

■ **Führungskräfteentwicklung bei Sedo: „Kulturelle Vielfalt, internationaler Dialog“**

Wer „Domainname“ sagt, sagt gleichbedeutend „Sedo“. Denn Sedo ist die weltweit führende Domainhandelsbörse mit über einer Million Mitgliedern aus über 200 Ländern und einem Verkaufsangebot von über 18 Millionen Domains aller Endungen – über 6 Millionen Domains davon geparkt –, die in über 20 Sprachen gehandelt werden. Mit ihrem Unternehmen haben die vier Gründer Tim Schumacher, Ulrich Priesner, Marius Würzner und Ulrich Essmann eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte geschrieben, die natürlich auf der Leistung einer ständig wachsenden Zahl von Mitarbeitern beruht. Was die Führungs- und Entwicklungskultur bei Sedo ausmacht, beschreibt Tim Schumacher, CEO und Vorstandssprecher der Sedo Holding, im Interview.



Herr Schumacher, wie hat sich die Führungskultur bei SEDO über die letzten zehn Jahre entwickelt?

Schumacher: Sedo beschäftigt derzeit über 150 Mitarbeiter aus mehr als 30 Nationen an den Standorten Köln, London und Boston. Damit haben wir eine hohe kulturelle und sprachliche Vielfalt, die hohe Anforderungen an die Führungskräfte und -kultur stellt. Unsere Kultur lebt von der Kommunikation: Wir kommunizieren und arbeiten über alle Grenzen und Barrieren hinweg von Asien über Europa bis hin zu Amerika. Diese Vielfalt muss bei

uns Raum haben und Führungskräfte müssen diesen Raum geben und gestalten.

Wir sind eine sehr offene und junge Firma geblieben. Auch wenn sich viel geändert hat, haben wir als Zeichen einer eher informellen Kultur beispielsweise das Duzen bis heute beibehalten – vom Vorstand bis zum Azubi. Unser Ziel: Wir wollen schnell und unbürokratisch zusammenarbeiten. Wichtig war und ist aber, dass wir unsere Produkte und Prozesse professionell gestalten. So befinden wir uns in einem ständigen Verbesserungsprozess, sowohl was die Hard Skills als auch was die Soft Skills betrifft.

>> S. 2

■ **Liebe Leserinnen und Leser,**



Unsicherheit prägt die deutsche, die europäische und die amerikanische Wirtschaft in diesem Herbst so wie lange nicht mehr. Unsicherheit über die Zukunft der Währungssysteme, über Finanzierungsströme, über Marktentwicklungen – und damit über die Zukunftsaussichten der Unternehmen. Too big to fail – das gibt es nicht mehr. Too smart to fail – das ist der einzige Ausweg. Daher gewinnen Training und Entwicklung – das dritte Modul der IPA-Beratungssystematik – gerade auch im Führungskräftebereich in naher Zukunft weiter an Bedeutung. Denn hier werden die Kompetenzen entwickelt, die Firmen in diesen unruhigen Zeiten noch erfolgreich stabilisieren und nach vorne bringen können.

Ein gutes Beispiel dafür ist Sedo, weltgrößter Domainhändler. Im Interview auf S. 1 und 2 verrät Vorstandssprecher Tim Schumacher, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen von Anfang an konsequent auf die Gewinnung und Entwicklung der richtigen, passenden Mitarbeiter und Führungskräfte gesetzt und die Internationalisierungsstrategie konsequent verfolgt hat. Weitere Ansätze der individuellen Führungskräftebegleitung stellen verschiedene Experten des IPA-Instituts auf S. 4 vor.

Und auf S. 3 lesen Sie, wie John Paul Atkinson Führungskräfte zu „kreativen Kommunikatoren“ macht. Denn gute Kommunikation ist die Basis und die Erscheinung jeder guten Führung – in ihr drückt sich Strategie, Philosophie und Führung aus. Dazu finden Sie auch noch ein paar Ideen in den News auf Seite 5. Und ich freue mich, wenn Sie auch weiterhin so stark und aktiv mit uns kommunizieren: Als Ihr Partner for People Management sind wir gerne für Sie da!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Führungskräfteentwicklung bei Sedo:
„Kulturelle Vielfalt, internationaler Dialog“
Seite 1 + 2

Creative Communication: überraschend und effektiv
Seite 3

Management-Entwicklung: Erfolg für Anspruchsvolle
Seite 4

Grundtvig: IPA-Institut baut Internationalisierung konsequent aus
Seite 5

Multimedia: Neues aus dem IPA-Institut
Seite 5

Fortsetzung

■ Führungskräfteentwicklung bei Sedo

Welche Ziele, welche Führungsphilosophie verfolgen Sie dabei?

Hierüber haben wir Klarheit, da dies die grundlegende Vision eines Unternehmens prägt und abbildet. Unsere Philosophie ist geprägt von Transparenz, kultureller Vielfalt, internationalem Dialog und sozialen Werten.

Hat die spezielle Situation „Ihrer“ Führungskräfte Ihrer Meinung nach etwas mit der Internetbranche zu tun?

Prinzipiell benötigen Führungskräfte in der Internetbranche die gleichen Management Skills wie jede andere Führungskraft auch. Für uns ist ein gutes technisches Verständnis genauso wichtig wie die Fähigkeit, ein Team – meistens ja sogar ein internationales Team – zu führen. Da wir in einer Matrix organisiert sind, führen unsere deutschen Teamleiter beispielsweise Kollegen in unserer Bostoner Niederlassung. Da ist interkulturelles Verständnis gefragt und Sensibilität für Menschen, die sich teilweise nicht mal persönlich kennen und in einer anderen Kultur- und Zeitzone arbeiten.

Unsere Manager sollten idealerweise mit dem Web „aufgewachsen“ sein. Das Internet durchdringt unser Leben so fundamental, das man es „leben“ muss, um zu verstehen, wie Mitarbeiter und Kunden „ticken“. Im Idealfall versteht sich eine Führungskraft bei uns als Übersetzer zwischen Technik, Kundennutzen und Mitarbeiterbedürfnissen.

Sedo ist ein vielfach ausgezeichnetes Unternehmen. Was bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Bewerbern Besonderes als Arbeitgeber?

Gerade die Techniker erwarten spannende und herausfordernde Projekte – sie sind sehr stark technikgetrieben und suchen ständig neue Herausforderungen. Hier haben wir viel zu bieten und mit unserer aktuellen Wachstums-

strategie gibt es sehr interessante und international aufgesetzte Projekte. Als Unternehmen merken wir gerade, dass auch wir reifer werden: Unsere Mitarbeiter erwarten verstärkt Angebote für junge Eltern wie Elternzeit, Teilzeitstellen oder flexible Arbeitszeiten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist uns wichtig. Daher unterstützen wir das, um berufliches und privates Engagement optimal in Einklang zu bringen. Auch ein Sabbatical ist bei uns möglich – also einen größeren Zeitraum am Stück einmal aufzutanken. Einer unserer Gründerkollegen nimmt auch davon zurzeit aktiv Gebrauch und reist ein Jahr um die Welt.

Wie wichtig ist das Employer Branding für Sedo, um junge talentierte Mitarbeiter zu finden – und was tun Sie dafür?

Sehr wichtig! Und wir haben schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt Employer Branding betrieben, ohne es so zu nennen. Wir haben beispielsweise schon in den ersten Gründerjahren Azubis eingestellt, ein Traineeprogramm aufgesetzt und an Unis aktiv nach guten Leuten gesucht. Dann haben wir ein Austauschprogramm ins Leben gerufen, das unseren Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, in einer unserer Niederlassungen in London und Boston zu arbeiten, unterschiedliche Kulturen kennenzulernen und wertvolle Erfahrungen zu sammeln. So fördern wir das Miteinander und die Firmenkultur – und das Programm kommt extrem gut an. Wir bieten hervorragende Aussichten auf eine Karriere in einem weltweit expandierenden Onlinemarkt und durch unsere Verbindung zu United

Internet als Mehrheitseigentümer von Sedo eröffnen sich auch gute Möglichkeiten für die High Potentials, die eine Karriere in einem größeren Konzern anstreben. Auch hier gehen wir innovative Wege, in dem wir beispielsweise gerade erst eine hochkarätige Teilzeit-Projektmanager-Stelle mit besonderer Eignung für Berufswiedereinsteigerinnen, sogenannte „Working Moms“, ausgeschrieben haben. Das war ein großer Erfolg: Wir hatten eine sehr gute Resonanz und haben schließlich unsere Wunschkandidatin gefunden und eingestellt.

Sie unterstützen das Wachstum Ihres Unternehmens auch mit externer Beraterischer Expertise. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Beratern wie dem IPA-Institut?

Was wir vor allem schätzen, ist die externe Perspektive, die die IPA-Berater einnehmen: Sie liefern den unvoreingenommenen Blick von außen und geben wertvolles Feedback an Vorstand und Management. Speziell Ursula Vranken, die Leiterin des IPA-Instituts, kennt in ihrer Funktion als Beraterin unser Unternehmen und die Menschen gut und begleitet deshalb die Entwicklung sowohl der Organisation als auch der Menschen und gibt Unterstützung bei der weiteren Systematisierung unserer Human-Ressources-Arbeit. Ein Beispiel: Der besondere Ansatz teamorientierter, internationaler Weiterbildung im IPA-Leadership-Training, an dem alle Führungskräfte aus verschiedenen Sedo-Standorten USA, Deutschland, Großbritannien und auch die Kollegen von Afilinet aus den Niederlanden,

>> S. 5



Tim Schumacher, CEO, ist Gründer und Vorstandssprecher von Sedo. www.sedo.de

„Wichtig sind interkulturelles Verständnis und Sensibilität für Kollegen und Mitarbeiter, die in einer anderen Kultur- und Zeitzone arbeiten.“

NUTZEN SIE DIE ERFAHRUNG DER IPA-EXPERTEN

Schnelles Wachstum – Merger & Akquisitions – Change: Jede Phase hat ihre eigenen Herausforderungen für Unternehmenskultur, HR und Personalentwicklung. Wo auch immer Sie und Ihr Unternehmen gerade stehen, die IPA-Experten sind die richtigen Berater, Trainer und Coaches an Ihrer Seite. Fordern Sie uns ...

Wir sind gerne für Ihr Anliegen da:

Tel: 0221 - 55 09 476, experten@ipa-consulting.de.

■ Creative Communication: überraschend und effektiv

Typische Kommunikationstrainings sind oft sehr gut – aber sehr gute Standardware. Und dann gibt es die Trainings, die den Teilnehmern etwas begeisternd Neues, Interessantes oder Wichtiges mit auf den Weg geben. IPA-Experte John Paul Atkinson beschreibt am Beispiel seiner eigenen Trainings, was passieren muss, damit jedes Training zu einem solch' besonderen Erlebnis werden kann.

Als britischstämmiger Kommunikationstrainer gebe ich meiner Berufung und meiner Art des Trainings den Namen „Creative Communication“. Dies ist einerseits ein Sammelbegriff für meine Aktivitäten und Methoden, die interaktives und gehirngerechtes Lernen fördern. Andererseits bezeichnet es eine Grundhaltung, die besagt, dass wir in jeder Situation, egal wie festgefahren sie sein mag, die Möglichkeit haben, neue Optionen zu entwickeln, um unsere Ziele zu verwirklichen. Das will ich kurz erläutern: Ich begleite und entwickle Gruppen von Menschen in verschiedensten Business-Kontexten, sei es Management- oder Mitarbeiterebene, Pharmakonzern oder Serviceindustrie. Die zwei Schwerpunkte bei dieser Arbeit sind erstens die Reflexion der Teilnehmer über sich und ihr Verhalten und zweitens die Entwicklung von neuen Ideen. Da ich oft in einem internationalen Kontext arbeite, wünschen sich Auftraggeber oft nicht nur eine zielgerichtete, klare inhaltliche Vermittlung und gewinnbringende Trainingssequenzen, sondern darüber hinaus auch eine Verstärkung des Teilnehmernetzwerks – Teambuilding über das Training hinaus. Wie schafft man das in wenigen Tagen – mit Menschen, die manchmal sogar keine gemeinsame Sprache haben?

Kommunikation mit Begeisterung

Ein Beispiel: In einem bekannten Pharma-Unternehmen trainierte ich 2011 die kommunikativen Fähigkeiten von ausgewählten internationalen Vertretern. Aus Kostengründen hatte der Auftraggeber dabei auf Dolmetscher verzichtet, obwohl die Hälfte der Gruppe kein Englisch konnte – an sich eine interessante Herausforderung, die durch die Bereitschaft einiger Teilnehmer, für

Kollegen zu übersetzen, gelöst wurde. Ich habe dann sehr interaktive, teilweise ungewöhnliche Übungen eingesetzt – so war es mir möglich, die sprachlichen Barrieren zu überwinden, um einen sehr tiefgreifenden Dialog anzubahnen. Dies geschah beispielsweise mit einer „Autogrammsunde“, in der die Teilnehmer innerhalb von 15 Minuten intensiven Kontakt miteinander aufnehmen. Sie wurden aufgefordert, sich gegenseitig zu befragen und dabei Unterschriften zu sammeln. 20 Menschen, in drei verschiedenen Sprachen, ohne Dolmetscher, verständigten sich mit Augen, Händen und Füßen – und die positive Stimmung, die hierbei erzeugt wurde, hielt über die restlichen Tage des Workshops an! Auch hier zeigte wieder die Praxiserfahrung, dass gerade ernsthafte Themen – in diesem Fall die Analyse ihres Kompetenz- und Persönlichkeitsprofils – mit einer gesunden Portion von Humor und Interaktion über den normalen Dialog hinaus viel effektiver ist.

Kreativität als Lösungskompetenz

Der Geschäftsalltag ist voll von kommunikativen Aufgaben und Auseinandersetzungen, die sich am schnellsten mit Kreativität und Offenheit lösen lassen. „Creative Communication“ bedeutet eine gelungene Mischung aus Offenheit und Experimentierfreudigkeit. Bei mir im Training entsteht ein kreativer Freiraum, in welchem sich Menschen entspannen, anregen und neu inspi-



rieren lassen, um vorhandene Potenziale in sich zu stärken und neue zu entdecken. Durch Anwendung bewährter Kreativitätstechniken, wie Mindmapping – mit iPads sehr spannend –, das Disney-Modell oder andere Methoden des Denkstrategen Eduard de Bono wird Neues entdeckt und erprobt. Um diesen Prozess zu unterstützen, binde ich gerne in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung neue Medien ein. Der Gesamterfolg eines Trainings hängt aber nicht vom perfekten technischen Einsatz ab. Entscheidend ist, ob die Teilnehmer mutig ihre eigenen Ideen entwickeln, offenbaren, testen und implementieren. Dieser Prozess ist Kreativität, und ihn zu unterstützen, ist meine Leidenschaft. Meine Teilnehmer verlassen einen Workshop mit neuen Ideen für ihre tägliche Arbeit und neuen Erkenntnissen über sich. Sie sind vor allem in der Lage, diesen kreativen Prozess durch die erlernten Methoden und Tools fortzusetzen. Wer bereit ist, Neues auszuprobieren, sich erlaubt, Fehler zu machen und dabei sogar Spaß haben will, der versteht, was ich mit „Creative Communication“ mache. ■

Interessieren Sie sich für das Training „Creative Communication“? Dann fragen Sie einfach und unverbindlich hier an:

experten@ipa-consulting.de,
Tel: 0221 - 55 09 476.



John Paul Atkinson
Trainer, Moderator,
Coach, IPA-Experte
für Creative
Communication.
experten@ipa-consulting.de

Neue Videoreihe TALENTMANAGEMENT

Eine fünfteilige Videoreihe zum Thema Talentmanagement finden Sie jetzt im Videokanal des IPA-Instituts auf YouTube – klicken Sie mal rein!



Die Videos hier:
<http://www.youtube.com/user/IPAConsulting1#p/u/4/faVgmEqMyjg>

Managemententwicklung: Erfolg für Anspruchsvolle

Top-Level-Führungskräfte – jeder will sie beraten und coachen, aber nur die wenigsten können es wirklich. Es setzt neben der Schaffung eines geschützten Raumes, eines vertrauensvollen Settings herausragende Erfahrung und Business-Know-how sowie systemische Kompetenzen voraus. Daher arbeitet das IPA-Institut in diesem Segment nur mit Senior-Beratern. Hier stellen drei Experten ihre Ansätze vor.



Ursula Vranken

Wir erleben heute viele Führungskräfte, die über ein gutes Grundhandwerkszeug verfügen. Es geht also weniger um die Vermittlung von zentralen Führungsmethoden, sondern darum, fallbezogene Herausforderungen zu meistern.

Was Führungskräfte jetzt wirklich brauchen, ist ein Sparringspartner, der situationsbezogen und flexibel zurate gezogen werden kann.

Wir müssen die richtigen und vor allem schwierigen Fragen stellen, um neue Perspektiven zu schaffen. Führungskräfte haben häufig selbst schon intensiv über bestimmte Sachverhalte oder Konflikte nachgedacht – unsere Aufgabe ist es, zusätzliche Lösungsideen mit ihm gemeinsam zu entwickeln. Coaching bietet dann Mehrwert, wenn wir eine neue Sichtweise, neue Denkweisen oder auch eine andere neue Haltung im Gespräch erzeugt haben. Dabei hilft der Blick von außen, den wir als Berater mitbringen.

Aufgrund der Vertraulichkeit der Situation können Manager auch mal die schwachen Seiten, Zweifel und Bedenken äußern, die sie im Kontext klassischer Trainings nicht äußern würden.

Hier beleuchten wir die „Geschichte hinter der Geschichte“, die oftmals Ursache für das Gelingen oder Scheitern bestimmter Führungssituationen ist.

Als Einstiegsinstrument dafür nutzen wir beispielsweise ASSESS, um berufliche Kompetenzen festzustellen und leiten daraus kritische Themen ab. Das Instrument führt uns direkt zu den heißen Themen und gibt Führungskräften ein erstes Feedback zu ihren Entwicklungsfeldern. Darauf aufbauend entwickeln sich die Gespräche sehr gut.



Christel Freyer

Wir setzen an der Grundhaltung der Führungskräfte an: Wie gehe ich auf Menschen zu, nehme ich stets eine wertschätzende Haltung ein, akzeptiere ich die Unterschiedlichkeit, fördere ich die Stärken? Viele Führungskräfte haben immer noch ein mechanistisches Weltbild und denken: „Ich brauche nur einen ‚Knopf‘ beim Mitarbeiter drücken, dann funktioniert er schon“. Das aber ist natürlich nicht der Fall. Leider haben wir auch nicht genügend gute Vorbilder, von denen zukünftige Führungskräfte als Modell lernen können – dies erleichtert die Aufgabe nicht gerade.

Wir wissen, dass die Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter für das Unternehmen sehr stark vom wertschätzenden Umgang abhängig ist. Und gleichzeitig, dass die wertschätzende Haltung bei vielen Führungskräften immer noch nicht ausgebildet ist, wie es nötig wäre. Hier benötigen viele Führungskräfte individuelle Unterstützung, sei es durch Coaching oder Training kollegialer Fallberatung.

Unser Ansatz ist, dass Führungskräfte lernen oder sich bewusst machen müssen, dass sie sich kongruent verhalten. Dass sie in ihrem Verhalten, ihren Äußerungen stimmig sind mit dem, was sie wollen.

Methoden, die wir generell einsetzen können:

- Situationsanalyse
- Lösungsorientierte Fragen, Gesprächsreflexion
- Visualisierung von Situationen
- Perspektivwechsel, Rollentausch, Rollenspiel
- Vermittlung von psychologischen Erklärungsmodellen für berufliche Situationen
- Feedback geben, „Blinde Flecken“ entdecken.



Markus Schneider

Ein spannender Ansatz, den wir verfolgen, ist die Entwicklungsbegleitung für Trainings. In dieser speziellen Form des Trainings geben die Teilnehmer die Inhalte vor. Aus ihrem Führungsalltag schildern sie schwierige Situationen, die von den Trainern aufgegriffen und mit unterschiedlichsten Methoden bearbeitet werden. Wichtigstes Ziel hierbei ist es, so eng wie möglich mit den Teilnehmern zu arbeiten und an ihre Erlebnis- und Gefühlswelt anzukoppeln, damit sie in einem geschützten Rahmen neue Handlungsweisen ausprobieren können.

Auffällig ist, dass die Teilnehmer sich oft in einer Konsumentenhaltung sehen und vorgedachte Modelle und Konzepte erwarten, um sie später selbst anzuwenden. Doch diese Vorgehensweise hat sich als wenig nachhaltig erwiesen. In unseren Trainings verzichten wir bewusst auf detaillierte Agenden und Zeitpläne. Das Managen von Unsicherheiten stellt eine der größten Herausforderungen im modernen Führungsalltag dar und genau das üben wir gemeinsam mit den Teilnehmern. Dieser Ansatz in der Führungskräfteentwicklung hat auch rückwirkend Auswirkungen auf uns als Berater und Trainer, die wir weiter lernen und uns auch weiter entwickeln.

Dazu gehört der Mut, nicht alles selber zu wissen und die Fähigkeit, mehr und mehr die Expertenrolle hinter sich zu lassen. Viel wichtiger erscheint es uns, die Teilnehmer emphatisch mit ihren Anliegen zu begleiten, statt sie mit fertigen Lösungen zu bevormunden. Der Trainer wird mehr und mehr zum Sparringspartner, der Impulse setzt, der Unerwartetes unternimmt, um neue Lösungen zu ermöglichen. Der professionelle Besserwisser wird durch den emphatischen Verstörer ersetzt. ■

Vranken: „Führungskräfte brauchen ebenbürtige Sparringspartner!“

Freyer: „Ein mechanistisches Weltbild hilft im Business heute nicht mehr weiter.“

Schneider: „In der Führungskräfteentwicklung braucht es keine Besserwisser, sondern empathische Verstörer.“

Fortsetzung

Führungskräfteentwicklung bei Sedo

Großbritannien und Deutschland teilnehmen. Für uns ist es wichtig, eine Führungsmannschaft zu etablieren, die unter den unterschiedlichen kulturellen Bedingungen Menschen motivieren und Teams effizient aufbauen und führen kann. Die Führungskräfte müssen die Kunst des „lokal Handelns und global Denkens“ täglich beweisen.

Dabei werden die Führungskräfte standortübergreifend nach „einem Leitbild-Konzept“ bei gleicher Qualität durch IPA-Berater ausgebildet:

- Aktuelle Management-Instrumente und -tools werden vorgestellt und wir sichern zusammen mit IPA den Transfer im Alltag.

- Wir entwickeln unser Führungsverständnis global weiter und setzen es situationsbezogen und lokal um.
- Wir nutzen die gleichen Führungstools, z.B. Entwicklungspläne, Mitarbeitergespräche.
- Wir arbeiten mit einer festen Lerngruppe über einen längeren Zeitraum, die auch im Alltag auf Methoden der kollegialen Beratung zurückgreifen können.
- Das Training unterstützt massiv die Vernetzung des Führungsteams auch über das Programm hinaus.

Und wie stellen sich die Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem IPA-Institut dar?

In summa hat sich die Sensibilität für Führungsthemen in unserem Unternehmen auf allen Ebenen sehr erhöht. In unserem schnell wachsenden Unternehmen hat die Begleitung durch die IPA-Experten deutlich zur schnellen Professionalisierung des Managementboards und der Umsetzung beigetragen. Unsere Manager haben ein klareres Rollen- und Aufgabenbild entwickelt, die Führungsarbeit wird effizient gestaltet und die Vernetzung, die Kommunikation im Unternehmen, die wesentlich zur Kultur beiträgt, funktioniert noch besser!

Herr Schumacher, wir danken für das Interview! ■

Aktuelle News immer hier auf der IPA-Website:



Grundtvig: IPA-Institut baut Internationalisierung konsequent aus



Lebenslanges Lernen – nicht nur Auftrag für Sie, sondern auch für uns vom IPA-Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation. Ursula Vranken, Leiterin des Instituts, macht diesen Anspruch wahr und wird im

Herbst in England ihre interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen mit Grundtvig erweitern. Grundtvig ist ein europäisches Programm für die allgemeine Erwachsenenbildung. Das grundsätzliche Ziel: ein differenziertes und umfangreiches Bildungsangebot zur Vertiefung des Wissens und Verbesserung der Kompetenzen von Erwachsenen. Es werden spezielle Weiterbildungsangebote für Bildungspersonal angeboten – die Grundtvig-Mobilitätsaktion bietet folgende inhaltliche Schwerpunkte:

- Vermittlung neuer Erkenntnisse im Themenbereich Lehren, Betreuung und Beratung
- Vertiefung des Aspekts „Lebenslanges Lernen in Europa“.

Ziel bei diesem Weiterbildungsangebot: Unterschiede bezüglich der Kultur und der Lehrpraxis in europäischen Staaten zu erkennen, um offen für nationale Kontakte zu sein. Wenn auch Sie sich für eine Fortbildung interessieren, dann finden Sie weitere Informationen zu Grundtvig und den Antragsunterlagen [hier](#) ■

International Partners: We're at your side ... on our new site!

Human Resource Management is exciting! It's all about the most important aspects of work: people, companies and economics. We are your experts for Organizational Development, International HR Development, Talentmanagement and all kind of leadership questions.

Have a look around and get to know us at the new IPA-website in english:

<http://www.ipa-consulting.de/en>

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Hans-Katzer-Str. 22
50858 Köln
Telefon: 0221 - 55 09 476
Telefax: 0221 - 55 09 382
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise:
S. 1: Fotolia © Joachim Wendler ; S. 3: Fotolia © Robert Kneschke; restl: IPA.

