

Liebe Leserinnen und Leser,

Reibereien, Auseinandersetzungen, Streit – viele Vokabeln beschreiben den Zustand, wenn Sand ins Getriebe der Beziehung zwischen Menschen kommt. Dass Konflikte Energiefresser sein können, daran gibt es keine Zweifel.

In Unternehmen blockieren Streitigkeiten oft wichtige Abläufe und schmälern so die Produktivität. Statt Ressourcen in Zukunftsprojekte zu investieren, ermüden sich die Beteiligten bei ihren Konflikt-Ritualen. Der Umgang mit Differenzen entscheidet, welche Wirkung sie im Betrieb entfalten: Wer Konflikte früh wahrnimmt und sich traut, kann reagieren, um diese in produktive Energie umzuwandeln.

Feingespür für Spannungen haben Mediatoren. Diese Streitschlichter moderieren Auseinandersetzungen, ohne dabei ein Eisen im Feuer zu haben: Absichtslos und allparteilich begleiten sie die Konfliktparteien bei der Klärung. Wie die Ausbildung innerbetrieblicher Mediatoren aussehen kann, zeigt ein Projekt des Automobilzulieferers Hoerbiger, das seit einiger Zeit interne Konfliktmanager als Streitschlichter für den gewerblichen Bereich einsetzt.

Unser Porträt geht zurück zu den Anfängen des JANUSTEAMS: Mit Carsten Schäper stellen wir Ihnen einen Gründer und Visionär und einen unserer beiden geschäftsführenden Gesellschafter vor.

Viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst Ihr

CHRISTIAN VORDEMSELDE

Mit System Konflikte lösen

Auseinandersetzungen zwischen Menschen gehören zum Alltag. Eine formalisierte Konfliktbearbeitung durch Mediation hilft, Differenzen im Sinne aller Beteiligten beizulegen. Und fördert so die Produktivität.

Nervig, störend, Kräfte raubend – bei allem Wissen um die positiven Seiten von Konflikten, sind es vor allem die negativen Gefühle, die unser Verhältnis zu Streitigkeiten mit anderen bestimmen. Dass wir mit Auseinandersetzungen auf Kriegsfuß stehen, hat tiefe Gründe: Jeder neue Konflikt weckt Erinnerungen an einen vergangenen. „Bei der Vermeidung von Auseinandersetzungen siegt die Hoffnung über die Erfahrung“, sagt Thomas Robrecht, Partner des JANUSTEAMS im Themenkreis Konflikt und Mediation. Die Folge der Vogel-Strauß-Taktik: Es wird tatsächlich schlimmer – und eine Konfliktbearbeitung erzeugt subjektiv nur noch mehr Schwierigkeiten. Der Teufelskreis einer *self-fulfilling-prophecy* beginnt zu laufen.

In Unternehmen hat das Auftreten von Konflikten eine zusätzliche Qualität: Als originäre Führungsaufgabe fordert es von der Führungskraft volle Aufmerksamkeit. So stecken nicht nur die Kontrahenten ihre Energie in Streitigkeiten, auch der Vorgesetzte investiert wertvolle Ressourcen, um echte oder vermeintlich hilfreiche Lösungen zu entwickeln. Ignoriert der Verantwortliche schwelende Auseinandersetzungen, geht er ein hohes Risiko ein: All zu schnell verwandeln sich eventuelle Sachkonflikte zu regelrechten Fehden auf der persönlichen Ebene.

Egal ob große oder kleine Differenzen: Konflikte erschweren die

Arbeit und binden Energie. Statt sich mit anstehenden Aufgaben zu beschäftigen, lähmen sich Mitarbeiter durch eine Kultur des Klagens, die sich wie ein Schleier über das Tagesgeschäft legt. Meist ist es das unbestimmte Gefühl der Beteiligten, dass „irgend etwas nicht stimmt“, welches einen Hinweis auf eine ungesunde Entwicklung gibt.

Die exakte Beweisführung darüber wie Konflikte die Produktivität stören, ist schwierig, da bei etablierten Beurteilungs- und Entscheidungskriterien monetäre Aspekte im Vordergrund stehen. Kosten, die durch die Verschleppung oder das Ignorieren von Konflikten entstehen, erscheinen in keiner Bilanz. Dagegen sind die Ausgaben, die auf dem Weg zu einer bewussten Konfliktkultur im Unternehmen entstehen, sehr wohl in Euro und Cent bezifferbar. Und verführen zum Trugschluss Geld zu sparen, indem man das Thema von der Agenda streicht.

Führungskräften fällt im innerbetrieblichen Konfliktgeschehen oft eine undankbare Rolle zu: Während sie für den reibungslosen Ablauf verantwortlich sind, missbrauchen Konfliktparteien den Chef gerne als Schiedsrichter in ihrem persönlichen Gerangel. „Die Führungskraft als Jury kann eigentlich nur verlieren“, sagt dazu JANUS-Berater und Mediationsexperte Christian Vordemfelde. Denn selbst wenn der Vorgesetzte durch seine Intervention einen Streit beilegt, ist die Gefahr groß, dass auf

dem Weg der eine oder andere Mitarbeiter auf der Strecke bleibt. Oder sich an die Philosophie „der Chef wird's schon richten“, gewöhnt. Gerade in kleinen oder mittleren Organisationen eine prekäre Situation: Je kleiner das Team, desto wichtiger ist eine reibungslose Zusammenarbeit.

Wo Auseinandersetzungen Formen anzunehmen drohen, die den Erfolg oder gar die Zukunft eines Unternehmens gefährden, greift das Prinzip der Mediation. „Es geht nicht darum, wer Recht hat, sondern darum, eine für alle Beteiligten stimmige und hilfreiche Lösung zu finden“, beschreibt Berater Vordemfelde den Kern von Wirtschaftsmediationen. „Viele Menschen, die einen Mediator einschalten, suchen einen Problemwegmacher“, erzählt sein Kollege Robrecht. Ein Fehler, schließlich sei in jedem Problem die mögliche Lösung gleich inbegriffen. Wer einen Streit per Anweisung aus dem Weg schafft, verbaue sich die Chance auf eine nachhaltige Lösung.

Die Zutaten für einen gelungenen Mediationsprozess sind zunächst einfach. Wichtig ist dabei ein streng formales Vorgehen, das jeder Phase des Einigungsprozesses ausreichend Raum gibt: Ist geklärt über was geredet wird, also welches Problem erörtert werden soll, entscheidet der Mediator darüber, wie dieses Gespräch abläuft. Dann stellt jede Seite zunächst die eigene Sichtweise auf die Sache dar. Die Positionen werden ausgetauscht, dabei achtet der Streitschlichter darauf, dass beide Parteien ausgewogen zu Wort kommen und kein Öl ins Feuer gegossen wird. Im nächsten Schritt geht es um die Klärung von Interessen und Bedürfnissen, die sich hinter der Position verbergen. Dabei richtet der beidparteiliche Mediator seine Aufmerksamkeit auf die Frage, warum eine Position dem Betroffenen so

wichtig ist und welchen Nutzen er davon hat. Indem die Konfliktparteien sich in diesem Moment als Menschen mit Wünschen, Bedürfnissen und Sehnsüchten wahrnehmen, sorgt dieser Schritt bereits für eine erste Entspannung. Die Lösungsphase beginnt dann mit der Sammlung von möglichen – und unmöglichen – Lösungsoptionen. Anschließend werden diese mit Blick darauf untersucht, inwieweit sie den Interessen der Beteiligten gerecht werden. Haben sich die Parteien auf einen Lösungsweg festgelegt, wird das Ergebnis schriftlich fixiert und ein Nachtreffen vereinbart, das die Tragfähigkeit der erzielten Einigung überprüft. Ein abgesprochener Krisenplan regelt, was passiert, wenn die Lösung doch nicht funktioniert.

„Mit ihrem formalisierten Ablaufplan trägt die Mediation zur Entmystifizierung von Konflikten bei“, ist für Mediator Vordemfelde dieser Prozess ein wertvolles Werkzeug im internen Management von Streitigkeiten. Wer sich an den vorgegebenen Fahrplan halte, könne davon ausgehen, eine Auseinandersetzung beizulegen, ohne weiteres Porzellan zu zerschlagen. Gerade im technischen Bereich eröffnet der systematische Mediationsprozess die Chance, einen neuen Umgang mit Konflikten zu etablieren: „Statt sich in die Tiefen menschlicher Befindlichkeit zu begeben, gibt es einen klaren Weg, der übbar ist und zuverlässig zum Erfolg führt“, ist der JANUS-Trainer von der Wirksamkeit dieses Instrumentes fest überzeugt.

Vogel Strauß: Kopf in den Sand – oder hinschauen?

weggucken	hinsehen
Verbot der eigenen Bedürfnisse „Was ich mir selbst verbiete, kann ich anderen nicht erlauben“	Erlaubnis der eigenen Bedürfnisse „Kein Bedürfnis ist schlecht, falsch oder unpassend“
Entweder – Oder „Ich habe recht“, „Du bist schuld“, „Ich habe die besseren Argumente“	Sowohl – als auch „Jeder hat auf seine Art Recht“, „Brauchen wir einen Schuldigen oder eine Lösung?“
Streben nach Sicherheit/Ordnung „Mein Bild von den Dingen lasse ich mir nicht kaputt machen“	Angebot neuer Perspektiven „Betrachte es doch mal aus diesem Blickwinkel“
Angriff und Gegenangriff – Du-Botschaft „Du bist schlecht“	Benennen der eigenen Befindlichkeit – Ich-Botschaft „Ich habe da ein Problem“
Kampf gegen das Anders-Sein „Wie kann man sich nur so unmöglich verhalten“	Akzeptanz der Andersartigkeit „Jeder hat einen triftigen Grund für sein Verhalten“
Wunsch nach schnellen Lösungen „Es muss schnell was passieren“	Temporäre Lösungslosigkeit aushalten „Nur wer mit Geduld und Kraft alle Perspektiven zusammen führt, wird das Ganze erkennen“
Self-fulfilling Prophecy „Das hab ich gleich gewusst“	Sich selbst als Täter und als Opfer erkennen „Jeder leistet seinen Beitrag zum Konflikt“

Ein weiteres gutes Argument für die Ausbildung interner Streitschlichter ist die Vielseitigkeit ihres Einsatzes. Denn innerbetrieblich lässt sich mediationskompetenz nicht nur in den Teppichbodenetagen nutzen. Auch auf Werkstattebene gibt es genügend Reibereien, die durch ein greifbares Konfliktmanagement beendet werden können. An dieser Stelle geht es für die internen Konfliktmanager weniger darum, völlig verfahrenere Situationen zu lösen, sondern das Bewusstsein für Konflikte zu schärfen und Eskalationen frühzeitig zu beenden. „Je früher man handelt, desto effektiver kann Konfliktmanagement wirken“, weiß Konfliktkenner Vordemfelde aus Erfahrung. (fe)

Phasen des Mediationsgespräches

Eröffnung:

Regeln, Rollen, Zustimmung einholen.

„Wie läuft's hier ab?“

Themen:

Themen identifizieren und abfragen, das Gleichgewicht beachten.

„Was hast Du erlebt?“

Austausch:

Hören und Verstehen, Interessen identifizieren, Verhandlungen aufnehmen.

„Warum ist Dir das wichtig?“

Vereinbarung:

Optionen entwickeln und an der Realität überprüfen.

„Wie könnte die Zukunft aussehen?“

Abschluss:

Details festlegen, Eigenverantwortung betonen, Wertschätzung für die geleistete Arbeit, Überprüfungstermin festlegen, Plan B.

„Was passiert, wenn's schief geht?“

Gegen den Sand im Getriebe

Praktische Konfliktbewältigung hat sich der Automobilzulieferer Hoerbiger in Schongau verschrieben. Interne Konfliktmanager unterstützen ein reibungsarmes Arbeitsklima.

„Unternehmen neigen dazu, Konflikte zu verleugnen“, sagt Dr. Gudrun Voggenreiter, Leiterin der Aus- und Weiterbildung des Automobilzulieferers Hoerbiger in Deutschland. Um diesem Phänomen zu begegnen, hat sie gemeinsam mit Kollegen aus dem Bereich Synchrosysteme der Hoerbiger Antriebstechnik in Schongau ein Projekt ins Leben gerufen: Seit diesem Jahr bilden verschiedene Unternehmen der Hoerbiger-Gruppe interne Konfliktmanager aus. Mittlerweile erproben 15 Absolventen ihr Talent im betrieblichen Alltag.

Anstoß für das Projekt gab eine Mitarbeiterbefragung im Bereich Antriebstechnik. Sie identifizierte innerbetriebliche Reibereien als signifikante Energieräuber. „Bei einem Wachstum von 20 bis 30 Prozent und vielen Neueinstellungen bleiben Auseinandersetzungen kaum aus“, berichtet Ottmar Back, Leiter Entwicklung und Versuch der Hoerbiger Antriebstechnik im Bereich Synchrosysteme. Statt die Entwicklung tatenlos hinzunehmen, nutzt das Führungsteam nun die dynamischen Strukturen, um eine neue Kultur im Umgang mit Konflikten zu implementieren. Im Gegensatz zu ausführlichen Ausbildungsgängen zum Wirtschaftsmediator setzen die Oberbayern auf eine intensive Schulung vor Ort. Innerhalb von fünf Tagen werden Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen für das Thema Konflikte und deren zielorientierte Bearbeitung sensibilisiert.

„Wir wollen, dass die Kollegen die internen Konfliktmanager direkt ansprechen können“, legt Projektleiter Back großen Wert auf die

Greifbarkeit der Beteiligten. Entsprechend sorgfältig wurden die Teilnehmer ausgewählt: „Ein Konfliktmanager ist menschlich, hat Humor, ist geduldig und aufmerksam und er zeigt in spannungsgeladenen Situationen Nervenstärke“, beschreibt Christian Vordemfelde, der bei JANUS das Ausbildungsprojekt begleitet, den idealen Streitschlichter. Ein analytischer Verstand, Artikulationsfähigkeit – und zwar in der Sprache der Konfliktparteien – gehören ebenso dazu wie eine Portion Lebenserfahrung und ein innerer Zugang zum beruflichen Umfeld der Streithähne. Bei Hoerbiger ist es eine bunte Mischung von Menschen quer über alle Hierarchien hinweg, die diesen Vorgaben gerecht werden: Vom Konstrukteur über Mitarbeiter aus Vertrieb und Fertigung bis hin zum Meister aus der Produktion reicht die Bandbreite der Beteiligten. Auch die beiden Initiatoren des Projekts haben das Programm durchlaufen. „Wichtig ist, dass die Kollegen bekannt sind und das Vertrauen der Belegschaft genießen“, erklärt Personalerin Voggenreiter. Die Fähigkeit, Gefühle anderer aufzunehmen und dabei kontaktstark, aber dennoch allparteilich die Beteiligten zu hören, sei eine besondere Begabung erfolgreicher Streitschlichter.

Auf ein ausführliches Regelwerk rund um das neue Konfliktmanagement verzichtet das Projekt: „Statt Papier zu produzieren, wollen wir den neuen Ansatz lieber leben“, setzt Pragmatiker Back auf eine praxisnahe Vorgehensweise. Dass er hierfür die richtigen Teilnehmer ausgewählt hat, davon ist

Trainer Vordemfelde überzeugt: „Es ist gigantisch mit wie viel Gespür und Selbstvertrauen die Teilnehmer bereits nach dem ersten Modul in die mediative Praxis eingestiegen sind“.

Nach einem gelungenen Start kommt das Projekt weiter ins Rollen. Man stünde erst am Anfang, doch es gäbe Anforderungen und positive Rückmeldungen aus allen Ebenen, berichtet der Projektleiter. Bildungsexpertin Voggenreiter rechnet mittelfristig damit, dass sich der Effekt des Programms auch in Zahlen zeigt: „Höhere Leistung, geringere Fluktuation und ein sinkender Krankenstand spiegeln die Atmosphäre in einem Unternehmen gut wider.“

Um das Projekt auch anderen zugänglich zu machen, hat das Hoerbiger-Bildungszentrum die Initiative des Synchrobereichs in sein aktuelles Programm aufgenommen: Ein im selben Gewerbegebiet ansässiger Zulieferer der

Elektronikindustrie hat sechs seiner Mitarbeiter in das Ausbildungsprogramm entsandt.

Die erfolgreiche Ausbildung ist jedoch nur die halbe Miete. Damit



sich die Konfliktkultur eines Unternehmens langfristig ändert, muss die Anwendung des neuen Ansatzes immer wieder eingefordert werden. Neben einem Führungsteam, das das Projekt auch

längerfristig unterstützt, ist das interne Marketing der verfügbaren Konfliktmanager ein kritischer Erfolgsparameter. Die Vorstellung des Projektes auf Betriebsversammlungen und Info-Aushänge mit Fotos der Betroffenen sind dabei ebenso wichtig wie eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Einen ganz besonderen Effekt hätte laut JANUS-Berater Vordemfelde sicherlich die Nutzung des Konfliktmanagerangebots auf

höchster Ebene: „Wenn die Unternehmensspitze bei Differenzen einen Moderator aus der Werkerbene anfordern würde – das hätte echte Signalwirkung“.

(fe)

Durch Zeit und Raum

Ein wesentlicher Bestandteil des Trainerlebens besteht im Reisen. Etwas schneller und auch sinnloser als Goethe. Mir passiert's auf der Strecke München-Hannover inzwischen schon, dass ich nicht mehr weiß, wo vorne (Zug) und hinten ist und ob ich gerade aufwärts (Norden) oder abwärts fahre.

Die Fantasie wandert viel auf diesen Reisen. Wenn ich nicht gerade arbeite und dabei verwundert nach oben schaue, weil eine Mitarbeiterin der DB mir zwischen Kassel und Göttingen unbedingt ein Eis verkaufen will. Oder es erschreckt mich ein Schaffner, der - wegen Personalwechsels - nochmals meine Fahrkarte sehen will. Dann kehre ich ins Leben zurück

mit der für mich ungelösten Frage, wenn ich bereits Punkte sammle und schon Comfort Kunde bin, wozu ich denn noch weitere Punkte brauchen könnte. Angenehm ist, dass ich mich bisher mit allen Schaffnern einigen konnte, dass wir's beide nicht wissen, wozu es dienen könnte und dass leider keine Freifahrt nach Mikronesien rausspringt.

Meine Fantasie zieht weiter ihre Bahnen: Wohin fährt diese schöne Frau und wird sie nach dem Aussteigen arbeiten oder küssen? Was macht dieser wunderbar schräge Punk in der ersten Klasse? Sein und Schein: Ist er vielleicht der berühmte Musikmanager ...?

Ganz spannend wird's, wenn

anzuguniformierte Männer mit runden Bäuchen sich über den Deckeln ihrer summenden Notebooks über Kunden unterhalten. Diese und jene Zahl wandert und sie würzen das ganze vielleicht auch mal mit so einer klitzekleinen Frauenfeindlichkeit. Dann werd' ich neugierig. Und bin immer froh, „dass niemand weiß, dass ich Rumpelstilzchen heiß.“

Klar, Standardthema in unserem Trainer-Alltag: Selbstbild und Fremdbild. Ich kann momentan nur versichern, dass mein Notebook auch summt, ich keinen Bauch habe und leider selten Begleiter, mit denen ich ein wenig übers Leben lästern könnte.

Reisen – es ist für mich ein Vakuum in Zeit und Raum mit der seltenen Erlaubnis, die Gedanken wandern zu lassen! (CHV)

Porträt

Carsten Schäper, geschäftsführender Gesellschafter bei JANUS.



Mein Kollege Carsten: Wochenlang hab' ich mich davor gedrückt, dieses Porträt zu schreiben, weil ich nicht wusste, wie ihm gerecht werden. Jetzt fange ich einfach an: So wie Majestix nur vor einem Angst hat, nämlich, dass ihm der Himmel auf den Kopf fallen möge (was ja nie vorkam), hat Carsten nur vor einem Angst, nämlich, dass sich über Nacht alle Kunden von JANUS in Luft auflösen.

Polarität

Anna Kirsch und Carsten, zwei Pole und gleichzeitig Zentrum dessen, was JANUS in den verschiedensten Bereichen von Anfang an geprägt hat – mit Josef Beil als sprühendem Trabanten in der Umlaufbahn. Carsten hat sich schon damals damit wohl gefühlt, polar zu sein und im Positiven widersprüchlich. Eine Klippe und ein mitreissender Fluss. Und so erleben wir ihn auch heute gern und auch manchmal ungern, denn wenn er nicht will oder nicht verstehen will, ist es schwer, an ihm vorbei zu kommen. Er fordert uns – seine Kollegen – und fördert den Weg von JANUS mit seiner ganz persönlichen Mischung aus BWL und the-

rapeutischen Erfahrungen und Ausbildungen. Ein Kunde sagt über ihn, dass er in der Welt der Unternehmen neue wertvolle Informationen auf Beziehungsebene beisteuern kann, sich dabei auf die Menschen einlässt und bereit ist, jedem auch noch so wichtigen Konzernlenker die Stirn zu bieten.

Carsten, geboren in Kiel und ausgerechnet im noch nördlicheren Flensburg mit dem Blick aufs Meer aufgewachsen, hat lange geträumt von grünen Wiesen mit Hügeln und davon, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank zu werden. Zumindest der erste Traum könnte bald Wirklichkeit werden ... Er hat als Kind gern rumgetüftelt und sich, zu meiner Verblüffung, als Elektriker betätigt mit bisweilen nicht ganz DIN-ISO-gemäßen Schaltungen. Geblieben ist davon, dass er auch heute noch gerne rumtüftelt als der Erbauer unserer JANUS-Datenbank.

Vorbilder

Bewegt hat ihn der Opa und geprägt die Mutter und der Vater. Letzterer hat in seinem Soldat-Sein Gefolgschaft gefordert, Carsten mit der Freiheitlichen Demokratischen Grundordnung gut bekannt gemacht und die Vorbilder des Sohnes nicht immer gut gefunden: Leute wie Tom Koenigs und Heiner Geissler, Daniel Cohn-Bendit und Burckhard Hirsch. Sie zeichnen sich aus durch ihre eigenständigen, klugen, autonomen Köpfe. Menschen, die sich nicht verbiegen lassen. Echte Vor-Bilder eben!

Was mich immer wieder überrascht, ist, dass sich Carsten bei seiner großen Kontaktstärke viel Einsamkeit wünscht und sehr gern mal ohne Menschen ist. So habe ich das Talent, den Mund halten zu können beim Rennradln, so dass er denkt, ich wär' nicht da und wir trotzdem hinterher viel geklärt haben.

Die junge Liaison mit den neuen Gesellschaftern bei JANUS ist ihm am Anfang schwer gefallen: In der fälligen Rollenklärung und im Weitergeben von teilweise zwar ungeliebten, aber lange eingeübten Aufgaben. Inzwischen erfreuen wir uns über die gegenseitigen Bereicherungen auf vielen Ebenen, die wir erfahren. Besonders hilft hier Carstens Fähigkeit, die Menschen ihren Platz finden zu lassen, ihnen ihre eigene Kraft zu zeigen, indem er sie fordert und viel Freiraum gibt. Und seine Vorliebe für offene, konfrontative Menschen, die munter, integer und „young at heart“ sind.

Möglichkeiten

Herzblut hat er darin, die Möglichkeiten von JANUS immer wieder neu auszuloten. Z.B. schnell neue Produkte wie die Sinnierkarten zu realisieren, die für andere ein Traum waren oder Pränanz und Reduktion bei seiner Arbeit in Teams zu pflegen („es geht sofort zur Sache“) und bei der Arbeit bei sich selbst zu sein.

Bei den Vorbildern fallen mir noch zwei schöne Sachen ein, die viel sagen: Robben liebt Carsten, weil sie sich super elegant in ihrem Element bewegen – und tollpatschig außerhalb sind. Max Frisch hat Carsten geprägt, weil er sehr kopfig ist – und auch sehr lapidar.

Tom, der einzige Sohn, hat viel verändert: Im Moment seiner Geburt war für Carsten der Begriff Liebe geklärt. Und was ihn immer wieder fasziniert (und auch ein wenig beunruhigt) ist, dass ein Kind fast jede Situation akzeptiert, solange die Bezugsperson nur da ist.

Schon bald will Carsten langsamer und naturverbundener leben, weitergeben, was er kann – mit weniger Worten und noch mehr Wirksamkeit. Und er will lange arbeiten und dabei Spaß haben. Auf seinem Handydisplay steht auf jeden Fall heute schon: „ES IST“. (CHV)

Offene Seminare	2004 / 2005
Coaching-Tag für Führungskräfte	23.02. - 23.02.2005
Dienstleistung und Persönlichkeit	12.09. - 17.09.2004
GruppenProzesse und TeamManagement	05.12. - 10.12.2004 08.05. - 13.05.2005
KonfliktManagement	21.11. - 26.11.2004 13.02. - 18.02.2005
Methodik der prozessorientierten Moderation	29.08. - 03.09.2004
Methodik des InnovationsManagement	13.03. - 18.03.2005
Methodik des Coaching von Teams	05.12. - 10.12.2004 08.05. - 13.05.2005
Methodik des EinzelCoaching	07.11. - 12.11.2004 24.04. - 29.04.2005
Persönlichkeit und Führungsstil	10.10. - 15.10.2004 30.01. - 04.02.2005 10.04. - 15.04.2005
Persönlichkeit und Kommunikation	26.09. - 01.10.2004 27.02. - 04.03.2005
SelbstManagement und SelbstCoaching	17.10. - 22.10.2004 16.01. - 21.01.2005
Sinnier-Tag mit Wolfram Jokisch	25.10. - 25.10.2004 24.02. - 24.02.2005
Supervision	26.10. - 27.10.2004 14.12. - 15.12.2004

Weitere Termine für das Jahr 2005 u. Anfang 2006, finden Sie unter www.janusteam.de

Neue JANUS-Absolventen

Mitten im Sommerloch freuen wir uns, in schöner Tradition an dieser Stelle unseres JANUS Forums die frisch gebackenen Absolventinnen und Absolventen unseres Studiengangs Coaching zu verkünden. Im Februar schlossen Claudia Bussmann, Dr. Ulrike Felger, Dr. Wolfgang Kaa, Tanja Philippeit und Barbara Trienekens-Petri ihre Ausbildung ab. Mitte April durften wir Hans-Peter Käppeli gratulieren. Ende Juli nutzten Nicole Demel, Brunhild Hofmann, Marion Jamnig, Kerstin Kraft, Diana Rebitzky, Dr. Heike Sanden, Barbara Schäfer-Ernst und Sabine Seebacher die Supervision für ihre Abschlusspräsentation. Herzlichen Glückwunsch an alle! Für den Einsatz des Gelernten im Alltag wünschen wir viel Spaß und gutes Gelingen.



Kontakt

JANUS GmbH & Co. KG
Organisationsentwicklung,
Teamentwicklung, Training
Untere Bahnhofstraße 50
82110 Germering
Tel.: 089/840796-6
Fax: 089/840796-77
eMail: team@janusteam.de
<http://www.janusteam.de>

Ihr JANUS-Team:
Martina Goldhorn,
Dr. Carsten Schäper, Josef Beil,
Christian Vordemfelde,
Andrea Bornhöft, Gernot Weilharter,
Richarda Hofbauer, Anna Schätzl
und Petra Byll



„JANUS-Aktion Nr. 3 läuft noch bis zum 31. 10. 2004!“

Angesprochen sind
diesmal:
Alle, die bereits an einem
persönlichkeitsorientierten
Seminar
bei JANUS teilgenommen
haben.

Es gibt 50% Rabatt auf ein JANUS-Coaching-Seminar.

Mehr Info unter
www.janusteam.de.



Einfach
auf's Kleeblatt klicken

