

JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



JANUS

Liebe Leserinnen
und Leser,

an der Frage, ob die Vereinbarung von Zielen Fluch oder Segen für Organisationen ist, scheiden sich die Geister. Während die einen reklamieren, dass es ohne Endpunkt keinen klaren Weg geben kann, plädieren andere dafür, die Gunst der Stunde zu nutzen und Geschäfte nach dem Prinzip der guten Gelegenheit voranzutreiben.

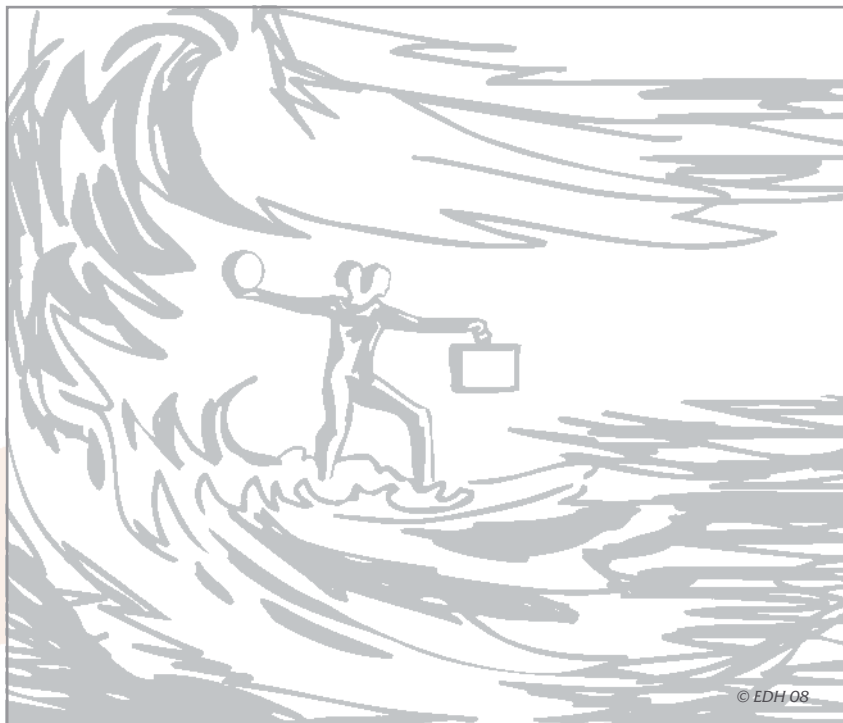
Im vorliegenden Forum gehen wir der Frage nach, welchen Beitrag Ziele und Zielvereinbarungen zu erfolgreicher Führungsarbeit leisten können. Zu Wort kommen auch dieses Mal wieder unsere Kunden, die einen Einblick in ihre Erfahrungen mit Zielen geben.

Als Querdenker betätigt sich JANUS-Geschäftsführer Carsten Schäper. Sein Vater, der auf eine berufliche Karriere bei der Bundeswehr zurückblickt, führt die Erwiderung zu den teilweise doch unkonventionellen Überlegungen seines Sohnes.

Im Porträt machen Sie Bekanntschaft mit Eva Fey, die seit 2005 als freie Trainerin und Beraterin für JANUS aktiv ist.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht

Carsten Zerulla



© EDH 08

Manche finden, der Job einer Führungskraft gleicht dem eines Surfers...

ZIELE: RICHTSCHNUR ODER SELBSTZWECK?

Das Resümieren zum Jahresende ist erledigt und voller Tatendrang schaut die Wirtschaft nach vorn. Wo geplant und terminiert, kalkuliert und projiziert wird, sind Ziele und Zielvereinbarungen meist nicht weit. Doch die Wirksamkeit des Ansatzes bleibt strittig.

Wer an Ziele denkt, denkt fast schon automatisch an die Katze aus Alice im Wunderland: Wer nicht weiß, wohin er will, für den sind alle Wege gleich. Und tatsächlich: Auf den ersten Blick scheint es fast unmöglich, ein Unternehmen zu steuern oder ein Projekt zu realisieren, ohne

klare Aussage, wohin die Reise gehen soll. Peter Drucker hat schon Mitte der Fünfziger Jahre die Methode des Management by Objectives, des Führens durch Zielvereinbarungen, erfunden. Und wer mag Altmeister Drucker schon widersprechen? Wer sich eingehender mit Zielen beschäftigt, entdeckt allerdings Schwächen im etablierten System. „Beschäftigte stürzen sich auf Ziele, besonders wenn diese den Geldbeutel beeinflussen, dann schauen sie nicht links, nicht rechts“, sagt JANUS-Gesellschafter Carsten Zerulla. Dass Mitarbeiter ein Gefühl dafür brauchen, was sie tun müssen, um für ein Unternehmen erfolgreich zu sein, steht für ihn

außer Frage. Doch auch Austausch über die angepeilte Vision, in kurzen Intervallen als Quartals- oder Monatsgespräche kann hier Orientierung stiften.

„Mein Verhältnis zu Zielvereinbarungen ist zwiespältig, deshalb rücken wir weniger betriebswirtschaftliche Kennziffern als andere relevante Größen in den Vordergrund“, fokussiert Peter-Mario Kubsch, Geschäftsführer der Studiosus Reisen GmbH in München, eher übergeordnete Ziele. Komplett will der Manager nicht auf Zielprozesse verzichten: „Ohne das große Ganze im Auge zu halten, funktioniert es auch nicht“, so Kubsch. Geht es bei

Studiosus um Ziele, dann dreht sich alles um Kunden- und Mitarbeiter-Zufriedenheit, eine faire Beziehung mit Geschäfts- und Leistungspartnern, die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung oder einen angemessenen wirtschaftlichen Ertrag. Dass die genannten Parameter im permanenten Zielkonflikt zueinander stehen, ist Studiosus-Chef Kubsch klar: „Es ist das wirkliche Leben in dem wir uns bewegen“.

Wenn es in Unternehmen um die Konkretisierung von Zielen geht, begeben sich die Akteure auf dünnes Eis. „Je stärker die Fokussierung auf quantifizierbare Größen, desto mehr werden

andere Bereiche vernachlässigt – kurzfristig wirksam und langfristig fatal für übergeordnete Ziele“, sagt Kubsch. Bei dem Reiseunternehmen sind lediglich zehn bis zwanzig Prozent der festgelegten Ziele messbar. Das Gros der Vereinbarungen orientiert sich am Unternehmensleitbild.

Eine zentrale Rolle bei der Personalentwicklung spielen Ziele bei der RWE Westfalen-Weser-Ems AG in Dortmund.



Peter-Mario Kubsch,
Geschäftsführung
Studiosus

Querdenker

Carsten Schäper
Geschäftsführer und Gesellschafter
bei JANUS



„Wer nach keinem bestimmten Hafen steuert, dem ist kein Wind günstig“, sagt Michel de Montaigne und

wird damit zig-fach zitiert. So kann man es sehen. Und bestimmt gibt es unzählige Beispiele, mit denen Sie mir beweisen können, dass es ungeheuer wichtig ist, Ziele zu haben. Mein Unwohlsein beim Thema Ziele bedeutet ja nicht, dass ich sie ganz und gar ablehne. (Obwohl ich tatsächlich eher den Eindruck habe, dass ich im Leben sehr gut ohne sie auskomme.) Es resultiert eher daher, dass Ziele und vor allem ein systematisierter Zielvereinbarungsprozess alles überwuchern und verdrängen, ähnlich wie diese Pflanze, die - einmal eingeschleppt - die heimische Flora verdrängt und selbst vor Brennesseln nicht halt macht. Trotzdem scheint es in den Controller-Habitaten dieser Welt

eine allgemeine Übereinkunft zu geben, dass man ohne klares Ziel gar nicht erst anzufangen braucht ... da habe ich dann so meine Zweifel.

Manchmal werde ich von Kunden nach den Zielen gefragt, die wir im Unternehmen haben. Meine Gesprächspartner meinen, dass ich als Geschäftsführer darauf leicht eine Antwort habe. Smalltalk? Ich weiß nicht, welche Ziele JANUS verfolgt! Oder ist es etwa ein weithin akzeptiertes Ziel, gute Gelegenheiten zu nutzen? So sind wir: Pure Opportunisten (und auch noch stolz darauf), die bezweifeln, dass sie die Realität zwingen können. Wir sind überzeugt, dass es keinerlei Auswirkung hat, wenn wir uns vornehmen, im nächsten Jahr 20 Prozent zu wachsen. Oder wenn wir sagen, wir wollen den Umsatz mit Vertriebsstrainings um die Hälfte steigern. Denn da gibt es ein Problem: Unsere Kunden halten sich nicht daran. Was wir stattdessen tun? Wir fragen die Leute in unserem Team, was ihnen wichtig ist, was ihnen Spaß macht, was sie wirklich gut können und womit sie glücklich sind.

Und dann sagen wir: Mach' das! In der Meer-Metapher gesprochen: Wir fordern auf zu surfen. Nehmt die Welle, die sich bietet und die zu Euren Fähigkeiten, Eurer Leidenschaft und Eurem Board passt. Bleibt in der Sichtweite des Strandes, paddelt jedes Mal weit hinaus und wartet auf die richtige Welle. Eure Welle. Genau so werdet ihr mit der Zeit ein immer besserer Surfer. Und vor allem: Habt Spaß – der Rest kommt von selbst... Wissen Sie, Ziele können echte Spaßbremsen sein. Sie sind so - hart.

Wenn Sie also wieder einmal den Wunsch verspüren, sich selbst oder anderen Ziele (vor) zu setzen, fragen Sie sich, ob es wirklich nötig ist. Oder ob es vielleicht auch genügt, wach zu sein, aufmerksam und miteinander im Gespräch zu bleiben, Gelegenheiten zu erkennen und aufzuspüren, ja in Vielem sogar bescheiden zu sein. Nicht jeder fühlt sich auf den Weiten des Meeres zuhause. Und trotzdem ist er bereit, für die Sache sein Bestes zu geben. Nicht jeder Ihrer Mitarbeiter ist ein Kolumbus. In diesem Sinne alles Gute!

„Wir haben das Thema gerade neu aufgestellt“, berichtet Axel Menze, Leiter Vertrieb Firmenkunden. Klassische Zielzahlen aus dem Finanzbereich ergänzen Teilzielbereiche wie Prozesse, Markt oder Mitarbeiter.

Im klassischen Vorgehen werden Ziele vom Vorstand bis zum einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Zugrunde liegt eine Balanced Scorecard, die alle wichtigen Aspekte fasst und Übersicht schafft.



Axel Menze,
FK Vertrieb RWE

„In unserem Geschäft können wir nicht immer alles stringent durchziehen, daher basiert der Umgang mit Zielen auf Vertrauen“, erklärt Vertriebsleiter Menze. Wenn sich der Markt bewege, müsse ein Mitarbeiter seine Ziele anpassen können. Unverzichtbar sei dabei eine vernünftige Atmosphäre zwischen Führungs-

kraft und Mitarbeiter, hier stehe der Vorgesetzte in der Pflicht. Meilensteine beleuchten über das Jahr, wo ein Mitarbeiter bei seinen Zielen steht. Kommt die Umsetzung ins Holpern, liegt für RWE-Manager Menze die Bringschuld bei dem Beschäftigten: „Um Gegenmaßnahmen zu treffen, müssen wir uns zeitnah damit befassen“, aus diesem Grund spielten regelmäßige Feedback-Gespräche eine wichtige Rolle im Zielerreichungsprozess.

Erwiderung

Horst Schäper
Oberstleutnant a.D.



Schon vorweg oute ich mich als „beruflicher Zielfreund“.

Abstrakt und vielleicht aus der Wirtschaftswelt

betrachtet, mag temporäre oder stimmungs-/gefühlsabhängige Ziellosigkeit, ausschließlich aus der Sicht des Betroffenen, eine phantastische Möglichkeit sein.

Diese Ideen auf meine ehemalige Berufswelt übertragen, stoße ich schon sehr früh an Grenzen.

Ich stelle mir vor, ich hätte als Kompaniechef meine Unteroffiziere oder die Soldaten, generell oder täglich gefragt, „was Ihnen wichtig ist, was Ihnen Spaß macht und was sie wirklich gut können“. Ich hätte sicherlich eine Menge interessanter und aufschlussreicher Antworten bekommen. Allerdings wären davon bestimmt nur verschwindend wenige irgendwie - für mich und im Sinne unserer Aufgabe - sinnvoll und annehmbar gewesen...

Und ich stelle mir vor, wie meine Soldaten oder Mitarbeiter, jeder für sich, gerade auf ihrer „persönlichen Welle“, „in Sichtweite des Strandes oder auch weiter drau-

ßen“ surfen, paddeln, rudern oder segeln und ich sie dann abrupt stören muss, weil Alarm ist ... oder eine Krise droht.

Solche Gedankenspiele sind sicher hoch interessant und absolut zustimmungsfähig für Mitarbeiter, die sich durch Vorgesetzte oder Chefs eingeengt fühlen oder es tatsächlich sind. Wenn ein Chef sie äußert, muss er seine Mitarbeiter und die Belastbarkeit seiner Dienststelle/Firma schon sehr genau einschätzen können. Wenn er sie verwirklicht, ist strenge Personalauswahl oder „Dienstaufsicht“ erforderlich, sollte es nicht plötzlich ein böses Erwachen geben.

Falsche, opportunistische, ausschließlich materiell geprägte Ziele sollten nicht Ziele an sich infrage stellen, sondern ausschließlich den Zielsetzer! Ich habe den „Verdacht“, dass es Dir in erster Linie um größtmögliche Selbstverwirklichung im Beruf geht. Dafür habe ich großes Verständnis und da passen auch Deine Vergleiche und Metaphern.

Aber eben nur, wenn es um den Weg zum, mehr oder weniger klar definierten Ziel geht. Hier kann ich mir jedwede Individualität vorstellen, habe ich sie doch über Jahrzehnte, häufig zum Ärger meiner Vorgesetzten, selbst praktiziert.

Wohl dem, der es sich leisten kann, ziellos zu leben und einen Chef zu haben, der das unterstützt. Diese Unabhängigkeit hätte ich auch gerne gehabt! Sie gibt es, aber meiner Meinung und Erfahrung nach nur, wenn man für sich alleine verantwortlich und der Lebensunterhalt irgendwie gesichert ist oder man damit zufrieden ist, unter den Brücken zu schlafen. Für mich bleibt die Erkenntnis:

- Eine Zielsetzung ist immer erforderlich - ich kann mir keine Ausnahme vorstellen. Es gibt allerdings „schlechte“ oder unbefriedigende Ziele.
- Für die Definition des Zieles ist der Zielsetzer verantwortlich. „Schlechte“, d.h. im Sinne der Mitarbeiter wenig einsehbare, nicht tragfähige Ziele disqualifizieren deshalb ihn, nicht aber das Ziel an sich.
- „Gewinnmaximierung“ allein, mit allen daraus entstehenden Konsequenzen auch menschlicher Art, wäre für mich ein nur schwer erträgliches Ziel...
- Der Weg zum Ziel sollte weit möglichst der Kreativität der handelnden Personen überlassen sein, zum Wohle der Institution und der handelnden Personen.

ZIELE: RICHTSCHRUR ODER SELBSTZWECK? (FORTSETZUNG)

Bei aller Überzeugung, dass es zumindest für ein Unternehmen wie RWE keine Alternative zu Zielvereinbarungen gibt, sieht Menze durchaus die Limitierungen der Methode. In Phasen der Umstrukturierung, bei einem Wechsel von Aufgabenbereichen oder Kundenportfolios stoßen Zielvereinbarungen aus Menzes Sicht schnell an ihre Grenzen. Hier sei die Führungskraft gefragt, sie müsse auf Stringenz und eine flexible Anpassung achten.

Dass Ziele trotz mancher Erfolgsbeispiele zur Farce ver-

kommen können und der Laden oft ganz ohne sie läuft, zeigt die verbreitete Terminierung von Zielvereinbarungsgesprächen:

Gegen Ostern, wenn das erste Quartal absolviert ist und das Unternehmen in gleichförmigem Takt läuft, kümmern sich viele Vorgesetzte erst um die Ziele ihrer Mitarbeiter. Im Umkehrschluss funktioniert alles seit Monaten blendend – auch ohne das anvisierte Ziel zu kennen. Offensichtlich weiß jeder, was zu tun ist. „Die meisten Mitarbeiter wollen ohnehin mehr leisten, als ihre Ziele vorsehen“, ist für

JANUS-Berater Zerulla die Formulierung von Zielen oft der Aufruf zum Mittelmaß. Er rät, sich von dem Wahn, es bei der Zielformulierung allen Recht zu machen, zu verabschieden: „Schwammige Vereinbarungen führen unwillkürlich zu Ziel- oder zumindest Unterlassungskonflikten“. Im Idealfall nennt der Mitarbeiter die angestrebten Ziele – dem Chef bleibt die Aufgabe, diese im Team zu koordinieren. In der Diskussion um die Nützlichkeit von Zielen hält es der JANUS-Berater mit Paracelsus: Die Dosis allein mache den Unterschied. (fe)

ALLTAG. „SIE HABEN IHR ZIEL ERREICHT!“

Na prima?!, denkt der Schreiber, wenn er diesen kurzen Satz nicht nur „in motio“, sondern auch als Werbung einer Firma für Navigationssoft- und Hardware hört. Und es sagt dort den Satz nicht der Navi, sondern eine Stimme aus dem Off. Sozusagen das Lenor-Gewissen des Navis, wenn Sie dieses freundliche Beispiel noch erinnern.

Das Schöne an dieser Werbung ist, dass der Doppel- oder Hintersinn sofort präsent ist: Es gibt als Ziel nicht nur die geografisch erfolgreiche Erreichung - durch die Klippen der Abzweigungen geleitet von einer angenehmen Stimme – sondern noch andere Ziele, die uns viel wichtiger sind... Selbst wenn es vorher nicht eingespeichert, ausgesprochen und schon gar nicht vereinbart wurde zwischen den beiden Menschen, die im Auto sitzen, und in aller denkbaren Zukunft des betreffenden zwischenmenschlichen Kontaktes auch nicht ausgesprochen werden wird.

Und schon wird's kompliziert: Ziele vereinbaren wir bei JANUS bisweilen in unserem eigenen Unternehmen, und wir trainieren viele Führungskräfte darin, dies in ihrem Alltag zu tun. Angemessen, Erfolg-versprechend und Ziel-führend und übersehen geflissentlich immer wieder das Unausgesprochene. Es taucht auf als zweite – einfache – Ebene von Zielen.

Werfen wir einen Blick darauf: Der Mitarbeiter erhält das Ziel, committed sich dann – mit Mü-

hen oder ohne – voll und ganz und stolpert über spitze Meilensteine begeistert los.

Er denkt sich vielleicht am Anfang: Was werde ich wohl (finanziell) davon haben? Das verdienen wir ihm nicht mal, wo doch unsere verehrten Vorbilder aus den Top-Etagen der Unternehmenslenker wieder einmal eine eher schlechte Presse bekommen beim Thema „Haben wir denn schon genug bekommen oder muss es noch mehr werden, weil wir einfach unbezahlbar sind?“ Ich gönne diesen Menschen das Selbstbewusstsein – das Geld weniger und am wenigsten die offensichtlich erforderliche Arroganz und Ignoranz. Entschuldigen Sie bitte diesen Schlenker.

Die komplizierte dritte Ebene folgt auf dem Fuß, da geht es nämlich plötzlich um Unausprechbares im Arbeitsalltag, wie z. B. Aufmerksamkeit, Zuwendung und persönliche Wertschätzung.

Bei der Navi-Werbung sagt die Frau, möglicherweise vom Beifahrer-Sitz aus: „Möchtest du noch einen Kaffee bei mir nehmen?“ Und dann folgt der erlösende Satz aus dem Off: „Sie haben Ihr Ziel erreicht!“ Jeder weiß, wie schön so ein Moment sein kann und wie entzückend es danach manchmal weiter geht – ganz ohne Navigationshard- und -software. Und so wünschen wir Ihnen in Ihrem Alltag, dass Sie nicht nur mit dem Navi Ziele erreichen.

CHV

Eva Fey

Freie Mitarbeiterin von JANUS



„Jetzt komm' ich mir vor wie beim Zahnarzt!“, beginnt unser Gespräch anlässlich dieses Porträts. Womit wir gleich beim Thema wären: Zahnschmerzen und Porträtiert-Werden. Das ist für Eva Fey so ziemlich das Gleiche. Aber: „Ich hab' keine Angst mehr vor'm Zahnarzt, seit ich Percodan genommen habe, in den USA.“ Das ist ein sehr starkes Schmerzmittel, von dem man high werden kann. „Man hat mir 80 Dollar für eine Pille geboten.“ Aber sie hat abgelehnt und stattdessen alle Pillen ins Klo gespült. „Ich Gutmensch, verstehst!“.

Gutmensch?!

Bleibt die Frage, wie sie jetzt das Porträt übersteht ... Warum eigentlich „Gutmensch“. Starker moralischer Impetus, Weltverbesserungsfantasien und ein gewisser missionarischer Eifer gehört ja irgendwie zu allen JANUS-Leuten. Das wird höchstens durch das Alter und die damit verbundenen, teils freudvollen, teils schmerzhaften Erfahrungen gemildert. So auch bei Eva. Sie schreibt in ihrer Selbstdarstellung unter www.janus-team.de: „Ich wollte mal die ‚menschelnde‘ Welt in Organisationen verbessern. Weltverbesserin sein. Das möchte ich nicht mehr. Ich habe meine Grenzen erkannt und glaube, dadurch sogar wirkungsvoller sein zu können. Jetzt möchte ich hilfreich sein, wo ich hilfreich sein kann.“ Eva gehört zu den Menschen mit eher kurvigem Lebensweg. Um es

einmal vorsichtig auszudrücken. Als sie mit 18 die Schule abgebrochen hat, um bei IBM in der Kopierzentrale zu arbeiten, hat ihre Klassenlehrerin sie gefragt: „Bist Du leichtsinnig oder mutig?“ Heute kann sie die Frage eindeutig beantworten: „Mutig!“ – Damals, 1980, war sie gerade 18 Jahre alt und fasziniert von IBM und den Möglichkeiten, die sich dort boten. Systems Engineer wollte sie werden. Von wegen. Dann ging sie mit einem one-way-ticket in die USA, dem Land ihrer Sehnsucht und Faszination („Die USA passen besser zu Mut und Leichtsinns als Deutschland. Dort richtet man sich weniger nach Angst-Regeln.“). Sie war illegal alien, was heute hoffentlich verjährt ist, und schlug sich durch mit Jobs in Cafes. Zurück in Deutschland arbeitete sie in einem Kleinstheim für verhaltensauffällige Kinder. Dann Fotoassistentin. Fotos für „Schöner Wohnen“. – „Das war es nicht.“ Irgendwie und mit Hilfe von Menschen, die ihr Potenzial sahen, geriet sie in eine Ausbildung zum Moderator und an ein Praktikum im Bildungswesen der Allianz Versicherung, für die sie heute noch als Trainerin/Beraterin arbeitet. (Ihr Kommentar zu diesem Satz: „Das mit dem „Irgendwie“ und „geriet“ stimmt nicht ganz. Mich hat es immer schon – seit ich 15 bin - interessiert, dachte jedoch, ohne Studium kann ich es vergessen. Und Studium ist nicht meins.“) Danach wird der Weg immer gerader. Diverse Ausbildungen (Systemisches Coaching, Psychologische Organisationsberatung, open space bei Harrison Owen) und Kurse an der Antioch University in Kalifornien (learning organization mit Peter Senge, multicultural management, TQM) fundieren heute ihre Arbeit. Man kann sie gestrost als zweisprachig bezeichnen.

„You cannot control ...

... the waves, but you can learn how to ride a surfboard.“ Na, passt dieses – ihr – Motto zu diesem JANUS-Forum? (Reiner Zufall!) Eine der grö-

ßeren Wellen spülte sie im Jahr 2005 zu JANUS. Sie macht Teamentwicklungen und Führungs- sowie Kommunikationstrainings für uns. Bei Kunden, die ihr zugewandtes und dennoch manchmal etwas sprödes Wesen, ihre Nachdenklichkeit und Beobachtungsgabe („Meine allerliebste Lebensbeschäftigung: Menschen zuschauen!“) gepaart mit humorvoller Treffsicherheit in ihren Interventionen, ihre ganze Widersprüchlichkeit mögen und ihre Kompetenz schätzen. „Manchmal würde ich gerne besser ausdrücken können, was mich beschäftigt, wenn ich Menschen zuschauen. Die Situationskomik. Das manchmal Tragische. Das Leben eben. Aber leider kann ich nicht schreiben oder malen. Höchstens fotografieren.“ Dabei übersieht sie, finde ich, dass ihr Beruf, den sie mit viel Leidenschaft ausübt, schon eine Ausdrucksform ist.

„Was gibst Du eigentlich hinein in Deine Trainings?“, habe ich sie gefragt. „Interesse. Nicht-Konformität. (Naive) Fragen.“, hat sie geantwortet und ergänzt: „Was ich immer weniger hinein gebe, ist ein tiefer Anspruch. Ich bin heute gnädiger mit mir und meiner Umwelt.“

Golf

Ein Eva-Porträt ist unvollständig ohne ihre Golfleidenschaft. Sie sollten sie einmal sehen, wenn sie darüber spricht! „Golf ist das wunderbarste Spiel, das jemals erfunden wurde!“, sagt sie und gestikuliert strahlend. „Alle Dimensionen des Lebens sind darin. Du erfährst, ob Du in Balance bist, es ist eine Art von Meditation und eine Schule in Sachen Demut.“ Das Alles. Außerdem ist man in der Natur und bewegt sich und, und, und ...Ihr Handicap ist übrigens 15, nicht schlecht, so weit ich weiß. Der beste (und kürzeste) Golfer-Witz: „Jetzt kann ich's!“ Dazu Eva: „Genau – Golf kann man nur spielen, nicht beherrschen. Eben wie die Wellen. Hihi!“

CS

Offene Seminare 2008

Dienstleistung und Persönlichkeit	06.04.2008 – 11.04.2008
Gruppenprozesse steuern	20.04.2008 – 25.04.2008 31.08.2008 – 05.09.2008
JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte	04.06.2008 23.09.2008
KonfliktManagement	06.07.2008 – 11.07.2008 05.10.2008 – 10.10.2008
Mentoring	08.05.2008 – 09.05.2008
Methodik des Coaching von Teams	09.11.2008 – 14.11.2008
Methodik des EinzelCoaching	14.12.2008 – 19.12.2008
Persönlichkeit und Führungsstil	25.05.2008 – 30.05.2008 14.09.2008 – 19.09.2008
Persönlichkeit und Kommunikation	06.04.2008 – 11.04.2008 20.07.2008 – 25.07.2008
Professionell Moderieren	29.06.2008 – 04.07.2008
SelbstManagement und SelbstCoaching	15.06.2008 – 20.06.2008 19.10.2008 – 24.10.2008
Supervision	17.07.2008 – 18.07.2008 06.11.2008 – 07.11.2008
Veränderung erfolgreich gestalten	04.05.2008 – 08.05.2008
Wirksam Führen	22.06.2008 – 26.06.2008 23.11.2008 – 27.11.2008
Konfliktbew. mit Mediations-Methoden	01.06.2008 – 04.06.2008
Weitere Termine finden Sie unter www.janusteam.de	



KLEEBLATT-AKTION

Auf der letzten Seite unseres JANUS-forums weisen wir immer gerne darauf hin: Das Kleeblatt auf unserer Website www.janusteam.de. In regelmäßigen Abständen loben wir dort für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die den Betreffenden einen erheblichen Ra-

batt auf ausgewählte Seminare gewährt. Bis Ende März laden wir Menschen ein, die in Personal- oder Change Management Funktionen tätig sind, zum Aktionspreis an den Seminaren „Veränderung erfolgreich gestalten“ oder „Professionell Moderieren“ teilzunehmen. Auch die nächste Aktion ist schon in der Pipeline. Deshalb: Nachschauen lohnt sich! Ein Klick auf das Kleeblatt und Sie wissen Bescheid.

NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Folgende Teilnehmer haben im November 2007 den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen: Roy Goldschmitt, Petra Rummel, Rainer Wittrock, Wolfgang Hochwald und Hans-Joachim Heimbach. Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



NEUE SEMINARREIHE:

JANUS SPEZIAL

Uns überkommt regelmäßig das Bedürfnis, Themen zu fördern, die uns besonders am Herzen liegen und die uns als Impuls für die Fortbildung von Führungskräften besonders wichtig erscheinen. Daraus entstanden ist unsere neue Seminarreihe „JANUS Spezial“, die bestimmte Themen in Einzelseminaren aufgreift.

Als erste Veranstaltung befassten wir uns Anfang Juni mit „Konfliktbewältigung mit Mediations-Methoden“.

Die Teilnehmer lernen, als Akteure oder auch als Beteiligte Konflikte mit zwei oder mehr Parteien aktiv und strukturiert anzugehen. Das Seminar vermittelt Kenntnisse über die Phasen des Mediationsprozesses und erweitert die eigene Lösungskompetenz für Konflikte.

Weitere Informationen finden Sie unter www.janusteam.de

IMPRESSUM

Herausgeber: JANUS GmbH & Co. KG
Organisationsentwicklung,
Teamentwicklung & Training
Mühlenweg 1 · 85653 Aying
Telefon 0 80 95/87 338-0
Fax 0 80 95/87 338-10
team@janusteam.de
www.janusteam.de

Redaktion: Dr. Carsten Schäper (verantw.)
Dr. Ulrike Felger,
espresso kommunikation, Waldenbuch
Gestaltung: Elke Damm-Hiereth, Gilching
Druck: ulenspiegel druck gmbh, Andechs
Erscheinung: 3 x jährlich
Auflage: 8000 Exemplare
16. Jahrgang

Ihr JANUS-Team:

Martina Goldhorn, Dr. Carsten Schäper
Josef Beil, Christian Vordemfelde
Carsten Zerulla, Andrea Bornhöft
Daniela Brustmann, Christine Müller
Richarda Hofbauer, Rita Sassmann
Renate Ströbel und Karin Auer