40 JAHRE IPAM

IPAM

BetriebsräteSeminare

BetriebsräteAkademie

Kooperationspartner:

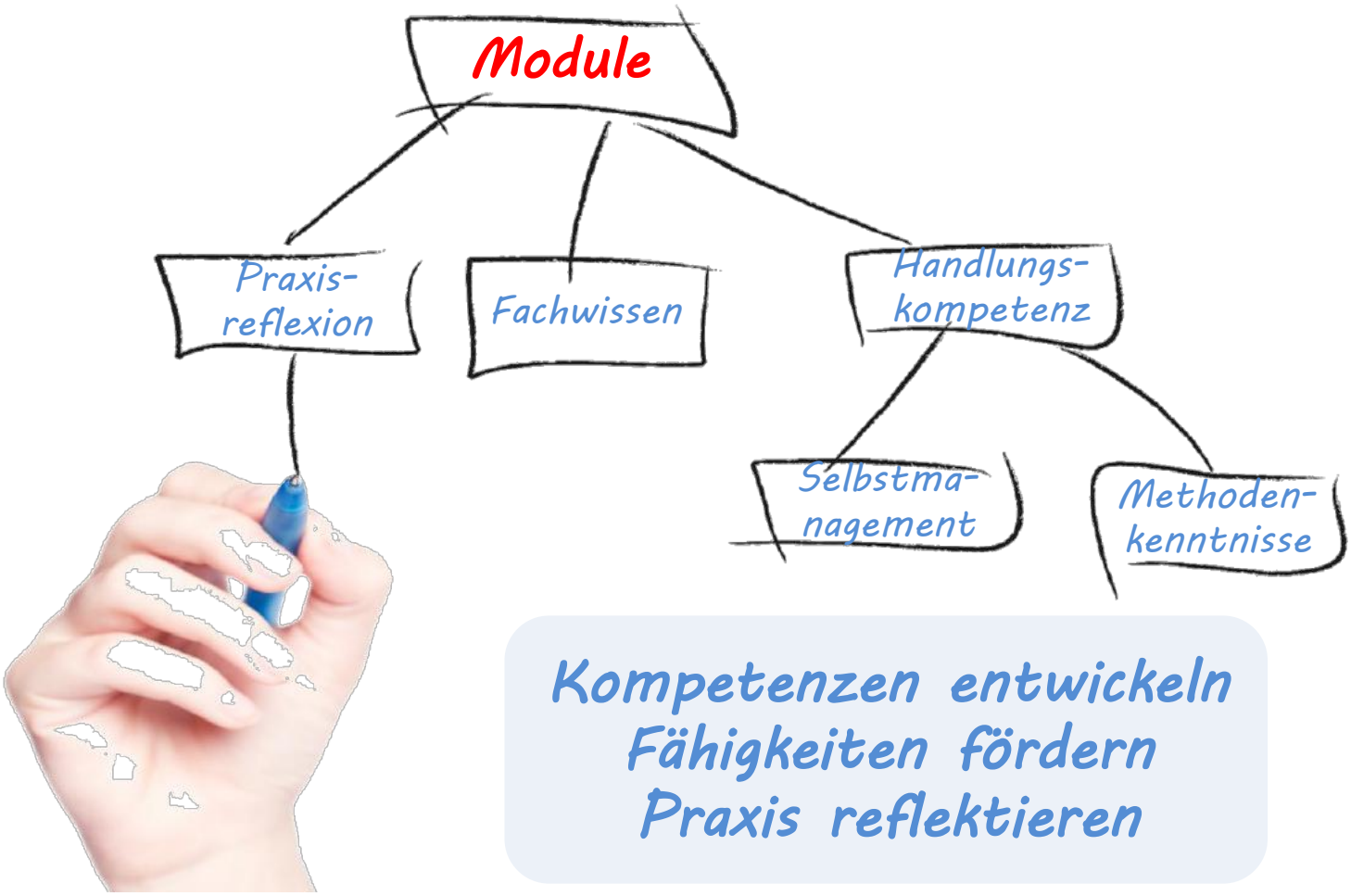
Institut für Verhaltens-, Team- und Managementtraining GmbH (IVTM)

Hochschule Hamm-Lippstadt (HSHL)

BetriebsräteAkademie

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

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



Kompetenzen entwickeln
Fähigkeiten fördern
Praxis reflektieren

Inhalt:

1	GRUNDGEDANKEN	4
2	DIE BETRIEBSRÄTEAKADEMIE IM IPAA	5
2.1	DIE AKADEMIE-IDEE	5
2.2	ZIELE: KOMPETENZ WEITER ENTWICKELN, FÄHIGKEITEN FÖRDERN	5
2.3	ZIELGRUPPE	6
2.4	DOZENTEN	6
2.5	KURATORIUM	6
2.6	ZERTIFIKAT, DIPLOM UND ABSCHLUSS	7
3	DAUER UND INHALTE DER BETRIEBSRÄTEAKADEMIE	7
3.1	DAUER DER BETRIEBSRÄTEAKADEMIE	7
3.2	INHALTE DER BETRIEBSRÄTEAKADEMIE	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	20
3.2.3.1	STRATEGIEN ENTWICKELN UND ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN	20
3.2.3.2	VERÄNDERUNGSPROZESSE KOMMUNIKATIV BEGLEITEN	22
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	26
3.2.4.4	WISSENSTRANSFER DER TEILNEHMER	27
3.2.5	PRAXISREFLEXION	27
3.2.5.1	KOLLEGIALES BERATEN UND LERNEN	27
3.3.5.2	KAMINGESPRÄCHE MIT ERFAHRENEN FÜHRUNGSKRÄFTEN	27
3.2.5.3	FACHARBEIT	28

4 METHODISCHE GRUNDSÄTZE 28

5 WEITERE LEISTUNGEN 29

6 DIE RAHMENBEDINGUNGEN 29

6.1 DAUER DER WEITERBILDUNGSMODULE 29

6.2 TEILNAHMEVORAUSSETZUNGEN 29

6.3 RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ZERTIFIZIERUNG 30
6.3.1 WISSENSTRANSFER 30
6.3.1.1 AUFBAU DES WISSENSTRANSFERS 30
6.3.1.2 PRÄSENTATION DES WISSENSTRANSFERS 30
6.3.2 FACHARBEIT 30
6.3.2.1 AUFBAU DER DER FACHARBEIT 31
6.3.2.2 PRÄSENTATION DER FACHARBEIT 32
6.3.2.3 URHEBERRECHT DER FACHARBEIT 32
6.3.3 PROJEKTARBEIT 32
6.3.3.1 AUFBAU DER PROJEKTARBEIT 32
6.3.3.2 PRÄSENTATION DER PROJEKTARBEIT 33
6.3.3.3 URHEBERRECHT DER PROJEKTARBEIT 33
6.3.4 GRUNDSÄTZE ZUR ERSTELLUNG VON ARBEITEN 33
6.3.5 LEISTUNGSNACHWEISE 34

6.4 PRÜFUNG 34
6.4.1 PRÜFUNGSAUSSCHUSS 34
6.4.2 PRÜFUNG / PRÜFUNGSLEISTUNGEN 34
6.4.3 PRÜFUNGSKRITERIEN 34

6.5 ZERTIFIKAT/DIPLOM 35
6.5.1 ZERTIFIKAT 35
6.5.2 DIPLOM 35
6.5.3 VON DER BETRIEBSRÄTEAKADEMIE ZUM HOCHSCHULSTUDIUM 36

6.6 TEILNAHMEGEBÜHR UND LEISTUNGEN 36

7 PARTNER 37

7.1 KURATORIUM 37
7.2 IVTM GMBH 39
7.3 HOCHSCHULE HAMM-LIPPSTADT 39
7.4 DOZENTINNEN UND DOZENTEN 39

1 Grundgedanken

In Zeiten des Vollzugs rasanter Veränderungen in den Unternehmen sind Betriebsräte* oft die einzig verbleibende verlässliche Konstante, um die Mitarbeiter als Lotsen in diesem Prozess zu begleiten und zu unterstützen. Das erfordert neben dem reinen Betriebsratswissen im Sinne des BetrVG und den Nebengesetzen eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit in Form von überfachlichen, berufsfeldorientierten Schlüsselkompetenzen.

Schlüsselkompetenzen bilden ein solides Fundament für lebenslange Weiterbildung in der Betriebsratsarbeit und qualifizieren Betriebsräte flexibel im Sinne der Interessenvertretung zu reagieren und adäquat mit unterschiedlichen Anforderungen umzugehen.

Erfolgreiche Interessenvertretung in den Industrieunternehmen von heute erfordern darüber hinaus engagierte Betriebsräte, die ihr Handwerk gründlich und nachhaltig beherrschen. Während mit reinen Kernkompetenzen in erster Linie Fertigkeiten für die Betriebsratstätigkeit erworben werden, sichert das Zusammenwirken von Fachwissen und überfachlichen Schlüsselqualifikationen die Betriebsratsfähigkeit.

Kommunikationsprozesse, moderne Anreizgestaltung und Führungswerkzeuge müssen beherrscht, Instrumente und Prozesse von Veränderungen beurteilt und erfolgreich eingesetzt werden. Das alles lässt sich nicht immer autodidaktisch erlernen.

Die IPAA BetriebsräteAkademie vermittelt das erforderliche aktuelle Management-Know-how aus den Bereichen strategische Planung und Steuerung mit Zielen. Einen besonderen Schwerpunkt bildet dabei die systematische Förderung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz der Betriebsratsmitglieder, also die Entwicklung der Schlüsselqualifikationen wie Konfliktkompetenz, Team- und Verhandlungsführung.

Es gibt Unternehmen, in denen sich während einer Wahlperiode des Betriebsrats mehrfach das Management und damit die verfolgte (Personal-)Strategie verändert. In diesen Unternehmen wird die Personalbetreuung und -entwicklung vielfach an recht kurzfristigen Interessen ausgerichtet.

Der Betriebsrat ist für die Mitarbeiter oft die einzig verbleibende verlässliche und von ihnen zu beeinflussende Konstante, wenn es um die Vermittlung und den Nachvollzug des rasanten Veränderungsprozesses und damit verbundener Konflikte geht.

Der Betriebsrat wird zum Ansprechpartner bei Fragen wie: Für welche Firma oder in welcher Unternehmensstruktur arbeite ich? Werden wir übernommen? Wird die Abteilung, in der ich heute arbeite, morgen noch gebraucht? An welchem Ort ist zukünftig mein Arbeitsplatz? Gelten die gemachten Zusagen der Vergangenheit auch in der Zukunft noch?

---

* *Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in diesem Dokument ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen gleichermaßen auf weibliche Personen.*

2 Die BetriebsräteAkademie im IPAA

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 Mitarbeiter vor allem der Personalabteilungen in der Energiewirtschaft erfolgreich durchgeführt. In jährlich über 140 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. 3.000 Mitarbeiter/innen aus über 90 Unternehmen der Energiewirtschaft an den Bildungsveranstaltungen des IPAA teil.

Die IPAA BetriebsräteAkademie ist seit 2008 ein zusätzliches Angebot in der Bildungsarbeit des IPAA, das ganz speziell auf die Anforderungen und Notwendigkeiten einer stärkeren Professionalisierung in der Arbeit von Betriebsräten ausgerichtet ist.Die Qualifizierung der IPAA BetriebsräteAkademie 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. Die Idee der BetriebsräteAkademie wurde 2005/2006 entwickelt und wie schon erwähnt erstmalig 2008 durchgeführt. Von Beginn erfolgte ein ständiger Evaluationsprozess, der im Laufe der Zeit zu verschiedenen Veränderungen der Inhalte und der Struktur führte.

IVTM und IPAA arbeiten seit den 80er Jahren inhaltlich im Rahmen von verschiedensten Veranstaltungen im Bereich Personalmanagement zusammen. Bei der Umsetzung der IPAA BetriebsräteAkademie 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 BetriebsräteAkademie vermittelt aktuelles Management-Know-how und legt dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die systematische Förderung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz der Betriebsratsmitglieder, z.B. die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsführung, Teamentwicklung und -führung, Konfliktmanagement.

Die IPAA BetriebsräteAkademie 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 BetriebsräteAkademie 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

Die Angebote der IPAA BetriebsräteAkademie richten sich an Betriebsräte in Energieversorgungsunternehmen, die sich in Führungsfunktionen der Gremien der Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung befinden oder auf solche Aufgaben vorbereitet werden sollen, sowie an interessierte Mitarbeiter aus der Mitbestimmung.

2.4 Dozenten

Dozenten im Rahmen des Akademieangebotes sind erfahrene Trainer und Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Forschung, die außer ihrer hohen fachlichen Kompetenz über erwachsenenpädagogische Qualifikationen und langjährige Trainings- und Beratungserfahrung verfügen.

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

2.5 Kuratorium

Die IPAA BetriebsräteAkademie 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.

2.6 Zertifikat, Diplom und Abschluss

Mit der Teilnahme an der IPAA BetriebsräteAkademie erwerben die Teilnehmer ein Zertifikat. Am Ende der Teilnahme aller Lernabschnitte bescheinigt IPAA in einem Zertifikat, dass die Kenntnisse und Kompetenzen des jeweils Kompetenzfelder erworben wurden (6.5.1).

Die Teilnehmer erwerben nach erfolgreichem Abschluss ein Diplom über die gesamte Modulausbildung (6.5.2). In diesem Diplom bestätigt die HSHL dass die Leistungen, die im Rahmen der BetriebsräteAkademie erfolgreich erbracht wurden, teilweise auf die Creditpoints für den Studiengang Energietechnik und Ressourcenoptimierung an der Hammer Hochschule angerechnet werden. Das Diplom berechtigt zum Führen des Titels Manager/in für Kommunikations- und Veränderungsmanagement (HS*).

3 Dauer und Inhalte der BetriebsräteAkademie

3.1 Dauer der BetriebsräteAkademie

Die Veranstaltungen der BetriebsräteAkademie finden in einem Zeitraum von etwa einem Jahr statt. Insgesamt sind für die BetriebsräteAkademie 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

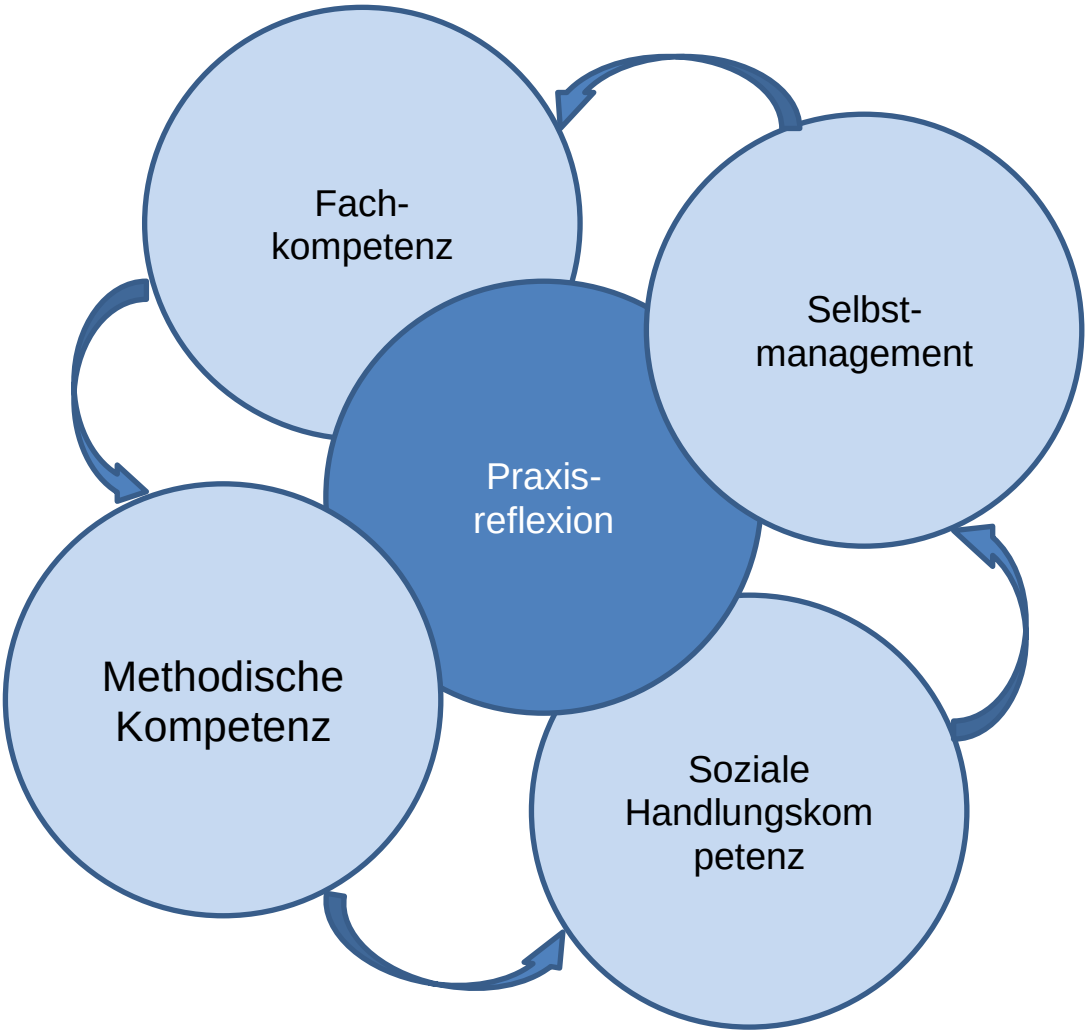
Lehreinheiten (10 LE + 44 LE).

Die Referentenunterlagen für die einzelnen Themengebiete stehen den Teilnehmern 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 Teilnehmern 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 Teilnehmer vorgestellt werden können.

3.2 Inhalte der BetriebsräteAkademie

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



Kennzeichnend für die BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer

- **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 BetriebsräteAkademie, sondern auch um inhaltliche Themen wie Selbstmanagement, Rollenerwartungen, Verständnis von der Betriebsratsrolle und Methodeninformationen zur Kollegialen Beratung.

Kennenlernen, Inhalte und Organisation

4 Lehreinheiten

Den Teilnehmern 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 BetriebsräteAkademie.

Selbstmanagement

10 Lehreinheiten

Den Teilnehmern 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. Sie

- 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 Reflexion und zur Wahrnehmung und Reflexion von Zielen, Bedürfnissen und Handlungsstrategien anderer Menschen.

Rollenerwartung und Rollenselbstverständnis in der BR-Arbeit

10 Lehreinheiten

Die Entscheidung, sich als Betriebsrat zur Wahl zu stellen und aktiv Betriebsratsarbeit zu leisten, ist von unterschiedlichen Motiven und Motivkonstellationen geprägt. Diese Konstellationen sind oft Teil von Persönlichkeit.

Demgegenüber existieren unterschiedliche Erwartungen an die Rolle als Betriebsrat, die sich aus inner- und außerorganisatorischen Kontexten ergeben. Die Rolle als Betriebsrat 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 Betriebsratsalltag? 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 Teilnehmer

- setzen sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinander und lernen zielgerichtet damit umzugehen.
- analysieren und bearbeiten Widersprüchlichkeiten und Konflikte, die sich aus ihrem Betriebsratsrollenverständnis ergeben.
- reflektieren ihre persönlichen Beziehungsmuster im Betriebsratsalltag vor dem Hintergrund eigener Denk- und Verhaltensweisen.
- analysieren persönliche Verhaltenstendenzen, Begrenzungen und

Entwicklungsmöglichkeiten, optimieren ihre Präferenzen und üben den gezielten Einsatz im Betriebsratsalltag ein.
- entwickeln eine Balance zwischen beruflicher und privater Dynamik durch persönliche Strategien und Lösungsansätze (Selbstmanagement).

Kollegiales Beraten und Lernen
6 Lehreinheiten

Die Teilnehmer 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 als Betriebsrat zu optimieren. Bei der Diskussion unterschiedlicher Schlüsselthemen aus der BetriebsratsAkademie und Betriebsratsarbeit profitieren die Teilnehmer 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 BetriebsräteAkademie vermittelten theoretischen Kenntnisse in die unmittelbare Handlungsumsetzung des Berufsalltags. So erfahren die Teilnehmenden praxisnah Anregungen, um persönliche Stärken zu festigen.

Die Teilnehmer 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 Teilnehmer 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 Arbeitskraft 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 Teilnehmer

- lernen die zeitgemäßen Grundlagen moderner Mitarbeiterführung kennen.
- erarbeiten ein gemeinsames Führungsverständnis für die Führungsrolle(n) und -aufgaben im Betriebsrat, in dem Motivation als Kernaufgabe erkannt und gelebt wird.
- setzen sich vor dem Hintergrund der vermittelten Führungsansätze mit ihren spezifischen Führungs- und Leitungsanforderungen in ihrer Rolle als Betriebsrat 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 in der Betriebsratsarbeit. 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 Teilnehmer

- 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 Teilnehmer 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 als freigestellter Betriebsrat bzw. Betriebsratsvorsitzender?
- Was trägt zu einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre bei?
- Wie kann ich als Betriebsrat 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

Alle rufen nach einer ethischen Unternehmensführung. Aber was ist das überhaupt? Für Manager 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 das für Betriebsräte 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. Betriebsräte müssen sich darüber bewusst sein, welchen Werten sie sich verpflichtet fühlen.

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 Teilnehmer 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 (bzw. einer Belegschaft mit Migrationshintergrund). Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten bieten entscheidende Grundlagen für eine gute, möglichst alle Mitarbeiter erreichende Betriebsratsarbeit.

Die Teilnehmer

- 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 Teilnehmer 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 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 für alle Führungskräfte und Betriebsräte in Führungsfunktionen. Die Kernfrage lautet: Welche Rahmenbedingungen werden benötigt, damit ein Team möglichst selbständig miteinander und zufrieden arbeitet und Leistung erbringt? Die Veranstaltung thematisiert, wie die notwendigen Schritte und die Herausforderungen bei der Umsetzung zu meistern sind. Die Teilnehmer 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 gruppendynamischer Vorgänge und nehmen die Strukturen und das Potential ihrer Arbeitsgruppe bewusst wahr. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Möglichkeiten von Teamarbeit werden auf konkretes Führungsverhalten übertragen.

Die Teilnehmer

- erkennen Phasen, Chancen und Gefahren von Team- / Gruppen-entwicklungen.
- 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 Teilnehmer 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 aus betriebsrätlicher Gremienarbeit nutzen, um sie für zukünftige Leitungssituationen in vergleichbaren Konstellationen zu optimieren?
- Welches Anforderungsprofil an freigestellte BR-Mitglieder und BR-Vorsitzender 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 Teilnehmern ist die Bedeutung und Auswirkung von Konflikten im betrieblichen Alltag bewusst. Sie erkennen ihre Verantwortung als Betriebsrat zur Konfliktbewältigung innerhalb ihres Vertretungsbereiches und setzen die Mittel zur Konflikthandhabung situationsbezogen ein.

Die Teilnehmer

- erkennen die Notwendigkeit einer systematischen Konfliktbewältigung in der Betriebsratsarbeit.
- 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 Teilnehmer 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 aus betriebsrätlicher Gremienarbeit nutzen, um professioneller mit Konflikten im Alltag umzughen?
- Welches Anforderungsprofil an eine Konfliktmoderation ergibt sich bei Leitungsaufgaben in einem BR?

3.2.2.3 Gesundheitsförderung und Prävention

26 Lehreinheiten

Gesundheit wird seit der Verabschiedung der „Jakarta Erklärung zur Gesundheitsförderung für das 21. Jahrhundert“ (WHO) am 25.7.1997 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 im Betriebsrat von Bedeutung.

Gesundheitsmanagement

10 Lehreinheiten

Der wichtigste Faktor im Unternehmen sind die Menschen. Mitarbeiter, Betriebsräte und Führungskräfte 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer

- 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 Teilnehmer 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 aus dem Betriebsrat im Umgang mit Stresssituationen?
- Welche Maßnahmen und Strategien haben wir im BR 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

Rund 20.000 Entscheidungen treffen wir täglich. 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. Es gehört aber auch zunehmend zu den Aufgaben von Betriebsräten. Während die Unternehmen in der Energiewirtschaft 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer

- 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 für die Betriebsratsarbeit.
- 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer

- 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 Teilnehmer 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 Betriebsratsalltag würde ich heute nicht mehr treffen?

3.2.3.2 Veränderungsprozesse kommunikativ begleiten

26 Lehreinheiten

Die Teilnehmer 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 Teilnehmer

- 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 im Betriebsrat.

Feedback als Instrument

10 Lehreinheiten

Eine Feedback-Situation ist oft heikel, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Missverständnisse im Betriebsrat 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 Gremium Betriebsrat ist eine Feedbackrunde eine gute Möglichkeit, gemeinsam dazu zu lernen. Es eignet sich darüber hinaus z.B. für den 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 Teilnehmer

- lernen Gesprächssituationen im Betriebsrat 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 der Fehler- und Feedbackkultur im Betriebsrat 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 Teilnehmer 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 unterschiedliche 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 Teilnehmer in der Veranstaltung effiziente Verhandlungsführung.

Umgang mit Verhandlungszielen und Verhandlungspartnern
10 Lehreinheiten

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

Die Teilnehmer 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 meinem Verhandlungspartner? Wie und mit welchen Verhandlungskollegen trete ich in die Verhandlungen ein? Diese und andere zielführende Fragen gilt es in der Schulungseinheit gemeinsam zu beantworten.

Die Teilnehmer 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer 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 Teilnehmer 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 brennendes Thema, in der EU ebenso wie in Deutschland. Die Europäische Kommission hat eine neue Kommission eingerichtet, die High Level Group on Competitiveness, Energy and the Environment. Sie soll in den nächsten Jahren u.a. Konzepte für das Funktionieren der Energiemärkte, zum Klimawandel und Emissionshandel und zum Better Regulation-Ansatz in der Energiepolitik, also dem Bürokratieabbau und der Deregulierung entwickeln.

Dieses 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.

Nach Auffassung von Kurt Biedenkopf, der 1976 die Kommission leitete, die die paritätische Mitbestimmung festschrieb, und der damals Generalsekretär der CDU war, hat sich die paritätische Mitbestimmung im Grundsatz bewährt.

Die zunehmende Verflechtung von Unternehmen auf internationaler Ebene und die Auswirkungen auf die Mitbestimmung werden den Teilnehmer 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 Lernabschnitte Mitbestimmung.

3.2.4.4 Wissenstransfer der Teilnehmer

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

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

Andererseits informieren und moderieren die Teilnehmer 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 Teilnehmer 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 Betriebsratsarbeit.

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 Handeln als Betriebsrat zu optimieren. Das Element des kollegialen Beratens und Lernens findet bei allen Themen Beachtung. Bei der Diskussion unterschiedlicher Schlüsselthemen aus der BetriebsräteAkademie und Betriebsratsarbeit 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 a‘ 4 Lehreinheiten

Kamingespräche sollen den Teilnehmern 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 BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmer 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 BetriebsräteAkademie werden angeboten:

- Kaminabende mit kompetenten Gästen aus Wirtschaft, Gewerkschaft und Politik
- Einmalige Teilnahme an den 2-tägigen IPAA Schulungstagen, dem Diskussionsforum der Betriebsräte der Energiewirtschaft
- Teilnahme an den IPAA Nachmittagsgesprächen mit Arbeitsdirektoren und Betriebsräten aus den Energieversorgungsunternehmen
- 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.

Die Teilnehmer müssen grundsätzlich folgende Zugangsvoraussetzungen erfüllen:

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

Die zu vermittelnden Inhalte bauen auf Grundlagenwissen des Arbeits- und Betriebsverfassungsgesetzes auf.

Auf die berufsbegleitende Weiterbildung der IPAA BetriebsräteAkademie finden die Anmelde- und Geschäftsbedingungen des IPAA Anwendung, bis auf die unter Zif. 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 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 Teilnehmern
- Bezug auf die Betriebsratsarbeit

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 Teilnehmer 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 BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmer 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 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 Teilnehmer stehen nach der Prüfung den Teilnehmern der BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmern) 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 Projektteilnehmer muss 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 Teilnehmer stehen nach der Prüfung den Teilnehmern der BetriebsräteAkademie 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 BetriebsräteAkademie 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 Zif. 6.3 benannten Leistungen. Die BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmern mündlich mitgeteilt und auf Wunsch der Teilnehmer 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 technischen Hilfsmitteln (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-BetriebsräteAkademie wird mit einem Zertifikat oder Diplom bescheinigt.

6.5.1 Zertifikat

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

6.5.2 Diplom

Die Teilnehmer erwerben nach erfolgreichem Abschluss der BetriebsräteAkademie ein Diplom über die gesamte Ausbildung.

In diesem Diplom bescheinigt die IPAA BetriebsräteAkademie, dass die einschlägigen Kenntnisse und Kompetenzen der berufsbegleitenden 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 Teilnehmer erfolgreich bestanden haben, haben die Teilnehmer Anspruch auf die Erstellung eines Diploms durch IPAA.

6.5.3 Von der BetriebsräteAkademie 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 BetriebsräteAkademie 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 BetriebsräteAkademie vorrangig wendet, zukünftig die Studienzeit des Bachelor-Studienganges an der HSHL spürbar verkürzen.

6.6 Teilnahmegebühr und Leistungen

Auf die berufsbegleitende Weiterbildung der IPAA BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmergebühr ist in zwei gleichen Beträgen zu zahlen. Die Gebühr beträgt im März des Jahres in dem die Qualifizierung beginnt, sowie im darauffolgenden September jeweils 3.450,00 €.

Die Teilnehmergebühr ist vor den Fälligkeitsmonaten der Weiterbildung zu entrichten. Sie kann auch in einer Summe von 6.900,00 € zu Beginn der Qualifizierung entrichtet werden. Die Teilnehmergebühr beinhaltet keine Unterbringungs- und Verpflegungskosten, sowie die Tagungspauschale. Die Abrechnung der Übernachtungs- und Verpflegungskosten, sowie der Tagespauschale erfolgt von den Teilnehmern direkt mit den jeweiligen Tagungshotels. In den Gebühren sind enthalten:

- Teilnehmerunterlagen
- Teilnehmergebühr für die einmalige Teilnahme an den IPAA Schulungstagen
- Sämtliche Übungsmaterialien

- Nutzung einer studienunterstützenden Internetplattform
- Prüfungs- und Feedbackgespräche zum Abschluss des Moduls
- Anmeldegebühren zum Studienmodul und zur Prüfung
- Zertifizierungskosten (und alle mit den Prüfungen entstehenden Kosten)
- Umfassende Qualitätsevaluation

Die Module der IPAA BetriebsräteAkademie werden in ausgesuchten Veranstaltungshotels durchgeführt. 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 BetriebsräteAkademie 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 BetriebsräteAkademie 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.

Armin Arens
Director Human Resources / CHP, RWE AG, Essen

Dr. Gerd Bollermann
Regierungspräsident a.D., Dortmund
Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Betriebsräteakademie

Udo Bottländer
Geschäftsführer Gasnetz Hamburg GmbH, Hamburg

Claus-Christian Gleimann
Senior Vice President HR, E.ON SE, Essen

Karin Pfäffle
Geschäftsführerin Stromnetz Hamburg GmbH, Hamburg
und Stromnetz Berlin GmbH, Berlin

Marion Rövekamp
Vorständin Personal und Recht, EWE AG, Oldenburg

Colette Rückert-Hennen
Arbeitsdirektorin und Vorstand Personal, EnBW AG, Karlsruhe

Ulf Stockmeier
Arbeitsdirektor Vattenfall GmbH, Berlin

Uwe Tigges
Aufsichtsratsvorsitzender Amprion GmbH, Dortmund

Sönke Vonsien
Vorstandsvorsitzender IPAA e.V., Dortmund

Frank Wegling
Vorsitzender IPAA e. V., Dortmund

Prof. Dr. Klaus Zeppenfeld
Präsident der Hochschule Hamm-Lippstadt, (HSHL), Hamm

7.2 IVTM GmbH

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

7.3 Hochschule Hamm-Lippstadt

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

7.4 Dozentinnen und Dozenten

Dr. Gerd Bollermann

Ausbildung/Qualifikation: Ausbildung in der öffentl. Verwaltung; Studien der Sozialarbeit, Erziehungswissenschaften, Soziologie, Psychologie, Schwerpunkte: Organisationspsychologie; Ausbildung zum Supervisor; Professor an der FHöV NRW für Psychologie, Verhaltenstraining und Verwaltungsmanagement; Landtagsabgeordneter; Regierungspräsident in Arnsberg a. D.; wissenschaftlicher Geschäftsführer des Institutes für Verhaltens-, Team- und Managementtraining GmbH.

Tätigkeitsschwerpunkte: Lehre, Forschung, Training und Beratung in Bereichen Führung, Teamentwicklung, Veränderungsprozesse; Coaching und Supervision bei Konflikt- und Kriseninterventionen, Strategie- und Zielprozessen; Abgeordneter mit den Schwerpunkten Wirtschafts- und Finanzpolitik; Leiter einer Landesbehörde u.a. mit Verantwortung für den Bereich Bergbau in NRW.

Prof. Dr. Heinz-J. Bontrup

Ausbildung/Qualifikation: Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen, Abschluss zum Dipl.-Ökonom. Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Bremen.

Tätigkeitsschwerpunkte: Lehrt an der Westfälischen Hochschule seit 1996 mit dem Schwerpunkt: Arbeitsökonomie; Interdisziplinäre As- pekte: Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Direktor am Westfälischen Energieinstitut an der Westfälischen Hochschule, Wissenschaftlicher Beirat des PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung mbH, Bremen, Sprecher der Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik, Vertrauensdozent der Hans Böckler Stiftung, Mitglied in der Expertenkommission der Europaministerin des Landes NRW

Prof. Dr. Marcus Bysikievicz

Ausbildung/Qualifikation: Ausbildung zum Bankkaufmann, Studium Betriebswirtschaftslehre an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifs- wald.

Tätigkeitsschwerpunkte: Wirtschaftsprüfertätigkeit für eine internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Hamburg in den Bereichen Schiffsfinanzierungen, Steuerberatung und Wirtschaft. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Greifswald. Dozent im Finanz- und Rechnungswesen sowie für bankenspezifische Fachthemen.

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, Dozentin an der Fortbildungsakademie des Ministeriums für Inneres des Landes Nordrhein-Westfalen für die Ausbildung für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst, freiberufliche Trainerin im Bereich Führungskräftetraining, Konflikt- und, Teambildung und -training, Gesprächsführung, Krisenkommunikation Stressbewältigung, Selbst- und Zeitmanagement.

Maria Nacke-Viedenz

Ausbildung/Qualifikation: langjährige Studiendirektorin, Mediatorin und Konfliktberaterin, wissenschaftliche Mitarbeit am Lehrstuhl für deutsche und internationale Politik

Tätigkeitsschwerpunkte: freiberufliche Tätigkeiten im Bereich Coaching und Mediation, Schwerpunkte: Demographie, Wirtschaftstheorien, Globalisierung, europäische Integration, Ökologie, Gesundheitsmanagement, Konflikte erkennen und analysieren, mediative Kommunikation, Verhandlungs- und Konfliktgespräche.

Rolf-Christian Otto

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

Tätigkeitsschwerpunkte: Dozent beim Hessischen Verwaltungsschulverband, Verwaltungsseminar Kassel, Mitglied im Aufsichtsrat der AVU Aktiengesellschaft für Versorgungs-Unternehmen, Gevelsberg, Experte des kollektiven Arbeitsrechts (BetrVG, TVG), Berater von Betriebsräten und Referent arbeits- rechtlicher Seminare in allen Fragen des Arbeitsrechts und Betriebsverfassungs- gesetzes, Vertreter von Arbeitnehmern vor Gericht.

Juliane Oefner

Ausbildung/Qualifikation: langjährige Studiendirektorin in Aus- und Weiterbildung, Moderations- und Trainerausbildung in systemischer Organisationsberatung, Coachingausbildung für personenorientierte Beratung, Ausbildung in systemischer Aufstellung mit dem Systembrett.

Tätigkeitsschwerpunkte: Moderatorin, Trainerin und Lehrtrainerin für schulische Entwicklungsberatung des Landes NRW, Dozentin im Rahmen von Ausbildung und Weiterbildung in Schule und Hochschule, Personenorientiertes Coaching in der LehrerInnenausbildung, Leitungsqualifizierung des Landes NRW in systemischer Organisationsentwicklung, Changemanagement, systemisches Projektmanagement, Lösungsorientierte Gesprächsführung, Konflikt-, Zeit- und Selbstmanagement.

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 Betriebsrat „innogy" in wirtschaftsethischen Fragen.

Hiltrud Schrudde

Ausbildung/Qualifikation: Geistes- und sozialwissenschaftliches Studium, mehrjährige Tätigkeit in der Personalentwicklung, Logotherapeutin DGLE® (= sinn- und werteorientiertes Coaching), Heilpraktikerin (Psychotherapie), zertifizierte Mediatorin.

Tätigkeitsschwerpunkte: freiberufliche Tätigkeit als Trainerin, Coach und Mediatorin für Industrie- und Wirtschaftsunternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung. Lehrbeauftragte an der FHöV NRW, Coach der Fortbildungsakademie des Ministeriums für Inneres NRW Mont-Cenis, Stressbewältigung, Krisen- und Veränderungsmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement, Mediation, Teambildung sowie Teamcoaching.

Renate Schubert

Ausbildung/Qualifikation: Studium in Mathematik und Physik für das Lehramt der Sekundarstufe I mit Begleitstudium in Pädagogik und Psychologie, Ausbildung zur Systemischen Schulentwicklungsberaterin.

Tätigkeitsschwerpunkte: Lehrtätigkeit an Realschulen, Reaschulkonrektorin, Moderation und Beratung von Lehrerkollegien und Leitungsgremien im Bereich Team Building und Feedback. Lösungsorientierte Gesprächsführung, Konflikt- und Selbstmanagement.

Erich Traphan

Ausbildung/Qualifikation: Einzelhandelskaufmann, Dipl.Verww., Lehrtrainer für verhaltensorientierte Fortbildung (MPI München), Schwerpunkte: Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung für Führende, Supervisor, Coach, Entspannungstrainer, verschiedene Qualifikationen für die Bereiche PE und OE, LIFO- und DISG-Lizenz. NLP, TZI, TA, Rhetorik, 30 Jahre Führungserfahrung.

Tätigkeitsschwerpunkte: Seminare und Coaching für Stressmanagement, Persönlichkeitsbildung für Führungskräfte, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Unternehmensethik, Rhetorik, Kündigungskultur, Gesundheitsmanagement, in der Wirtschaft und im öffentl. Dienst. Beratung für Gewerkschaften, Personal- und Betriebsräte, Coaching für Betriebsräte, Qualifizierung von SAP, Umgang mit der „Neuen Autorität", Lehrbeauftragter an der Universität Essen/Duisburg und der FHöV NRW.

Telefax: 02 31 / 13 61 59

Telefon: 02 31 / 12 41 44
E-Mail: bildung@ipaa.de

IPAA - Anmeldung

IPAA e. V.
Institut für Personalführung,
Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e. V.
Rheinlanddamm 24

44139 Dortmund

Anmeldung zur

BetriebsräteAkademie

Manager/in für Kommunikations- und Veränderungsmanagement (HS*)
* unter Anerkennung von Credit Points durch die Hochschule Hamm-Lippstadt

Qualifizierungszeit von 1. Quartal 2023* bis 1. Quartal 2024*

Auf die berufsbegleitende Weiterbildung der IPAA BetriebsräteAkademie 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 Teilnehmergebühr ist in zwei gleichen Beträgen zu zahlen. Die Gebühr beträgt im März des Jahres in dem die Qualifizierung beginnt, sowie im darauf folgenden September, jeweils 3.450,00 €. Die Teilnehmergebühr ist vor den Fälligkeitsmonaten der Weiterbildung zu entrichten. Sie kann auch in einer Summe von 6.900,00 € zu Beginn der Qualifizierung entrichtet werden.

In der Teilnehmergebühr sind keine Unterbringungs- und Verpflegungskosten, sowie Tagungspauschalen enthalten. Hotelleistungen sind von den Teilnehmern beim Tagungshotel zu buchen. Die Abrechnung der Unterbringungs- und Verpflegungskosten, sowie Tagungspauschalen erfolgt von den Teilnehmern direkt mit dem Tagungshotel.

	Name, Vorname	Anschrift
Teilnehmer:		
Teilnehmer:		

Die Anmeldung erfolgt durch:

Unternehmen/Betriebsrat: _____

Anschrift: _____

Telefon: _____ Telefax: _____

E-Mail: _____

Bestell-/BANF-Nummer: _____

Rechnungsanschrift: _____

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

Datum _____ Unterschrift _____ Firmenstempel _____

* Hierbei handelt es sich um einen Zeitraum nach aktuellem Planungsstand. Dieser kann sich um einige Monate verschieben.

Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.
Rheinlanddamm 24 | 44139 Dortmund | Fon +49 (231) 12 41 44 |
Fax +49 (231) 13 61 59 bildung@ipaa.de | www.ipaa.de