

Qualifizierungsmodule

- Transformations-Management -

Inhaltsverzeichnis

1. Leadership Training – Leading Change	2
2. Change Facilitator Compact	4
3. Change Facilitator Programm	6
4. Team Management Intensivtraining	8
5. Moderation / Visualisierung / Präsentation in Veränderungsprozessen	10
6. Transformationsmanagement	12
7. Systemische Intervention	14
8. Führungskräftecoaching	16

1. Leadership Training – Leading Change

Hintergrund / Herausforderung:

Aufgrund von Entwicklungen wie Restrukturierung, „Downsizing“/„Lean Management“ und größerer globaler Konkurrenz um Produkte und Dienstleistungen im letzten und auch Anfang dieses Jahrzehnts müssen Führungskräfte radikal überdenken, wie sie ihre Mitarbeiter und Institutionen managen.

Mit weniger Mitarbeitern, die aber eine höhere Arbeitsbelastung tragen müssen sowie den ständig wechselnden Marktgegebenheiten und Veränderungen ist es notwendig, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter kontinuierlich auf eine höhere Ebene des Leistungsvermögens entwickeln.

Ziele:

Die Teilnehmer lernen...

- die Grundlagen von „Transformational Leadership“
- verstehen, wie ihre Führungsprinzipien und ihr Führungsstil die Kultur prägen
- ihre Führungs-Qualität und -Effektivität verbessern

Methodenmix:

In diesem maßgeschneiderten Trainingsmodul werden durch den Mix unterschiedlicher Methoden wie Präsentation, Gruppenarbeit, Gruppendiskussionen und Selbstreflexion die Inhalte

- „Management“ versus „Leadership“
- Psychologie persönlicher Veränderung
- Prinzipien von „Leadership“: Vision/Strategie entwickeln, ausrichten, Empowerment, Vertrauen schaffen
- Prinzipien des persönlichen Managements (circle of influence / circle of concern)
- Umgang mit Diversity
- „Learning to Change“

am eigenen Leib erlebbar und die Lernerkenntnisse ins persönliche Arbeitsumfeld übertragbar.

Zielgruppe:

- Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter

Teilnehmerzahl:

12 - 16

Seminardauer:

2 Tage

Anzahl Trainer:

2

2. Change Facilitator Compact

Hintergrund / Herausforderung:

Mehr oder weniger plötzlich sind alle im Unternehmen mit einer neuen Situation konfrontiert, bisherige Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr, die Zusammenarbeit wird schwieriger, kritische Fragen tauchen auf, Unzufriedenheit wird artikuliert – eine allzu typische Situation in vielen Change Projekten.

Das Unternehmen oder der Bereich befindet sich in der Situation eines erhöhten internen Klärungs- und Diskussionsbedarfs, Unsicherheit, Widerstände und auch Angst greifen um sich, gleichzeitig steigt der Arbeitsdruck – das Geschäft muss ja weitergehen! Streit, Missverständnisse, Unklarheiten, Doppelarbeiten, Zuständigkeitsgerangel, etc. prägen den Arbeitsalltag.

Üblicherweise sind spätestens ab diesem Zeitpunkt die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter überfordert. Verantwortliche sollen möglichst an mehreren Stellen gleichzeitig Klärung schaffen, sind oft in ihrem Verhalten selbst unsicher oder überfordert, externe Berater sind zu teuer, internes Change Know-how fehlt.

Gerade an diesem Punkt brechen Veränderungsprogramme sehr häufig ab oder versanden nach und nach. Nur ein konsequenter und in bezug auf den Veränderungsprozess fundierter Umgang mit dieser Situation hilft nun, nach und nach doch die gewünschte neue Richtung einzuschlagen.

Das bedeutet, dass das Wissen im Umgang mit derartigen komplexen Situationen und der nachhaltige Aufbau einer Lernkultur im Unternehmen/Bereich gefördert und konzentriert etabliert werden muss. Nachhaltige Veränderungserfolge können nur durch den sehr schnellen Aufbau des notwendigen Change Management Know-how und der notwendigen Erfahrung im Unternehmen selbst etabliert werden.

Speziell das auf solche Situationen angepasste Intensiv-Seminar Change Facilitator Compact vermittelt die wichtigsten Change-Kompetenzen

- Team Management und Coaching
- Moderation/Visualisierung/Präsentation
- Transformation Management
- Systemische Intervention

zur Gestaltung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses in einem Unternehmen/Bereich. Die Teilnehmer sind nach diesem Kurzprogramm in der Lage, Veränderungsprozesse aufgrund ihrer Lernerfahrungen zu verstehen, zu erfassen und als Change Facilitator zu unterstützen.

Ziele:

Die Teilnehmer lernen, ...

- ihre Kenntnisse im richtigen Team-Management auf künftige reale Team-Situationen anzuwenden
- unterschiedliche Teamrollen und die Problematik der Team-Führung kennen
- Teamverhalten zu erfassen und aufgaben- und zielorientiert zu beeinflussen
- die Grundlagen und -begriffe der (Prozess-)Moderation kennen

- was die Rolle des (Prozess-)Moderators ausmacht und kennen dessen Funktionen, Aufgaben, Ziele
- die wesentlichen Medien und ihre Einsatzmöglichkeiten kennen, die dem Moderator zur Verfügung stehen
- wie Change Management richtig und gut funktioniert.
- welches die Basisaussagen und -prämissen des Change Management sind
- welche Alternativ-Strategien bestehen, um Veränderungsprozesse zu initiieren
- auf welchen verschiedenen Ebenen und in welchen Phasen ein Veränderungsprozess abläuft
- Grundlagen der systemischen Interventionsformen kennen
- Grundlagen der Indikationen und Kontraindikationen einzelner systemischer Interventionen kennen und verstehen

Methodenmix:

Das Seminar Change Facilitator Compact wird für eine feste Teilnehmergruppe hinweg (Peer Group) anwendungsorientiert in bezug auf die unternehmens- und/oder bereichsspezifischen Rahmenbedingungen aufgebaut.

Fachinputs der Trainer, Intensivworkshops mit ausgeprägten Learning-by-doing-Einheiten, Durcharbeiten von Fallbeispielen aus der Praxis der Teilnehmer, intensive individuelle und gemeinsame Reflexions-Einheiten, die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, individuellen Einstellung und den eigenen Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten der Supervision im Alltag runden diese Ausbildung ab.

Zielgruppe:

- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter
- Teilprojektleiter
- Experten
- Mitarbeiter

Teilnehmerzahl:

8 - 16

Seminardauer:

4 Tage

Anzahl Trainer:

2

3. Change Facilitator Programm

Hintergrund / Herausforderung:

Mehr oder weniger plötzlich sind alle im Unternehmen mit einer neuen Situation konfrontiert, bisherige Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr, die Zusammenarbeit wird schwieriger, kritische Fragen tauchen auf, Unzufriedenheit wird artikuliert – eine allzu typische Situation in vielen Change Projekten.

Das Unternehmen oder der Bereich befindet sich in der Situation eines erhöhten interne Klärungs- und Diskussionsbedarfs, Unsicherheit, Widerstände und auch Angst greifen um sich, gleichzeitig steigt der Arbeitsdruck – das Geschäft muss ja weitergehen! Streit, Missverständnisse, Unklarheiten, Doppelarbeiten, Zuständigkeitsgerangel, etc. prägen den Arbeitsalltag.

Üblicherweise sind spätestens ab diesem Zeitpunkt die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter überfordert. Verantwortliche sollen möglichst an mehreren Stellen gleichzeitig Klärung schaffen, sind oft in ihrem Verhalten selbst überfordert, externe Berater sind zu teuer, internes Change Know-how fehlt.

Gerade an diesem Punkt brechen Veränderungsprogramme sehr häufig ab oder versanden nach und nach. Nur ein konsequenter und in bezug auf den Veränderungsprozess fundierter Umgang mit dieser Situation hilft nun, nach und nach doch die gewünschte neue Richtung einzuschlagen.

Das bedeutet, dass das Wissen im Umgang mit derartigen komplexen Situationen und der nachhaltige Aufbau einer Lernkultur im Unternehmen/Bereich gefördert und konzentriert etabliert werden muss. Nachhaltige Veränderungserfolge können nur durch den Aufbau des notwendigen Change Management Know-how und der notwendigen Erfahrung im Unternehmen selbst etabliert werden.

Das bereits in zahlreichen Transformationsprojekten erfolgreich etablierte und angewandte Change Facilitator Programm (CFP), bestehend aus den 4 Modulen

1. Team Management Intensivtraining
2. Moderation/Visualisierung/Präsentation
3. Transformation Management
4. Systemische Intervention

bildet dazu die Grundlage. Qualifizierte Change Facilitator können damit nach diesem Ausbildungsprogramm die Rolle der „Promotoren des Wandels“ im Unternehmen/Unternehmensbereich kompetent übernehmen.

Ziele:

Die Teilnehmer lernen, ...

- ihre Rolle als „Promotor und Treiber des Wandels“ kompetent zu übernehmen
- den Transformations-Prozess zu konzipieren, zu analysieren, zu reflektieren und mitlaufend zu gestalten
- die Funktion als Prozessmoderatoren zu übernehmen und selber Workshops zu moderieren
- durch das erworbene Wissen von Change- und Methodenwissen als Multiplikatoren im Unternehmen/Unternehmensbereich zu wirken.

Methodenmix:

Das Change Facilitator Programm wird für eine feste Teilnehmergruppe über die gesamte Ausbildung hinweg (Peer Group) anwendungsorientiert in bezug auf die unternehmens- und/oder bereichsspezifischen Rahmenbedingungen aufgebaut.

Fachinputs der Trainer, Intensivworkshops mit ausgeprägten Learning-by-doing-Einheiten, Durcharbeiten von Fallbeispiele aus der Praxis der Teilnehmer, intensive individuelle und gemeinsame Reflexions-Einheiten, die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, individuellen Einstellung und den eigenen Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten der Supervision im Alltag runden diese Ausbildung ab.

Zielgruppe:

- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter
- Teilprojektleiter

Teilnehmerzahl:

8 - 16

Seminardauer:

1 x 3 Tage; 2 x 2 Tage; 2 x 2 ½ Tage

Siehe Produktblätter:

- Team Management Intensivtraining
- Moderation/Visualisierung/Präsentation
- Transformationsmanagement
- Systemische Intervention

Anzahl Trainer:

1 - 2

4. Team Management Intensivtraining

Hintergrund / Herausforderung:

Effektiv und effizient arbeitende Teams sind heute unbedingte Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Projekt-, Teamleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter insbesondere von/in Veränderungsprozessen brauchen Teamkompetenz, um schnell und ergebnisorientiert arbeitsfähig zu sein.

Teamkompetenz ist mehr als Teamfähigkeit - sie umfasst Kenntnisse über Teamprozesse, den qualifizierten Einsatz von Tools und Methoden zur professionellen Teamgestaltung und die Reflexion der eigenen Rolle im Team.

Ein Gespür für Machbares und Mögliches im Team bildet die unbedingte Voraussetzung erfolgreichen Teamworks im zunehmend dynamischer werdenden Umfeld.

Teamkompetenz kann jedoch nur durch eigenes Erleben und angeleitete Auseinandersetzung mit dem Teamgeschehen erworben werden (Erfahrungslernen).

Ziele:

- Durch Learning-by-Doing gewinnen die Teilnehmer eine höhere Sensibilität für soziale Prozesse, für ihr eigenes Verhalten in unterschiedlichen Teamkonstellationen und -situationen und für die Gruppen-Dynamik in Teams - sie lernen, bewusst eine "Teambrille" aufzusetzen.
- Sie erwerben fundierte, pragmatische Kenntnisse im Team Management, die sie bereits im Training nutzen und die sie auf künftige Teamsituationen anwenden können (Tools, Methoden, Vorgehensweisen ...).
- Sie setzen sich im Training mit unterschiedlichen Teamrollen und dem Thema der Führung auseinander und können diese unmittelbar erproben (Flugsimulator).
- Sie werden dadurch befähigt, künftig in Teams effektiver und effizienter vorzugehen, ihr Teamverhalten aufgaben- und zielorientiert zu optimieren und Teamprozesse bewusster zu gestalten. Dies gilt auch für den Einsatz in "virtuellen Teams".

Methodenmix:

Der Intensiv-Workshop Team Management ist konsequent praxisorientiert und in bezug auf die unternehmens- und/oder bereichs-spezifischen Rahmenbedingungen aufgebaut mit

- Fachinputs mit sofortiger konkreter Umsetzung durch die Teilnehmer/Innen - „Learning by Doing“ - Trainingslabor - Flugsimulator mit Know-how Transfer
- paralleler Arbeit auf allen 4 relevanten Prozess Ebenen (siehe Kapitel 3)
- Reflexionsrunden nach jeder Einheit zur Transfersicherung
- individueller und gemeinsamer Reflexion der Prozesse, Zusammenhänge und Ergebnisse zur Unterstützung und Vertiefung des Lernens
- Wechsel zwischen Indoor- und Outdoor-Elementen - zielorientierte Dramaturgie des Trainingsablaufs

- wachsendem Komplexitätsgrad der zu bewältigenden Teamaufgaben – Training der Überraschungskompetenz
- schrittweisem Erfahren und Erleben der Anwendung von Team Management Tools zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung
- Einzelreflexionen, die die Klärung der eigenen Position – individuelle Stärken und Schwächen für den Einzelnen deutlich machen
- Nachweis der Leistungsfähigkeit des Teams im Prozessablauf mit geeigneten Instrumenten und Rückspiegelung zum Team
- Konsequentem Transfer in den beruflichen Alltag und Zuschnitt der Elemente auf die jeweiligen Team- und Arbeitsthemen

Zielgruppe:

- Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter
- Teilprojektleiter
- Experten
- Mitarbeiter

Teilnehmerzahl:

6 - 12

Seminardauer:

3 Tage

Anzahl Trainer:

1 - 2

5. Moderation / Visualisierung / Präsentation in Veränderungsprozessen

Hintergrund / Herausforderung:

Zur Begleitung und Steuerung von Transformationsprojekten ist neben klassischen Projektmanagement-Fähigkeiten hervorragende Moderations-, Visualisierungs- und Präsentations-Kompetenz für die Durchführung der notwendigen Workshops mit den Betroffenen und Beteiligten zwingend erforderlich.

Nur so kann es gelingen, die häufig vorhandene Skepsis gegenüber der notwendigen Veränderung zu überwinden und die Führungsmannschaft sowie Team-Mitglieder für ein überzeugtes Mitmachen zu gewinnen.

Die Verantwortlichen müssen daher das notwendige Rüstzeug kennen und anwenden können.

Ziele:

Die Teilnehmer lernen, ...

- die Grundlagen und -begriffe der (Prozess-)Moderation kennen
- was die Rolle des (Prozess-)Moderators ausmacht und kennen dessen Funktionen, Aufgaben, Ziele
- die wesentlichen Medien und ihre Einsatzmöglichkeiten kennen, die dem Moderator zur Verfügung stehen
- verschiedene Moderationsanlässe (z.B. Workshop, Meeting, ...) aus ihrer Tätigkeit beispielhaft planen, vorbereiten und erproben
- auf den verschiedenen Ebenen (siehe Kapitel 3) zu arbeiten (Inhaltsebene, Prozessebene)
- sich selber in der Rolle des Moderators kennen und Übungseinheiten während des Trainings zu moderieren
- mögliche Konflikte und Probleme der Moderation zu erkennen sowie entsprechende Herangehensweisen zum Umgang und Lösung

Methodenmix:

Der Intensiv-Workshop Moderation/Visualisierung/Präsentation ist maßgeschneidert auf die unternehmens- und/oder bereichs-spezifischen Rahmenbedingungen konsequent praxisorientiert aufgebaut. Im Training wird das vermittelte Know-how anhand konkreter Themen und Problemstellungen aus der Praxis der Teilnehmer geübt.

Durch die Kombination von methodischem Input und Erprobung an realen Beispielen können die Teilnehmer die Trainingsinhalte unmittelbar auf ihre Projektaufgaben anwenden und Ergebnisse erarbeiten, die sie konkret für ihre nachfolgenden Tätigkeiten einsetzen können.

Zielgruppe:

- Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter
- Teilprojektleiter

Teilnehmerzahl:

6 - 12

Seminardauer:

2 Tage

Anzahl Trainer:

1 - 2

6. Transformationsmanagement

Hintergrund / Herausforderung:

Unternehmen sind ein nicht-statisches System in einem dynamischen Markt.

Äußere und innere Faktoren erfordern eine immer schnellere Anpassung an eine sich ständig wandelnde Umwelt. Professionelles "Management of Change" ist in diesem Umfeld ein zunehmend wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Die Verantwortlichen im Unternehmen/Unternehmensbereich müssen daher lernen, wie sie Veränderungs- und Entwicklungsprozesse besser verstehen, zielorientiert planen und ausgestalten sowie wirksam und nachhaltig umsetzen können.

Ziele:

Die Teilnehmer lernen, ...

- wie Change Management richtig und gut funktioniert
- welches die Basisaussagen und -prämissen des Change Management sind
- welche Alternativ-Strategien bestehen, um Veränderungsprozesse zu initiieren
- auf welchen verschiedenen Ebenen und in welchen Phasen ein Veränderungsprozess abläuft
- welches die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind
- wie man Change-Prozesse iterativ planen, analysieren und reviewen kann
- welche Interventionsmöglichkeiten geeignet sind, um die Veränderung konstruktiv zu managen
- wie man Widerständen begegnen und förderliche Kräfte nutzen kann
- welche Rollen Beteiligte, Verantwortliche, Berater und Coaches einnehmen (können)
- welches ihre eigenen Stärken und Verbesserungspotentiale im Umgang mit Veränderungsprozessen sind
- wie sie dieses Wissen auf ihre konkreten Projekte in Ihrem Verantwortungsbereich anwenden können

Methodenmix:

Der maßgeschneiderte Intensiv-Workshop Transformationsmanagement ist konsequent praxisorientiert aufgebaut: Neben Fachinputs stehen konkrete Erfahrungen und Projekte der Teilnehmer im Mittelpunkt. Diese werden herangezogen, um Know-how und Handlungskompetenz aufzubauen und direkt im Seminar zu erproben.

Zielgruppe:

- Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter
- Teilprojektleiter
- Experten
- Mitarbeiter

Teilnehmerzahl:

8 - 16

Seminardauer:

2 Tage

Anzahl Trainer:

1 - 2

7. Systemische Intervention

Hintergrund / Herausforderung:

Aus der Management-Perspektive sieht es zunächst einfach aus: die klare und gut begründete Entscheidung wird kommuniziert; die Mitarbeiter verstehen sie und setzen sie engagiert um. Die Wirklichkeit sieht vielfach anders aus. Das liegt mit daran, dass eine linear konzipierte Führung durch das Prinzip von Anweisung und Ausführung der widersprüchlichen Konstitution von Individuen, Gruppen und Organisationen nicht gerecht wird. Überall dort, wo es gilt, netzförmige Wechselbeziehungen zu beachten, statt sie in lineare Ursache- Wirkungsketten aufzulösen, können systemische Interventionen das Gestaltungsrepertoire deutlich erweitern.

Die Mitarbeiterin ist, etwa im Mitarbeitergespräch, nicht einfach entweder kooperativ oder ablehnend; es gibt vielmehr beide Seiten gleichzeitig in ihr. Erst wenn der Chef ihre Ablehnungsmacht akzeptiert, findet er Zugang zu ihrer kooperationswilligen Seite. „Was können Sie tun, um dieses Gespräch scheitern zu lassen? Was müsste ich tun, um die Chance dieses Gesprächs zu vertun?“ Mit dieser einfachen paradoxen Intervention signalisiert die Führungskraft, dass sie die Gestaltungsmacht der Mitarbeiterin sieht und respektiert. Die Erfolgchancen für das Mitarbeitergespräch haben sich damit deutlich verbessert.

Vergleichbare widersprüchliche Ausgangssituationen finden sich auf der Ebene der Gruppe und der Organisation. Die Gruppe kann ihre Kraft nur dann entfalten, wenn sie der/die Einzelne als Person in ihr zeigen kann und will. Zugleich kann der/die Einzelne eine starke Gruppe als Bedrohung der eigenen Autonomie erleben.

Die Organisation des Unternehmens operiert mit ihrer fortlaufenden Produktion von Entscheidungen unabhängig von einzelnen; zugleich bleibt die Organisation jedoch in einem überraschend hohen Maße von einzelnen Individuen abhängig.

Es hat sich in den letzten zehn Jahren ein reichhaltiges Repertoire an systemischen Interventionen herausgebildet, die über Praxisfälle vermittelt, gelernt und in der Anwendung geprobt werden können.

Zugleich gilt es, die für eine erfolgreiche Anwendung notwendige Grundhaltung für systemische Techniken zu vermitteln.

Dieser maßgeschneiderte Intensiv-Workshop unterstützt Führungskräfte und Projektleiter, ihr Führungs- und Gestaltungsrepertoire zu erweitern und situationsgerecht einzusetzen.

Ziele:

Die Teilnehmer lernen, ...

- systemischen Interventionsformen kennen und verstehen
- Indikationen und Kontraindikationen einzelner systemischer Interventionen kennen und verstehen
- Sicherheit in der Anwendung durch Ausprobieren zu gewinnen
- Grundhaltungen für die Anwendung zu entwickeln

Methodenmix:

„Reframing“, Spiegeln, Metaphern, positive Konnotation, paradoxe Intervention, Symptom-Verschreibung, Doppeln, Wunderfrage, Moments of Excellence, Tetralemma-Arbeit, Verschlimmerungsfrage, zirkuläres Fragen

Zielgruppe:

- Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter
- Teilprojektleiter

Teilnehmerzahl:

8 - 16

Seminardauer:

2 x 2 ½ Tage

Anzahl Trainer:

2

8. Führungskräftecoaching

Hintergrund / Herausforderung:

Führungskräfte in höheren hierarchischen Positionen sind erfahrungsgemäß „strukturell einsam“, d.h. aufgrund des politischen Charakters ihrer Rolle oft nicht in Teams eingebunden, von dem sie kritische Rückmeldungen erhalten bzw. dem gegenüber sie auch Unsicherheit zeigen können. Dies birgt das Risiko einsamer Entscheidungen, die nicht immer auch gute Entscheidungen sein müssen.

Je weniger strukturiert der Verantwortungsbereich dieser Führungskräfte ist und je mehr deren Tätigkeit durch Ambivalenzen und Widersprüche gekennzeichnet ist, desto wichtiger ist es auch, Problemsituationen, Entwicklungsperspektiven und alternative Handlungsmöglichkeiten von unterschiedlichen Positionen aus zu beleuchten und auf diese Weise mehr Handlungssicherheit zu gewinnen. Dies kann entweder im Wege eines Einzel- oder eines Gruppencoachings unterstützt werden.

Ziele:

Die Teilnehmer ...

- erfahren im Zuge des Coaching die Komplexität von Problemsituationen und gewinnen mehr Klarheit über die eigenen Zielsetzungen
- analysieren die möglichen Interessen und Interessenkonflikte, die mit konkreten Problemsituationen und Entwicklungen verbunden sein können und können Chancen und Risiken von Handlungsmöglichkeiten besser einschätzen
- gewinnen im Zuge des Coaching verstärkte Klarheit über die eigene Rolle und die Rolle anderer Stakeholder und damit eine größere persönliche Sicherheit im Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen
- können sich besser auf mögliche Konfliktsituationen vorbereiten und dadurch ein situations- und interessenadäquateres Verhalten zeigen

Methodenmix:

Je nach Problemsituation ist ein individueller bzw. Gruppencoaching-Ansatz zu wählen, ist Einzelberatung oder eine eher moderative Gruppenberatung angemessen.

Zielgruppe:

- Führungskräfte
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter

Teilnehmerzahl:

1 – max. 6

Seminardauer:

Zwischen ½ und 2 Tagen

Anzahl Trainer:

1