grundlagen moderner Verhandlungstechniken auseinander. Sie lernen die Erwartungen und Wünsche ihrer potenziellen Verhandlungspartner zu antizipieren und angemessene Verhandlungsformen und -strategien zu entwickeln.

Die Teilnehmenden beschäftigen sich u.a. mit Themen wie:

- Wie wichtig ist die Vorbereitung?
- Wissen über den Verhandlungspartner
- Ziele und Interessen klar und deutlich formuliert
- Gesprächsführung / Argumente
- Konflikte vermeiden oder heraufbeschwören
- Eigene Taktik und Taktik der Gegenseite
- Ergebnisbewertung, wurde das Bestmögliche erreicht?
- Nachbesserungen oder Nachverhandlungen

Verhandlungskommissionen, Techniken und Tools

10 Lehreinheiten

Wie begegne ich angemessen der Person, mit der ich verhandele? Wie und mit welchen Personen trete ich in die Verhandlungen ein? Diese und andere zielführende Fragen gilt es in der Schulungseinheit gemeinsam zu beantworten.

Die Teilnehmenden erlernen Verfahren zur Ermittlung von zielgerichteten Verhandlungskommissionen, die Vorbereitung einer Verhandlungskommission auf die Verhandlung und die Leitung einer Kommission während der Verhandlung. In Übungen setzen sie ihre Erkenntnisse in die spezifischen Unternehmenswirklichkeiten um. Der Transfer der Methoden von der Theorie in die eigene Praxis steht im Vordergrund.

Die Teilnehmenden beschäftigen sich u.a. mit Themen wie:

- Zusammensetzung einer Verhandlungskommission
- Stärken, Schwächen einer Verhandlungskommission
- Moderationstechniken
- Ausgewählte Kreativitätstechniken
- Tools zur Problemlösung

Kollegiales Beraten und Lernen - Verhandlungsführung

6 Lehreinheiten

Die Teilnehmenden bearbeiten konkret persönlich erfahrene Praxisfälle zum Thema „Verhandlungsführung“, erfahren praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen.

Dabei können folgende Fragen erörtert werden:

- Welche Erfahrungen mit Verhandlungspartner habe ich gesammelt?
- Welchen Verhandlungsstil pflegen Betriebsrat und Arbeitgeber?
- Welche Erfahrungen bei Verhandlungszielklärungen wurden gemacht:
 - Was genau soll erreicht werden?
 - Wie groß ist die Menge, die erreicht werden soll?
 - Auf welchem Weg soll das erreicht werden?
 - Welche Personen sollen das Ziel erreichen?
 - In welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?
 - Wo soll das Ziel erreicht werden?
- Welche Konfliktsituationen sind uns in Verhandlungen begegnet?

3.2.4 Fachwissen

3.2.4.1 *Europarecht*

10 Lehreinheiten

Die Modernisierung des Arbeitsrechts ist von zentraler Bedeutung für eine bessere Anpassungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Unternehmen. Auf den europäischen Arbeitsmärkten stellt sich die Aufgabe, größere Flexibilität mit größtmöglicher Sicherheit für alle zu verbinden. Der Wunsch nach mehr Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt hat zu immer vielfältigeren Arbeitsvertragsformen geführt, die vom Standardvertragsmodell hinsichtlich Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit und relativer Stabilität der damit verbundenen Arbeits- und Lebensbedingungen erheblich abweichen können. Auf diese Herausforderungen der Zukunft werden die Teilnehmenden vorbereitet. Hierzu gehören insbesondere folgende Themen:

- Arbeitsrecht in der Europäischen Union
- Auswirkungen der Rechtsprechung der EU auf nationales Recht
- Legislative und politische Maßnahmen der EU zur Angleichung von Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeitrechtliche Unterschiede in der EU
- Dienstleistungsrichtlinie im europäischen Arbeitsmarkt

3.2.4.2 *Europäische Energiepolitik*

16 Lehreinheiten

Energiepolitik ist ein hochaktuelles Thema, in der EU ebenso wie in Deutschland. Die Energiewende wird nur gelingen, wenn die politischen Akteure, die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretenden in allen europäischen Ländern an einem Strang ziehen. Das Thema wird speziell unter der Darstellung folgender Bereiche beleuchtet:

- Europäischer Binnenmarkt Strom und Gas
- Modelle Unbundling in Europa
- Europäischer Regulierer
- Klima- und Umweltschutz in Europa
- Energiemix
- Energiekonsens

3.2.4.3 *Mitbestimmung*

20 Lehreinheiten

Gewerkschaften und gewerkschaftsnahe Institutionen sehen die Mitbestimmung als einen erfolgreichen Weg, der den Arbeitnehmern Mitspracherechte sichern und in erheblichen Umfang zur Sicherung des sozialen Friedens in der Bundesrepublik beigetragen hat. Sie ist sowohl als Informationsquelle als auch als Kontrollorgan integraler Bestandteil des bundesdeutschen Wirtschafts- und Sozialsystems und als eine tragende Säule unserer Demokratie zu sehen.

Die Mitbestimmung, insbesondere die paritätische Mitbestimmung, soll nach Meinung ihrer Befürworter das Klassenkampfdenken abgebaut haben. Mit der Folge, dass Kooperation, (einvernehmlicher) Strukturwandel und ein erhöhter innerbetrieblicher Frieden sowie ein Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern die mitbestimmten Unternehmen kennzeichnen.

Die zunehmende Verflechtung von Unternehmen auf internationaler Ebene und die Auswirkungen auf die Mitbestimmung werden den Teilnehmenden anhand von praktischen Beispielen dargestellt. Außerdem werden die Auswirkungen der Gründung der Europa AG (Europäische Gesellschaft oder Societas Europaea - SE) auf die Mitbestimmung in diesem Lernabschnitt vermittelt.

Arbeitnehmervertretungen müssen verstärkt globalisiert zusammenarbeiten und strategisch abgestimmt ihre Ziele festlegen. Den Grundstock für dieses erforderliche Handeln vermittelt der Lernabschnitt Mitbestimmung.

3.2.4.4 Wissenstransfer der Teilnehmenden

20 Lehreinheiten (10 LE im Rahmen des Modulabschnitts; 10 LE Selbststudium)

Wissenstransfer will das vorhandene Wissen der Teilnehmenden nutzen. Einerseits sollen das unterschiedliche Wissen und die unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen der Teilnehmenden in den Lernprozess einbezogen werden.

Andererseits informieren und moderieren die Teilnehmenden selbständig das Themengebiet, in dem sie besondere Erfahrungen und Kompetenzen haben. Die Teilnehmenden stellen Themen, bzw. Aspekte aus ihren Arbeitsbereichen im Betriebsrat oder Unternehmen dar, in denen sie tätig sind, damit anderen der Blick über den Tellerrand ermöglicht wird.

In der Veranstaltung Wissenstransfer bilden mehrere Vorträge einzelner Teilnehmenden den inhaltlichen und zeitlichen Rahmen. Der Wissenstransfer ist einer der Leistungsnachweise, die im Rahmen der berufsbegleitenden Weiterbildung erbracht werden müssen. Bei der Reflexion des Wissenstransfers wird Schwerpunkt gelegt auf

- Transfer des Wissens von und zu den Teilnehmenden
- Bezug auf die eigene Tätigkeit

3.2.5 Praxisreflexion

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen

(Insgesamt 54 Lehreinheiten im Rahmen der verschiedenen Modulabschnitte)

Kollegiale Beratung ist eine Methode, bei der konkrete individuelle Praxisfragen systematisch in der Gruppe bearbeitet werden. Ziel ist, lösungsorientiert Kompetenzen zu

entwickeln und auszubauen sowie Rollenverständnis und eigenes Handeln zu optimieren. Das Element des kollegialen Beratens und Lernens findet bei allen Themen Beachtung. Bei der Diskussion unterschiedlicher Schlüsselthemen aus der Akademie und der eigenen Tätigkeit profitieren die Teilnehmenden von den Erfahrungen und Kompetenzen anderer und reflektieren eigene Handlungsmuster.

In der Auftaktveranstaltung wird die Methode vermittelt und erste Praxisfälle bearbeitet. In allen weiteren Veranstaltungen geht es um die Vertiefung der methodischen Kenntnisse und um den Transfer in den betriebsrätlichen Berufsalltag der vermittelten theoretischen Kenntnisse in den verschiedenen Kompetenzfeldern und Themen.

3.2.5.2 Kamingespräche mit erfahrenen Führungskräften

2 Veranstaltungen à 4 Lehreinheiten

Kamingespräche sollen den Teilnehmenden einen Blick über den Tellerrand der eigenen beruflichen Erfahrungen ermöglichen. Sie zielen darauf ab, von der Persönlichkeit und von den Erfahrungen des Gastes zu profitieren. Das Gespräch, Tipps und Anregungen sollen Möglichkeiten für einen Lerntransfer der Teilnehmenden bezüglich eigener Ziele und Verhaltensweisen in der Zukunft ermöglichen.

Ein Kaminabend kann auf einen Kurzvortrag oder auf ein strukturiertes Gespräch mit dem Gast aufbauen. Er lebt vom Interesse und von der Neugier der Teilnehmenden.

3.2.5.3 Facharbeit

50 Lerneinheiten (6 LE Abschlussworkshop; 44 LE Selbststudium)

Die Facharbeit wird am Ende der Akademie erstellt und vor dem Prüfungsausschuss im Abschlussworkshop mit Präsentation und Diskussion vorgestellt. Die Facharbeit bezieht sich auf eine theoretische oder berufspraktische Frage- oder Problemstellung, die inhaltlichen Bezug zu einem Thema einer Lehreinheit hat.

Bei der Facharbeit steht die Reflexion praktischer Probleme, die im Zusammenhang zu den Lehreinheiten stehen, im Vordergrund, beispielsweise aus dem eigenen Unternehmenszusammenhang. Es soll eine Einbettung in einen theoretischen Kontext vorgenommen werden, jedoch ist keine wissenschaftlich-theoretische Abhandlung vorgesehen.

Das Thema der Facharbeit wird mit einem vom Prüfungsausschuss legitimierten Dozenten vereinbart. Es soll sich um eine modulübergreifend zu bearbeitende Problematik handeln.

4 Methodische Grundsätze

Die Vermittlung sozialer und methodischer Kompetenzen erfolgt in Kompaktseminaren, in denen sich die Teilnehmenden Wissen aneignen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einüben, die für den jeweiligen Themenschwerpunkt von besonderer Bedeutung sind.

Im Einzelnen ist vorgesehen:

- Vermittlung von Wissen durch Vorträge, Lehrgespräche, Hintergrundgespräche, Diskussionen, Foren und Selbststudium.
- Erproben und Üben von neuen Verhaltensweisen, Techniken und Fertigkeiten durch Verhaltenstrainings, Simulationen, Rollenspiele, gezielte Übungen.
- Bearbeiten von Praxisthemen durch kollegialen Erfahrungsaustausch, Transferübungen in die Praxis.
- Kennenlernen erfolgreicher Modelle und die Pflege des Netzwerkes in informellen Lernsituationen z.B. im Rahmen von Kaminabenden.

In den Veranstaltungen erfolgen die Auseinandersetzung mit Lehrinhalten sowie die Sicherung des Wissenstransfers aus den Handlungsfeldern der Teilnehmenden und eine systematische Beratung zu Führungs-, Konflikt- oder Netzwerkthemen.

5 Weitere Leistungen

Innerhalb des Modulprogramms der IPAA Akademie werden angeboten:

- Kaminabende mit kompetenten Gästen aus Wirtschaft, Gewerkschaft und Politik
- Einmalige Teilnahme an den 2-tägigen IPAA Schulungstagen, dem Diskussionsforum der Betriebsräte und Mitarbeitende aus der Energiewirtschaft
- Nutzung einer unterstützenden Internetplattform
- Umfassende Qualitätsevaluation
- Coaching, Mentoring, Beratung für den Alltag ist als Zusatzleistung zur individuellen Weiterentwicklung bzw. bei individuellem Bedarf möglich.

6 Die Rahmenbedingungen

6.1 Dauer der Weiterbildungsmodule

Die einzelnen Weiterbildungsmodule umfassen einschließlich der Prüfungsleistungen und Vor- sowie Nacharbeiten ca. 492 Lerneinheiten Die Module sind berufsbegleitend. Die Kompaktseminare finden im Regelfall von Donnerstagvormittag bis Samstagmittag statt.

Die Kaminabende werden im Rahmen der dreitägigen Veranstaltungen integriert. Für die Präsentation der Vorträge und Projekte ist ein Wissenstransfertag im Rahmen eines Kompaktseminars vorgesehen.

6.2 Teilnahmevoraussetzungen

Teilnehmen können Betriebsratsmitglieder und Mitglieder der Unternehmensmitbestimmung, sowie interessierte Mitarbeiter aus den Energieversorgungsunternehmen sein (z.B. aus dem HR-Bereich).

Die Teilnehmenden sollen grundsätzlich folgende Zugangsvoraussetzungen erfüllen:

- Grundkenntnisse im Arbeits-, Betriebsverfassungsrecht und in der Betriebswirtschaft und/oder
- umfassende Kenntnisse der Betriebsratsarbeit, wie sie in der Regel durch eine mindestens 4-jährige Amtszeit innerhalb des Betriebsrats erworben werden und/oder
- mindestens eine 4-jährige Berufserfahrung in der Energiewirtschaft.

Auf die berufsbegleitende Weiterbildung der IPAA Akademie finden die Anmelde- und Geschäftsbedingungen des IPAA Anwendung, bis auf die unter Ziff. 6.6 beschriebenen Ausnahmen.

6.3 Rahmenbedingungen für die Zertifizierung

6.3.1 Wissenstransfer (siehe auch 3.2.4.4)

Thema und Zeitpunkt des Wissenstransfers werden mit einem vom Prüfungsausschuss legitimierten Dozenten abgesprochen.

Die Präsentation des Wissenstransfers kann mit präsentationstechnischen Mitteln, wie beispielsweise, Metaplan, Flipchart durchgeführt werden. Technische Hilfsmittel wie, Beamer und der Vortrag mittels PowerPoint-Präsentation sind ebenfalls möglich.

6.3.1.1 Aufbau des Wissenstransfers

Bei der Reflexion des Wissenstransfers wird Schwerpunkt auf die Kriterien

- Transfer des Wissens von und zu den Teilnehmenden
- Bezug auf die Betriebsratsarbeit bzw. eigene Tätigkeit

gelegt.

6.3.1.2 Präsentation des Wissenstransfers

Der Wissenstransfer besteht aus einem Vortrag von max. 15 Minuten und einer anschließenden selbstständig moderierten Diskussion von max. 15 Minuten. Im Anschluss daran erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit eines eigenständigen Feedbacks.

Nach dem Wissenstransfer erfolgt von den betreuenden Dozenten eine Reflexion jedes einzelnen Wissenstransfers.

6.3.2 Facharbeit (siehe auch 3.2.5.3)

Die Facharbeit wird am Ende der Akademie erstellt und vor dem Prüfungsausschuss vorgestellt. Die Facharbeit bezieht sich auf eine theoretische oder berufspraktische Frage- oder Problemstellung, die inhaltlichen Bezug zu einem Thema einer Lehreinheit hat.

Bei der Facharbeit steht die Reflexion praktischer Probleme, die im Zusammenhang zu den Lehreinheiten stehen, im Vordergrund, beispielsweise aus dem eigenen Unternehmenszusammenhang. Es soll eine Einbettung in einen theoretischen Kontext vorgenommen werden, jedoch ist keine wissenschaftlich-theoretische Abhandlung vorgesehen.

Das Thema der Facharbeit wird mit einem vom Prüfungsausschuss legitimierten Dozenten vereinbart. Es soll sich um eine modulübergreifend zu bearbeitende Problematik handeln.

Die Teilnehmenden sollen ihr Thema strukturiert bearbeiten sowie eigene (vorgegebene) Quellen zusammenfassen, wiedergeben und kommentieren. Sie sollen ergänzende Literatur finden und verwerten sowie Ergebnisse formulieren.

Die Dozenten sind bei der Wahl des Themas frühzeitig zu kontaktieren. Sie geben klare Hinweise bezüglich Fragestellung und Literatur.

Auch nichtwissenschaftliche Literatur ist zu berücksichtigen und zu akzeptieren. Es gilt jedoch, dass Informationsverdichtung und -auswertung wichtiger sind als Informationsbeschaffung.

Als Quellen dienen vornehmlich Lehrbücher, populärwissenschaftliche Literatur sowie Internetmaterial aus seriösen Quellen.

6.3.2.1 Aufbau der Facharbeit

Der Aufbau der Facharbeit erfolgt in der für Fachprüfungen üblichen Form, deren besonderen Inhalte von einem vom Prüfungsausschuss legitimierten Dozenten vorgegeben werden. Insbesondere ist folgender Aufbau erforderlich:

- 15 bis max. 20 Seiten, ohne Deckblatt aber inkl. Inhaltsverzeichnis und Literaturangaben,
- Zeilenabstand des Textes 1,5. Anmerkungen, Auflistungen und längere Zitate können im Ein-Zeilen-Abstand geschrieben werden,
- Seitenrand links und rechts jeweils 3 cm,
- Rand oben und unten jeweils 2,5 cm,

- Schriftgröße 12 Punkt,
- Seitenzahlen unten rechts einfügen,
- Zwei gebundene Exemplare sind abzugeben.

Am Schluss der Arbeit (nach dem Literaturverzeichnis) ist folgende Erklärung abzugeben:

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Facharbeit ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der zulässigen Mittel sowie der angegebenen Literatur angefertigt habe.

Ort, Datum (Unterschrift)

6.3.2.2 Präsentation der Facharbeit

Die Facharbeit wird im Rahmen einer nicht öffentlichen Sitzung des Prüfungsausschusses vorgetragen.

Die Facharbeit wird in einem Vortrag von max. 20 Minuten vorgestellt. Danach erfolgt eine Diskussion über die Facharbeit von max. 15 Minuten.

Die Präsentation der Facharbeit kann mit präsentationstechnischen Mitteln, wie beispielsweise Metaplan, Flipchart durchgeführt werden. Technische Hilfsmittel wie Beamer und der Vortrag mittels PowerPoint-Präsentation sind ebenfalls möglich.

Der Einsatz von technischen Mitteln ist allerdings nicht zwingend vorgeschrieben und hat keinen Einfluss auf das Ergebnis der Benotung, wenn die Präsentation im Übrigen erfolgreich dem Prüfungsausschuss vorgestellt wird.

6.3.2.3 Urheberrecht der Facharbeit

Die Facharbeiten der Teilnehmenden stehen nach der Prüfung den Teilnehmenden der Akademie zur Verfügung. Die Facharbeit unterliegt dem Urheberrecht des Verfassers. Eine Weitergabe oder eine inhaltliche Verwendung ist nur mit Zustimmung des Verfassers möglich.

6.3.3 Projektarbeit

Es ist alternativ zur individuellen Facharbeit möglich, eine gemeinsame Projektarbeit als Gruppenarbeit (von zwei bis vier Teilnehmenden) zu schreiben und vor dem Prüfungsausschuss zu präsentieren. Das Thema der Projektarbeit wird mit einem vom Prüfungsausschuss legitimierten Dozenten vereinbart.

Das Projektteam soll ihr Thema strukturiert bearbeiten sowie eigene (vorgegebene) Quellen zusammenfassen, wiedergeben und kommentieren. Die erbrachten Leistungen der einzelnen Projektteilnehmenden müssen deutlich herausgestellt werden und somit für Dritte erkennbar sein.

Das Projektteam soll ergänzende Literatur finden und verwerten sowie Ergebnisse formulieren.

Die Dozenten sind bei der Wahl des Themas frühzeitig zu kontaktieren. Sie geben klare Hinweise bezüglich Fragestellung und Literatur.

6.3.3.1 Aufbau der Projektarbeit

Die Projektarbeit muss folgende Kriterien erfüllen:

- Namen der Verfasserinnen, bzw. der Verfasser der Projektarbeit
- 15 bis max. 20 Seiten, ohne Deckblatt aber inkl. Inhaltsverzeichnis und Literaturangaben,
- Zeilenabstand des Textes 1,5. Anmerkungen, Auflistungen und längere Zitate können im Ein-Zeilen-Abstand geschrieben werden,
- Seitenrand links und rechts jeweils 3 cm,
- Rand oben und unten jeweils 2,5 cm,
- Schriftgröße 12 Punkt,
- Seitenzahlen unten rechts einfügen,
- Zwei gebundene Exemplare sind abzugeben.

Am Schluss der Arbeit (nach dem Literaturverzeichnis) ist folgende Erklärung abzugeben: „Hiermit erklären wir, dass die vorliegende Projektarbeit von uns (... Namen ...) ohne fremde Hilfe und nur durch Verwendung zulässiger Mittel sowie der angegebenen Literatur angefertigt worden ist.“

Ort, Datum (Unterschriften)

6.3.3.2 Präsentation der Projektarbeit

Die Projektarbeit wird im Rahmen eines gemeinsam zu organisierenden Vortrages durchgeführt. Die Dauer der Projektpräsentation beträgt max. 30 Minuten. Danach erfolgt eine Diskussion über die Facharbeit von max. 20 Minuten.

Die Präsentation der Projektarbeit kann mit präsentationstechnischen Mitteln, wie beispielsweise Metaplan, Flipchart durchgeführt werden. Technische Hilfsmittel wie Beamer und der Vortrag mittels PowerPoint-Präsentation sind möglich.

Der Einsatz von technischen Mitteln ist allerdings nicht zwingend vorgeschrieben und hat keinen Einfluss auf das Ergebnis der Benotung, wenn die Präsentation im Übrigen erfolgreich dem Prüfungsausschuss vorgestellt wird.

6.3.3.3 Urheberrecht der Projektarbeit

Die Projektarbeiten der Teilnehmenden stehen nach der Prüfung den Teilnehmenden der Akademie zur Verfügung. Die Projektarbeit unterliegt dem Urheberrecht der Verfasser. Eine Weitergabe oder eine inhaltliche Verwendung ist nur mit Zustimmung der Verfasser möglich.

6.3.4 Grundsätze zur Erstellung von Arbeiten

Die Themen von Wissenstransfer, Facharbeit und Projektarbeit sind jeweils mit den Dozenten vorab und rechtzeitig zu besprechen. Diese Themen sollen nicht identisch sein, sie können aber je nach Interessenlage Lehreinheiten zugeordnet sein.

6.3.5 Leistungsnachweise

Leistungsnachweise werden im Rahmen der Veranstaltungen der Akademie in der Regel in Form von Wissenstransfers, einer Facharbeit oder einer gemeinsamen Projektarbeit erbracht.

6.4 Prüfung

Die Prüfung wird im Rahmen einer Facharbeit (6.3.2) oder einer gemeinsamen Projektarbeit (6.3.3) vor dem Prüfungsausschuss abgelegt.

6.4.1 Prüfungsausschuss

Über Prüfungsangelegenheiten entscheidet ein Ausschuss des IPAA. Mitglieder sind Vertreter vom IPAA und IVTM GmbH.

6.4.2 Prüfung / Prüfungsleistungen

Voraussetzung für die Zulassung zur Prüfung ist eine regelmäßige Teilnahme an den Lehreinheiten sowie der Nachweis der unter Ziff. 6.3 benannten Leistungen. Die Akademie wird mit einer Zertifikatsprüfung abgeschlossen.

Die Zertifikatsprüfung besteht aus der Erstellung einer Facharbeit und deren anschließender Präsentation und Diskussion bzw. der Erstellung einer Projektarbeit und deren anschließenden Präsentation und Diskussion.

Die Facharbeit wird im Rahmen einer nicht öffentlichen Sitzung des Prüfungsausschusses vorgestellt und durch den Prüfungsausschuss benotet. Diese Benotung wird den Teilnehmenden mündlich mitgeteilt und auf Wunsch der Teilnehmenden auf einer gesonderten Notenzertifizierung nach der Fachprüfung übersandt.

6.4.3 Prüfungskriterien

Die von der Prüfungskommission getroffene Note wird aus drei Teilnoten gebildet:

- Aufbau und Inhalt der Fach- bzw. Projektarbeit (diesem Teil wird eine hohe Priorität zugeordnet)
- Präsentation der Fach- bzw. Projektarbeit vor der Prüfungskommission, in der besonders auf die Punkte Intention, Zielsetzung oder Kernelemente der Fach- bzw. Projektarbeit eingegangen werden soll.

Der Prüfungsausschuss ermöglicht eine visuelle Präsentation mittels technischer Hilfsmittel (PowerPoint, Metaplan, Flipchart, etc.), die allerdings nicht zwingend vorgeschrieben ist und somit auch keinen Einfluss auf das Ergebnis der Benotung hat. Die Art und die Auswahl der Präsentationstechniken führt weder zu einer Auf- noch zu einer Abwertung, wenn die Präsentation im Übrigen erfolgreich dem Prüfungsausschuss vorgestellt wird.

- Diskussion der Fach- bzw. Projektarbeit.

6.5 Zertifikat / Diplom

Die Teilnahme an der IPAA-Akademie wird mit einem Zertifikat oder Diplom bescheinigt.

6.5.1 Zertifikat

Die Teilnehmenden erhalten ein Zertifikat mit der Dauer und den Inhalten der Akademie, wenn die Abschlussprüfung nicht abgelegt oder nicht bestanden wird.

6.5.2 Diplom

Die Teilnehmenden erwerben nach erfolgreichem Abschluss der Akademie ein Diplom über die gesamte Ausbildung.

In diesem Diplom bescheinigt die IPAA Akademie, dass die einschlägigen Kenntnisse und Kompetenzen der berufs begleitenden Weiterbildung angeeignet wurden.

Die Hochschule Hamm-Lippstadt bescheinigt im Diplom, dass ein weiterführendes Studium unter Anrechnung von vereinbarten Creditpoints für den Bachelorstudiengang Energietechnik und Ressourcenoptimierung an der Hochschule Hamm-Lippstadt aufgenommen werden kann.

Das Diplom berechtigt zum Führen des Titels „Manager/in für Kommunikations- und Veränderungsmanagement (HS*)“.

Voraussetzung für dieses Diplom ist eine individuelle Prüfungsleistung, sie setzt sich zusammen aus:

- jeweils einem Vortrag im Rahmen der gehaltenen Wissenstransfers
- einer Fach-, bzw. Projektarbeit mit einer Präsentation und Diskussion im Abschlussworkshop.

Erst nach der Erstellung und der Präsentation/Diskussion der Facharbeit und dem Beschluss der Prüfungskommission, dass die Teilnehmenden erfolgreich bestanden haben, haben die Teilnehmenden Anspruch auf die Erstellung eines Diploms durch IPAA.

6.5.3 Von der Akademie zum Hochschulstudium

Das IPAA und die Hochschule Hamm-Lippstadt unterzeichneten einen in seiner Art und Auswirkung bisher einmaligen Kooperationsvertrag auf dem Gebiet der Bildung.

Die Vereinbarung regelt die Anerkennung von Leistungen, die im Zusammenhang mit dem Bildungsangebot der vom IPAA gegründeten Akademie erfolgreich erbracht worden sind, sowie die Anrechnung von Creditpoints für den Studiengang Energietechnik und Ressourcenoptimierung an der Hochschule Hamm- Lippstadt.

So kann sich für die Quereinsteiger aus den Energieunternehmen, an die sich das Bildungsangebot der Akademie vorrangig wendet, zukünftig die Studienzeit des Bachelor-Studienganges an der HSHL spürbar verkürzen.

6.6 Teilnahmegebühr und Leistungen

Auf die berufsbegleitende Weiterbildung der IPAA Akademie finden die Anmelde- und Geschäftsbedingungen des IPAA Anwendung sowie die nachfolgenden ergänzenden Bestimmungen, die bei gleichen Regelungsgegenständen Vorrang vor den Anmelde- und Geschäftsbedingungen haben.

Die Teilnahmegebühr ist zu Beginn der Qualifizierung fällig und beträgt für die gesamte Maßnahme (12 Termine jeweils von Do-Sa Mittag) 9.500,- €. Auf Wunsch kann der Betrag auf zwei Zahlungen (jeweils 4.750,- €) aufgeteilt werden. In diesem Fall wird die erste Zahlung zu Beginn der Maßnahme und die zweite im September des Jahres, in dem die Qualifizierung beginnt, fällig.

In der Teilnahmegebühr ist enthalten:

- Sämtliche Kosten für die Referierenden aller Termine der Weiterbildung
- Unterlagen zu den jeweiligen Terminen
- Teilnahmegebühr für die einmalige Teilnahme an den IPAA Schulungstagen
- Sämtliche Übungsmaterialien
- Nutzung einer studienunterstützenden Internetplattform
- Prüfungs- und Feedbackgespräche zum Abschluss des Moduls
- Anmeldegebühren zur Prüfung sowie die eigentliche Prüfung
- Zertifizierungskosten (und alle mit den Prüfungen entstehenden Kosten)
- Umfassende Qualitätsevaluation

Die Teilnahmegebühr beinhaltet keine Unterbringungs- und Verpflegungskosten (insbesondere keine Übernachtungskosten und Tagungspauschalen des Veranstaltungshotels). Die Abrechnung der Unterbringungs- und Verpflegungskosten erfolgt direkt zwischen den Teilnehmenden bzw. deren Unternehmen sowie dem Veranstaltungshotel. Gern sind wir bei der Vermittlung der Gästezimmer behilflich.

Bei kurzfristigem, nicht planbarem Ausfall eines Dozenten, behält sich das Institut vor, die Moduleinheiten mit einem anderen Dozenten durchführen zu lassen.

7 Partner

7.1 Kuratorium

Die IPAA Akademie wird begleitet durch ein Kuratorium. Das Kuratorium hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen, Standards, Lerninhalte und Zertifizierungsbedingungen festzulegen sowie aus den Programmevaluationen mögliche Veränderungen des Akademieangebotes vorzunehmen. Es soll die IPAA Akademie dabei unterstützen, eine an Aktualität und Anwendungsnähe orientierte Ausrichtung der Weiterbildungsangebote zu gewährleisten.

Das Kuratorium ist besetzt mit Vertretern aus Unternehmen, Politik und/oder Verbänden der Energiewirtschaft. Dem Kuratorium gehören folgende Personen an (Stand 05/2026):

- **Dr. Gerd Bollermann**
Regierungspräsident Regierungsbezirk Arnsberg a.D., Dortmund
- **Katja van Doren**
Personalvorständin, RWE AG, Essen
- **Christian Gleimann**
Diplom-Kaufmann, Systemischer Business Coach, Hannover
- **Kathrin Hörsting**
Geschäftsführerin, IVTM, Herne
Vorsitzende des Prüfungsausschusses der IPAA-Akademie
- **Prof. Dr.-Ing. Kira Kastell**
Präsidentin der Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL), Hamm
- **Karin Pfäffle**
Geschäftsführerin, Hamburger Energienetze GmbH, Hamburg
- **Colette Rückert-Hennen**
Arbeitsdirektorin und Vorstand Personal, EnBW AG, Karlsruhe
- **Uwe Tigges**
Aufsichtsratsvorsitzender, Amprion GmbH, Dortmund
- **Sönke Vonsien**
Vorstandsvorsitzender, IPAA e. V., Dortmund
- **Frank Wegling**
Geschäftsführer, IPAA e. V., Dortmund

7.2 IVTM GmbH



Bei der Umsetzung der Kurse und Zusatzangebote sowie der Zertifizierung wird die IPAA-Akademie unterstützt durch die IVTM GmbH (www.ivtm.de).

7.3 Hochschule Hamm-Lippstadt



Als Kooperationspartner unterstützt die Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL) die IPAA Akademie bei der Anerkennung von Leistungen, die bei einem Hochschulstudium angerechnet werden können, sowie als beratender Partner im Kuratorium.

7.4 Dozentinnen und Dozenten

Die Dozentinnen und Dozenten unserer Akademie sind erfahrene Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Forschung, die neben ihrer hohen fachlichen Kompetenz über erwachsenenpädagogische Qualifikationen und langjährige Trainings- und Beratungserfahrung verfügen. Dies garantiert den hohen qualitativen Standard des Weiterbildungsprogramms.



Kathrin Hörsting

Ausbildung/Qualifikation: In der Energiebranche; Fachwirtin für Arbeitsrecht und Arbeitswissenschaften, Geschäftsführerin des Instituts für Verhaltens-, Team- und Managementtraining GmbH (kurz: IVTM), Heilpraktikerin für Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz, Yogatherapeutin
Schwerpunkte: Verhaltenstraining, Resilienz, Psychologie

Tätigkeitsschwerpunkte: Training und Beratung in Bereichen Führung, Teamentwicklung, Veränderungsprozesse; Coaching, Resilienzberatung, -erhalt und -aufbau.



Ralf Bohlen

Ausbildung/Qualifikation: Geschäftsführender Gesellschafter der Bohlen Beratung + Training UG

1982 – 2020 Gewerkschaftssekretär, davon fast 30 Jahre als Führungskraft, mehrere Jahre Verhandlungsführer bei Tarifverhandlungen in der Energiewirtschaft in NRW (Schwerpunkt: Überleitungstarifverhandlungen).

Tätigkeitsschwerpunkte: Seit 1982 Trainer in der gewerkschaftlichen Bildung und in Seminaren für Betriebs- und Personalräte, seit 2000 Trainer in Seminaren des IPAA e.V.



Claudia Förster, Dipl.-Psych.

Ausbildung/Qualifikation: Studium der Psychologie, Grundausbildung in Gesprächspsychotherapie, Trainerausbildung mit Schwerpunkten aus der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Tätigkeitsschwerpunkte: Dozentin und Trainerin an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, freiberufliche Trainerin im Bereich Führungskräfte- und Konflikt- und Krisenkommunikation, Teambuilding und -training, Gesprächsführung, Stressbewältigung, Selbst- und Zeitmanagement.



Rolf-Christian Otto

Ausbildung/Qualifikation: Rechtsanwalt (Bundesrepublik Deutschland), Fachanwalt für Arbeitsrecht, Schwerpunkte: Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsrecht, Studium in Göttingen, wissenschaftliche Tätigkeit an den Universitäten Göttingen und Jena.

Tätigkeitsschwerpunkte: Dozent beim Hessischen Verwaltungsschulverband, Verwaltungsseminar Kassel, ehem. Mitglied im Aufsichtsrat der AVU Aktiengesellschaft für Versorgungsunternehmen in Gevelsberg, Experte des kollektiven Arbeitsrechts (BetrVG, TVG), Berater von Betriebsräten und Referent arbeitsrechtlicher Seminare in allen Fragen des Arbeitsrechts und Betriebsverfassungsgesetzes, Vertreter von Arbeitnehmern vor Gericht.



Mathias Rodax

Ausbildung/Qualifikation: Studium der Evangelischen Theologie, Pfarrer der EKvW sowie Kommunikationsfachwirt mit dem Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit, Ausbildung im Bereich „Zielorientiertes Kurzgespräch“.

Tätigkeitsschwerpunkte: Öffentlichkeitsarbeit für Kirche und Schule, Unterrichtliche Tätigkeit am BK, bes. Internationale Förderklassen, Fortbildungsmoderator der Bez. Reg. Arnsberg, Bezirksbeauftragter für den RU in Unna, Mitglied Kriseninterventionsteam, Beratung von Betriebsräten in wirtschaftsethischen Fragen.

Termine der -Akademie für *Kommunikations- und Veränderungsmanagement*



3.2.1 Inhalte Selbstmanagement

3.2.1.1 Auftakt und Startworkshop insg. 30 LE

Mi. 02.09.2026 - Auftakt und Startworkshop, Beginn 16.00 Uhr

3.2.1.1 Kennenlernen, Inhalte und Organisation (04 LE, Kathrin Hörsting, Frank Wegling)

Do. 03.09.2026 - Auftakt und Startworkshop, Beginn 09.30 Uhr

3.2.1.1 Selbstmanagement (10 LE, Kathrin Hörsting)

Fr. 04.09.2026 - Auftakt und Startworkshop, Beginn 09.00 Uhr

3.2.1.1 Rollenerwartung und Rollenselbstverständnis in der BR-Arbeit (10 LE, Kathrin Hörsting)

Sa. 05.09.2026 - Auftakt und Startworkshop, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting)

36. Kalenderwoche 2026

3.2.1.2 Leitungsaufgaben, Leitungsrollen und Leitungsverantwortung insg. 26 LE

Do. 08.10.2026 - Leitungsaufgaben, Leitungsrollen und Leitungsverantwortung, Beginn 09.30 Uhr

3.2.1.2 Führung und Motivation (10 LE, Claudia Förster)

Fr. 09.10.2026 - Leitungsaufgaben, Leitungsrollen und Leitungsverantwortung, Beginn 09.00 Uhr

3.2.1.2 Mit Zielen führen und steuern (10 LE, Claudia Förster)

Sa. 10.10.2026 - Leitungsaufgaben, Leitungsrollen und Leitungsverantwortung, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting)

41. Kalenderwoche 2026

3.2.1.3 Ethisch verantwortlich führen und interkulturell handeln insg. 26 LE

Do. 05.11.2026 - Ethisch verantwortlich führen und interkulturell handeln, Beginn 09.30 Uhr

3.2.1.3 Ethik und Moral in der Wirtschaft - Anspruch und Wirklichkeit (10 LE, Matthias Rodax)

Fr. 06.11.2026 - Ethisch verantwortlich führen und interkulturell handeln, Beginn 09.00 Uhr

3.2.1.3 Interkulturelle Zusammenarbeit (10 LE, Matthias Rodax)

Sa. 07.11.2026 - Ethisch verantwortlich führen und interkulturell handeln, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting)

45. Kalenderwoche 2026

3.2.2 Inhalte Soziale Handlungskompetenz

3.2.2.1 Teams entwickeln und führen insg. 30 LE

Do. 07.01.2027 - Teams entwickeln und führen, Beginn 09.30 Uhr

3.2.2.1 Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamleitung (10 LE, Stephanie Glos)

Fr. 08.01.2027 - Teams entwickeln und führen, Beginn 09.00 Uhr

3.2.2.1 Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamleitung (10 LE, Stephanie Glos)

3.2.5.2 Kamingabend mit erfahrenen Führungskräften (04 LE, Moderation: Kathrin Hörsting, Frank Wegling, Gast: N.N.)

Sa. 09.01.2027 - Teams entwickeln und führen, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting)

3.2.2.2 Konfliktmanagement insg. 26 LE

Do. 11.02.2027 - Konfliktmanagement, Beginn 09.30 Uhr

3.2.2.2 Umgang mit Konflikten (10 LE, Kathrin Hörsting)

Fr. 12.02.2027 - Konfliktmanagement, Beginn 09.00 Uhr

3.2.2.2 Umgang mit Konflikten (10 LE, Kathrin Hörsting)

Sa. 13.02.2027 - KI und moderne (BR-)Kommunikation, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting, Frank Wegling)

3.2.3 Inhalte Methodische Kompetenz

3.2.3.1 Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen insg. 26 LE

Do. 11.03.2027 - Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen, Beginn 09.30 Uhr

3.2.3.1 Strategien entwickeln und umsetzen (10 LE, Claudia Förster)

Fr. 12.03.2027 - Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen, Beginn 09.00 Uhr

3.2.3.1 Entscheidungen sicher und richtig treffen (10 LE, Claudia Förster)

Sa. 13.03.2027 - Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting)

3.2.2 Inhalte Soziale Handlungskompetenz

3.2.2.3 Gesundheitsförderung und Prävention insg. 30 LE

Do. 08.04.2027 - Gesundheitsförderung und Prävention, Beginn 09.30 Uhr

3.2.2.3 Gesundheitsmanagement (10 LE, Kathrin Hörsting)

Fr. 09.04.2027 - Gesundheitsförderung und Prävention, Beginn 09.00 Uhr

3.2.2.3 Stressmanagement (10 LE, Kathrin Hörsting)

Sa. 10.04.2027 – Vorbereitung Facharbeit, Beginn 09.00 Uhr

(06 LE, Kathrin Hörsting, Frank Wegling)

3.2.3 Inhalte Methodische Kompetenz

3.2.4.4 Wissenstransfer der Teilnehmenden 10 LE WT/10 LE Selbststudium

Mi. 12.05.2027 - Wissenstransfer, Beginn 09.30 Uhr

3.2.4.4 Wissenstransfer (10 LE, Kathrin Hörsting)

3.2.3.2 Veränderungsprozesse kommunikativ begleiten insg. 26 LE

Do. 13.05.2027 - Veränderungsprozesse kommunikativ begleiten, Beginn 09.30 Uhr

3.2.3.2 Beratungsgespräche zielorientiert führen (10 LE, Stephanie Glos)

Fr. 14.05.2027 - Veränderungsprozesse kommunikativ begleiten, Beginn 09.00 Uhr

3.2.3.2 Feedback als Instrument (10 LE, Stephanie Glos)

Sa. 15.05.2027 - KI und moderne (BR-)Kommunikation, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting, Frank Wegling)

3.2.3.3 Effiziente Verhandlungsführung insg. 26 LE

Do. 03.06.2027 - Effiziente Verhandlungsführung, Beginn 09.30 Uhr

3.2.3.3 Umgang mit Verhandlungszielen und Verhandlungspartnern (10 LE, Claudia Förster)

Fr. 04.06.2027 - Effiziente Verhandlungsführung, Beginn 09.00 Uhr

3.2.3.3 Verhandlungskommissionen, Techniken und Tools (10 LE, Claudia Förster)

3.2.5.2 Kamingabend mit erfahrenen Führungskräften (4 LE, Moderation: Kathrin Hörsting, Frank Wegling, Gast: N.N.)

Sa. 05.06.2027 - Effiziente Verhandlungsführung, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.1 Kollegiales Beraten und Lernen (06 LE, Kathrin Hörsting)

IPAA-Schulungstage insg. 16 LE

Mi. 16.06.2027 – 43. IPAA Schulungstage, Beginn 09.00 Uhr

Vortragsveranstaltung (10 LE, verschiedene Dozentinnen und Dozenten IPAA)

Do. 17.06.2027 – 41. IPAA Schulungstage, Beginn 09.00 Uhr

Diskussionsrunde mit Gästen und Teilnehmenden (06 LE, verschiedene Dozentinnen und Dozenten IPAA)

3.2.4 Inhalte Fachwissen

3.2.4.1 Europarecht 10 LE

Do. 15.07.2027 - Europarecht, Beginn 09.30 Uhr

3.2.4.1 Europarecht (10 LE, Rolf-Christian Otto, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Kassel)

3.2.4.1 Europäische Energiepolitik 16 LE

Fr. 16.07.2027 - Europäische Energiepolitik, Beginn 09.00 Uhr

3.2.4.2 Europäische Energiepolitik (10 LE, Ralf Bohlen)

Sa. 17.07.2027 - Europäische Energiepolitik, Beginn 09.00 Uhr

3.2.4.2 Europäische Energiepolitik (06 LE, Ralf Bohlen)

3.2.4.3 Mitbestimmung 20 LE

Do. 09.09.2027 - Mitbestimmung, Beginn 09.30 Uhr

3.2.4.3 Mitbestimmung (10 LE, Rolf-Christian Otto, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Kassel)

Fr. 10.09.2027 - Mitbestimmung, Beginn 09.00 Uhr

3.2.4.3 Mitbestimmung (10 LE, Rolf-Christian Otto, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Kassel)

3.2.5.3 Facharbeit 50 LE (06 LE Abschlussprüfung / 44 LE Selbststudium)

Sa. 11.09.2027 - Facharbeit, Beginn 09.00 Uhr

3.2.5.3 Facharbeit (06 LE, Prüfungskommission: Matthias Rodax und Kathrin Hörsting)

Anmeldung zur - Akademie

IPAA e. V.
Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e. V.
Gevelsbergstr. 30

44269 Dortmund

Akademie

Manager/in für Kommunikations- und Veränderungsmanagement (HS*)

* unter Anerkennung von Credit Points durch die Hochschule Hamm-Lippstadt

Qualifizierungszeitraum vom 02.09.2026* bis 11.09.2027*



Auf die berufsbegleitende Weiterbildung der IPAA-Akademie finden die Anmelde- und Geschäftsbedingungen des IPAA Anwendung, sowie die nachfolgenden ergänzenden Bestimmungen, die bei gleichen Regelungsgegenständen Vorrang vor den Anmelde- und Geschäftsbedingungen haben.

Die Teilnahmegebühr ist in zwei gleichen Beträgen zu zahlen. Die Gebühr beträgt im März des Jahres in dem die Qualifizierung beginnt, sowie im darauffolgenden September jeweils 4.750,00 €. Die Teilnahmegebühr ist vor den Fälligkeitsmonaten der Weiterbildung zu entrichten. Sie kann auch in einer Summe von 9.500,00 € zu Beginn der Qualifizierung entrichtet werden.

In der Teilnahmegebühr sind keine Unterbringungs- und Verpflegungskosten oder Tagungspauschalen enthalten. Die Abrechnung der Unterbringungs- und Verpflegungskosten, sowie Tagungspauschalen erfolgt durch die Teilnehmenden bzw. deren Unternehmen direkt mit dem Tagungshotel. Das IPAA wird mit der Buchung der Übernachtungen und Tagungspauschalen beauftragt.

	Name, Vorname	Anschrift
1. Teilnehmer/in:	_____	_____
2. Teilnehmer/in:	_____	_____

Die Anmeldung erfolgt durch:

Unternehmen/Betriebsrat: _____

Anschrift: _____

Telefon: _____ Mobiltel.: _____

E-Mail: _____

Bestell-/BANF-Nummer: _____

Rechnungsanschrift: _____

(bitte nur Rechnungsanschrift eintragen, falls diese von oben angegebener Anschrift abweicht)

Datum

Unterschrift

ggf. Firmenstempel



Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.
Gevelsbergstr. 30 | 44269 Dortmund | Fon +49 (231) 12 41 44 | Fax +49 (231) 13 61 59
bildung@ipaa.de | www.ipaa.de
