

## Liebe Leserinnen und Leser,

überall wo Menschen zusammen eine Aufgabe bewältigen, wird im Team gearbeitet: Das gemeinsame Ziel vor Augen ziehen die Beteiligten für ihren persönlichen Erfolg und den Erfolg des Unternehmens an einem Strang. Herausragende Teamleistungen basieren auf belastbaren offenen Beziehungen und auf klaren Vereinbarungen über die Zusammenarbeit. Davon sind wir bei JANUS überzeugt. Ein Hochleistungs-Team fällt nicht vom Himmel: Es verlangt von jedem einzelnen Teammitglied immer wieder persönlichen Einsatz, um sein Team an die Spitze zu bringen und dort zu halten. Der Aufwand lohnt sich: Es gibt keinen effektiveren und auch keinen effizienteren Weg, Unternehmenskultur zu gestalten und gleichzeitig Mitarbeiter zu qualifizieren. Wer als Team laufend die eigene Zusammenarbeit reflektiert, tragfähige Vereinbarungen für die Zukunft trifft und neue Verhaltensweisen direkt ausprobiert, engagiert sich in diesem Lernprozess für seine Zukunft.

Auch wir bei JANUS sind ein Team, verbunden durch gemeinsame Ziele und Visionen. Unser Erfolg gründet auf der Qualität dieses Teams – an der auch wir täglich neu arbeiten. Mit diesem JANUSFORUM möchten wir unseren Lesern unser Verständnis von Teamentwicklung und Teamberatung vorstellen. Und ihnen einen Blick in das JANUS-Team ermöglichen: Was uns bewegt, was uns verbindet und was wir dafür tun, um ein Teamklima zu pflegen mit dem wir alle sehr zufrieden sind.

Viel Spaß beim Lesen!  
Herzlichst Ihr CARSTEN SCHÄPER

## Teamberatung

# Die Besten lassen sich beraten

Teams, die bei ihrer Arbeit Exzellenz anstreben, müssen intensiv an sich arbeiten und dabei ihren Erfolgsgeheimnissen auf die Spur kommen.

„Team“ – kaum ein Begriff wird im Geschäftsleben mehr strapaziert. Sobald mehrere Personen zusammen an einer Aufgabe arbeiten, wird von Team gesprochen. Doch es gibt gute und schlechte Teams, funktionierende und solche, die an ihrem Auftrag scheitern. Das gemeinsame Angehen von Aufgaben ist längst kein Garant für Erfolg.

„Alle sehen sich gerne als Team, weil der Begriff so schön positiv belegt ist“, sagt JANUS-Geschäftsführer Dr. Carsten Schäper, für den diese Vokabel bereits sehr abgenutzt ist. Ob die Zusammenarbeit von Menschen auch jenseits hehrer Worte trage, das müsse die wirt-

schaftliche Bilanz und die Zufriedenheit bei der Arbeit erst beweisen. Von einer „Binsenweisheit als Erkenntnis“ spricht Dr. Martin Komischke, Geschäftsführer der Hörbiger Antriebstechnik GmbH in Schongau/Bayern, der nicht erst seit einer Teamberatung weiß, dass ein Team mehr ist als die Summe seiner Mitglieder. Effiziente Teams seien nicht nur produktiv und kreativ, sondern schafften sich auch den nötigen Leerlauf, um ihre Kreativität zu erhalten, davon ist das Mitglied der Hörbiger-Konzernleitung überzeugt. Verschiedene Charaktere, Fähigkeiten und Eigenarten könnten der Erfüllung einer Aufgabe zuträglich

### Anlässe für Teamberatung

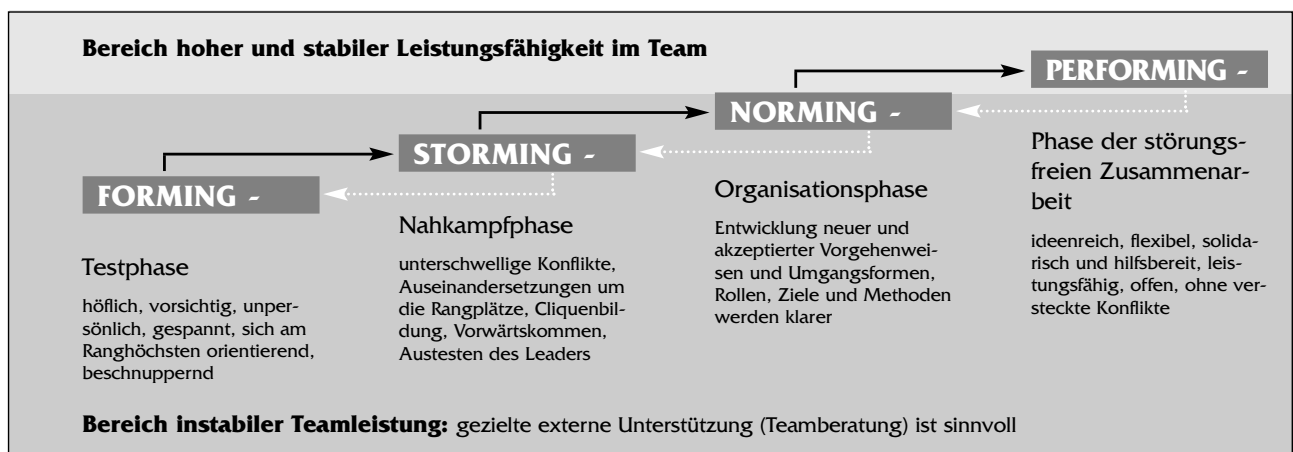
- **Konfliktmanagement**  
In Ihrem Team gibt es Konflikte, die Auswirkungen auf die Teamleistung haben.
- **Projekt-Kick-Off**  
Ein wichtiges Projekt wird gestartet. Sie wissen, dass der Erfolg dieses Projektes von der Zusammenarbeit im Team abhängen wird.
- **Teambildung**  
Ihre Abteilung wurde gerade neu gebildet und Sie möchten, dass Rollen und gegenseitige Erwartungen gut geklärt werden.
- **Umstrukturierung**  
Ihre Abteilung wird restrukturiert und Sie möchten, dass dies reibungslos und unter Mitwirkung der Betroffenen geschieht.
- **systematischer Kulturwandel**  
Sie wollen Ihre Mitarbeiter in Zukunft teamorientierter und partnerschaftlicher auf der Basis hoher Selbstverantwortung führen.
- **Sitzungsmanagement**  
Ihre Sitzungen, gerade auch die bedeutenderen, dauern zu lange, sind ineffektiv, sind geprägt von Selbstdarstellungen und/oder unterdrückten Konflikten.
- **... oder aber:**  
Ihr Team arbeitet gut und Sie wollen, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

sein – doch machen sie kein Team zum Selbstläufer.

Synergieeffekte nutzen – Vertrauen und Wertschätzung sind dabei unerlässlich: „Man muss sich aufeinander verlassen können“, beschreibt Jörn Sander, Koordinator Produktherstellung bei Teletlas in Harsum bei Hildesheim und Kunde der JANUS-Teamberatung, einen kritischen Punkt bei der Teamarbeit. Spätestens wenn ein Team

sein Team wirklich zu kümmern, Signale ernst zu nehmen. Häufig ist es der Chef selbst, der aus einem diffusen Gefühl, „irgendwas sei nicht in Ordnung“, etwas unternimmt, und sei es, dass er sich und seinem Team eine Auszeit gönnt, um über die Zusammenarbeit zu sprechen. Aber auch ohne sichtbare Probleme im Team ist eine regelmäßige Reflexion sinnvoll. Denn alle Lebenserfahrung spricht dafür,

informiert, wer direkt mit wem arbeitet, wie oft man sich im Team trifft und wie diese Treffen ablaufen. Ein gutes Team gestaltet zudem aktiv seine Beziehungsebene: Anerkennung hat als Gestaltungselement einen festen Stellenwert, gegenseitiges Feedback ist erwünscht und Konflikte werden von den Teammitgliedern bewusst angegangen. Externe Teamberatung kann solche Prozesse fördern und



Typische Entwicklungsphasen von Teams und Beraterereinsatz

deutlich hinter seinen Möglichkeiten bleibe, würden Kraft, Energie und Geld umsonst verpulvert. „Wenn die Arbeit keinen Spaß mehr macht, leidet die Leistungsfähigkeit“, beschreibt Carsten Schäper einen häufigen Anlass für seinen Kriseneinsatz in Teams.

Wenn die Zusammenarbeit zum zermürbenden Hickhack geworden ist, setzen viele Unternehmen auf die Kompetenz externer Berater. Oft kann schon sehr viel früher etwas unternommen werden, und zwar aus dem Team heraus oder durch die Teamleitung. Das Führen von Teams ist eine Achterbahn der Gefühle – für den Chef ebenso wie für die Teammitglieder. „Die Abwechslung von Lust und Frust liegt in der Sache“, kommentiert Martin Komischke gelassen.

Wichtig sei es, die Lust möglichst hoch zu halten und den Frust gleichmäßig zu verteilen, sich um

dass ein gutes Team nicht vom Himmel fällt und selbst exzellente Teams ständig an sich arbeiten müssen.

Teamentwicklung ist Führungsaufgabe und damit Chefsache, lautet das Credo bei JANUS. Jeder Chef sollte wissen: „Man kann nicht keine Teamentwicklung betreiben“, behauptet Trainer Carsten Schäper, der damit ein Zitat von Paul Watzlawick variiert.

Was macht eigentlich ein gutes Team aus? „Ein Team ist dann gut, wenn es eine gute Leistung bringt“, fokussiert Carsten Schäper auf betriebliche Realitäten und wirtschaftliche Notwendigkeiten. Ein gutes Team konzentriert sich nicht allein auf die Lösung seiner Sachaufgaben, sondern kümmert sich auch um sich selbst, um Geschäftsordnung und Beziehungen. Es entwickelt selbst Regeln, Strukturen und Prozesse: Alle wissen wer wen

unterstützen: Ein Sofortprogramm im Rahmen eines Workshops regelt beispielsweise wichtige Abläufe und trägt anhand solcher nachvollziehbarer Anhaltspunkte konkret zu einer Änderung von Verhaltensmustern bei.

Zur Entwicklung eines erfolgreichen Teams kann und muss jeder Einzelne beitragen. Die Frage „was kann ich selbst tun?“, schärft die Sinne für Geschäftsordnungs- und Beziehungsebene. Wahrnehmen, bewerten, entscheiden, handeln, überprüfen: In einer Teamberatung wird der klassische Managementzyklus konsequent auf die Beziehungen und Regeln im Team angewendet und damit die Teamleistung verbessert.

„Jedes Organ einer Organisation kann nur lernen und besser werden, wenn es eine Beratung mitmacht“, plädiert daher Martin Komischke, sich eine Teamberatung

zu gönnen. JANUS-erprobt, weiß er, dass es eines gewissen Einsatzes bedarf, um von den Chancen zu profitieren: „Wenn man nicht an die Menschen – inklusive des Chefs – ran geht, gibt es keine nachhaltige Veränderung.“ „Entweder kommen die Karten auf den Tisch oder es hat gar keinen Sinn, sich zusammen zu setzen“, verlangt auch EDV-Spezialist Jörn Sander ein klares Bekenntnis zur Zusammenarbeit.

Bei JANUS sind vertrauliche Vorgespräche mit jedem Teammitglied fester Bestandteil einer Beratung. Hier werden Aufgaben, Inhalte, Erwartungen, Vorbehalte und Probleme besprochen. Diese Abfrage von individuellen Sichtweisen und Bedürfnissen ist laut Jörn Sander ein zentraler Erfolgsfaktor der Teamentwicklung mit JANUS. Und ein Teil dessen, was ein externer Berater zum Entstehen eines überdurchschnittlichen Teams beitragen kann.

„Für den eigentlichen Erfolg ist jedes Team selbst verantwortlich“, erklärt Carsten Schäper und ermuntert dazu die Geschicke selbst in die Hand zu nehmen. Wenn während einer Beratung das Pflänzchen Selbstverantwortung nicht keime, habe die beste Beratung keinen Sinn. Nur wenn ein Team die Aufgabe, sich selbst zu entwickeln, annehme, könnten Berater Mut machen, destruktive Muster zu verlassen und Dinge künftig anders anzugehen. Dass ein Team im Laufe einer Beratung flügge wird, und seine Unterstützung ab einem gewissen Punkt nicht mehr benötigt, ist für den Teamentwickler ein erfreuliches Zeichen: „Wenn es gut geht, bin ich am Schluss überflüssig.“ (fe)

Wer den Zustand seines Teams überprüfen will, findet auf unserer Website unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) einen Test, der einen ersten Hinweis darauf gibt, ob es an der Zeit ist, über Teambesprechung nachzudenken.



*Ende April, Betriebsausflug bei JANUS: Natürlich wollte es keiner zugeben – deshalb hieß der JANUS-Betriebsausflug Ende April auch vornehm Trainertag. Das Minigolf-Spielen ist den Teilnehmern erspart geblieben: Per Pedale beginnen über 20 Trainer, die von und für JANUS leben, das diesjährige Trainertreffen. Was der Bayer unter „Radeln“ subsummiert, wurde unterschiedlich interpretiert: Vom Klapp- (Verzeihung Falt-) rad über High-tech-Mountainbikes bis hin zur alten Kettenschaltungsmöhre war alles vertreten was zwei Räder hat. An eine zünftige Leibesertüchtigung schlossen sich Schmankerln für Gaumen und Geist an: In intensiven Gesprächen wurden Ideen, Chancen und Perspektiven entwickelt, wie das JANUSTeam seine Kunden auch künftig mit spannenden Themen und attraktiven Angeboten versorgen kann.*

## Inside JANUS

**Bei JANUS arbeiten ganz normale Menschen. Mit ihren persönlichen Talenten, Wünschen und Macken müssen sich diese ebenso um ihr Team bemühen wie andere.**

„Wer im Glashaus sitzt, sollte nicht mit Steinen werfen“, rät ein kluges Sprichwort. Trotzdem sind auch Trainer und Berater keine Übermenschen. Sie sehen nur vielleicht noch klarer als andere, welche Faktoren ihre Arbeit und das tägliche Miteinander beeinflussen. Dies gilt auch für das JANUS-Team: Eine gute Zusammenarbeit, Spaß an der Aufgabe und zufriedene Kunden verlangen von allen vollen Einsatz. Was die Zusammen-

arbeit bei JANUS besonders spannend, interessant, vielseitig, erfreulich und vergnüglich macht, zeigen die Antworten einer kleinen Umfrage.

*Wie funktioniert das JANUS-Team?*

„Das JANUS-Team funktioniert wie ein Sonnensystem, in dem jeder sowohl Planet als auch ein Stück Sonne ist.“

(GERNOT WEILHARTER) “

## Warum seid ihr ein gutes Team?

- » • weil es Unausgesprochenes gibt, was trägt
- weil wir schnell in eine Richtung denken können
  - weil wir manchmal auch nicht wissen, wo oben und unten ist und das dem Kunden (meistens) sympathisch ist
  - weil wir auf Distanz verbunden sind
  - weil wir wissen, was wir nicht wissen
  - weil unsere Ansprüche hoch sind, aber nicht beinhalten, dass wir etwas Besseres sind
  - weil wir das, was wir weitergeben, auch leben wollen

(CHRISTIAN VORDEMFELDE) «

## Warum arbeitest du gerne im JANUS-Team?

» Meine Aufgaben sind sehr anspruchsvoll und auch vielfältig. Ich handle gerne eigenverantwortlich. Das JANUS-Team unterstützt und fördert mich darin. Ich spüre großes Vertrauen von jedem Einzelnen und wir sprechen offen über alles. Wenn es sich ausgeht, essen wir zusammen am „runden Tisch“ und reden über Gott und die Welt. Wir lachen viel, und wir nehmen uns gegenseitig ernst. Das JANUS-Team, in dem ich gerne arbeite, besteht aus Menschen, die ich mag. Und einer Arbeit, die mir Spaß macht!

(RICHARDA HOFBAUER) «

## Wie sind die Rollen im JANUS-Team verteilt?

» Anna Schätzl und Richarda Hofbauer versuchen (meist mit Erfolg) im Taubenschlag Ordnung zu halten. Christian Vordemfelde ist Ruhepol, vom Leben auch schon ein wenig gerupft und ständig unterwegs. Josef Beil flattert vorbei

und hinterlässt einen großen Haufen – neuer Ideen. Martina Goldhorn hat als Personal-Taube für alle ein offenes Ohr. Carsten Schäper ist eine der lang gedientesten Brieftauben, u. a. für Finanzen und Marketing zuständig und versucht wenigstens auf seinem Schreibtisch Ordnung zu halten. Daran ist Gernot Weilharter schon lange gescheitert, dafür nimmt er sich sehr viel Zeit für das Team und die Kunden. Neueste Brieftaube ist Andrea Bornhöft. Sie ist schon jetzt als Verstärkung des Taubenschlags unentbehrlich und voll ausgelastet.

(CARSTEN SCHÄPER) «

## Wo muss sich das JANUS-Team noch verbessern?

» ... diese Frage soll gerade ich als die Neue im Team beantworten? Ganz schön schwierig, denn ich bin in ein Team gekommen, in dem ich mich wohl fühle und nach drei Monaten den Eindruck habe, dass alles prima läuft! Das Einzige was mir einfällt ist das Thema Zeit. Zeit, um sich auszutauschen, neue Ideen zu entwickeln und um von dem Know-how und den Erfahrungen jedes einzelnen noch mehr zu profitieren. So ist das bei uns Trainern – ständig auf Achse, viel zu viele Termine, Konzepte entwickeln und zwischendurch auch mal einige private Verpflichtungen. Ich weiß, dass Gernot sehr gute Seminare zum Thema Zeitmanagement durchführt. Vielleicht sollten wir uns das mal intern gönnen!

(ANDREA BORNHÖFT) «

## Wie pflegt ihr das JANUS-Team?

» Tja, wie pflegt man ein Team, das meistens ausgeschwärmt ist? Wichtig ist für das ganze Team auf jeden Fall unsere Homepage in Person von Frau Schätzl und Frau Hofbauer im Germeringer Büro. Sie koordinieren, halten auf dem

Laufenden und sind Fels in der Brandung, wenn der Einzelne vor Ort Unterstützung braucht. Und damit leisten sie eine Menge Teampflege. Wenn wir dann alle mal wieder im Büro sind, nutzen wir die Zeit bewusst zur Kontaktpflege – erzählen, tauschen aus, Essen gemeinsam (zur Zeit stehen Leberkäs-Semmeln hoch im Kurs...!) und beraten uns bei Themen, die ein anderes Ohr brauchen. Einen Pflegeeffekt haben sicherlich auch unsere Jour Fixe, die Trainertage für das erweiterte JANUS-Team mit unseren freien Trainern und informelle Treffen im kleinen Kreis.

(MARTINA GOLDHORN) «

## Was ist dein Beitrag zum JANUS-Team?

» Mein Sternzeichen ist der Stier, mein Lieblingstier der Löwe und meine Frau sagt, ich bin ein Muli. Nicht der Schnellste, aber beständig voranschreitend, auf's erste nicht immer erkennbar, aber wenn es darauf ankommt entsteht viel Kraft. Ein gewisser Hang zur Unberechenbarkeit und Sturheit, wer aber damit umgehen kann, erlebt es als Kreativität und Fortschritt. JANUS ist in Bewegung und bleibt in Bewegung. Stier, Löwe und Muli helfen kräftig mit!

(JOSEF BEIL) «

## Das Besondere am JANUS-Team ist ...

» ... der Umgang miteinander im Team: Er ist wertschätzend und partnerschaftlich. Es wird offen und klar kommuniziert (Gerüchte haben keine Chance!). Wir unterstützen uns gegenseitig und wenn's brennt, wird gemeinsam angepackt. Das Schönste aber ist, dass jeder mit seinen Stärken und Schwächen akzeptiert wird und dass daraus ein klasse Team entstanden ist.

(ANNA SCHÄTZL) «

## Porträt

### Andrea Bornhöft, Trainerin bei JANUS

Ein Powerpaket. Ein Energiebündel. 1,54 Meter Optimismus und Kraft – so haben wir bei JANUS Andrea kennen gelernt und so erleben unsere Teilnehmer sie seit April dieses Jahres im Training. Was uns und unsere Kunden an ihr beeindruckt, ist ihre Fähigkeit, in Kontakt zu treten und zu bleiben, auch wenn „es“ einmal schwierig wird.

Widerstand kennt sie seit ihrer frühesten Kindheit: „Ich war immer Nesthäkchen, immer die Kleinste, und habe früh gelernt, mich durchzusetzen.“ Kein Wunder bei zwei Brüdern, die zehn und 13 Jahre älter sind! Sie zu unterschätzen, wäre ein großer Fehler. Andrea erzählt eine Episode aus ihrer beruflichen Vergangenheit: Einmal kam ein Besucher zu ihrem damaligen Chef und sah sie, als Andrea kurz ins Sitzungszimmer schaute. Kaum war sie draußen, fragte der Gast den Chef: „Wie kommen Sie denn mit der Kleinen klar?“. Antwort des Chefs: „Täuschen Sie sich nicht, die kann zwei Meter groß werden!“ (Dieses Auf-den-ersten-Blick-unterschätztwerden hat sie übrigens mit einer anderen gestandenen JANUS-Trainerin gemeinsam: Anna Kirsch)

#### In der Offensive

Andrea gewinnt den Respekt und die Aufmerksamkeit ihrer Gesprächspartner und Teilnehmer in kurzer Zeit mühelos durch ihre Kompetenz und ihre Fähigkeit, in Kontakt zu treten. Dabei hilft ihr ihre lange Berufserfahrung und ihre Neigung, Herausforderungen nicht aus dem Weg zu gehen, sondern sie regelrecht zu suchen und offensiv anzugehen. Was wir hier bei JANUS ganz schnell schätzen

gelernt haben, ist ihr Mut: In die Situation 'reinzuspringen, neugierig zu sein, (freche) Fragen zu stellen. Dies kontrastiert (finde ich!) sehr hübsch mit ihrer beruflichen Herkunft: Die Versicherungsbranche. Eine Neigung, sich abzusichern haben wir bei ihr bisher nicht festgestellt – ganz im Gegenteil. Da ist sie also: Andreas ganz persönliche JANUS-Köpfigkeit.



#### Personalentwicklung ...

Andrea Bornhöft wurde 1966 in Bad Dürkheim geboren. Es stand „von Kindheit an fest, dass ich 'mal in die Versicherungsbranche gehen würde, weil mein Vater selbst Versicherungsangestellter war“. So kam's dann auch: Die Nordstern wollte damals keine Frauen (ja, ja, liebe Nordsterne, das hat sich mittlerweile sicher geändert!), also ging sie zur Colonia. Es hat ihr einen Riesenspaß gemacht, sich mit Versicherungsbedingungen zu beschäftigen und Schadensfälle zu bearbeiten. Schnell entdeckte sie ihr verkäuferisches Talent, übernahm einen Bezirk und gab ihn wieder ab, als sich zu wenige Perspektiven darin fanden. Wechsel zur Alten Leipziger, Innendienst. „Das war hart! Mehr sag' ich nicht.“ Nächste Station: Aus- und Weiterbildung im selben Unternehmen, erste Verkaufs- und Verhaltenstrainings, Verantwortung für die Ausbildung zum Versicherungsfachmann/-fachfrau (BWV). Als dann die Abteilung „Personalentwicklung“ gegründet wird, beeindruckt sie den neuen Leiter und wird seine Mitarbeiterin, verant-

wortlich für Führungsseminare, Implementierung von Personalentwicklungskonzepten und Coaching von Führungskräften. „Die Arbeit dort hat mir Spaß gemacht und mich weiter gebracht.“

#### ... und Training

Der Schritt zu JANUS war konsequent und logisch: „Ich fühle mich primär als Trainerin und schätze Trainingsphilosophie und Teamklima bei JANUS. Mir gefällt, dass hier jeder seinen Platz hat, dass es unterschiedliche Schwerpunkte gibt und keinen Neid oder Konkurrenzkampf.“ Und natürlich beeindruckte sie die JANUS-Qualität, aber was soll sie auch anderes sagen ...

Ihre Schwerpunkte sind Führungs- und Vertriebstrainings für unsere „internen“ Kunden. Sie können sie außerdem in den offenen JANUS-Trainings finden: „Praxis des Verkaufens“ (ab 2003), „Methodik des Innovationsmanagement“ und „Methodik der prozessorientierten Moderation“. Das Verhaltensmodell, mit dem sie in ihren Trainings am liebsten arbeitet heißt LIFO®. Es passt gut zu ihr: Es ist stärken-orientiert und pragmatisch. Die Weiterbildung bei Schulz von Thun, eine Ausbildung in personenzentrierter Gesprächsführung und der JANUS-Coaching-Studiengang komplettieren ihre Trainerausbildung.

Seit 1993 ist Andrea verheiratet mit Roger Bornhöft. Er erträgt mit Ruhe und seinem „trockenen“ Humor, dass sie mehr oder weniger heimlich für Howard Carpendale schwärmt. Das ist ihr einziges Laster ... ach, nein: Sie raucht! Davon werden wir sie noch heilen. Bisher hat noch fast jeder bei JANUS schon ein Mal mit Rauchen aufgehört! Das mit Howie wird schwieriger. Ich denke daran, ihr täglich eine viertelstündige Dosis „Talking Heads“ zu verordnen. Ob das hilft? Was meinen Sie? (CS)

## Neues vom RessourcenManagement

Unser RessourcenManagement ist vielleicht nicht ausschlaggebend für eine Anmeldung beim JANUS-Seminar – aber unser Rahmenprogramm ist sicherlich ein Anreiz, sich wieder einmal auf den Weg zu uns nach Bayern zu machen. Wir werden künftig zu jedem offenen Seminar ein festes Begleitprogramm anbieten. Beispiele: Bei Persönlichkeit und Führungsstil, prozessorientiertem Training sowie prozessorientierter Moderation wird Peter Flühr in bewährter Manier zum Grooven und Entspannen auffordern. Der Herbsttermin von SelbstManagement und SelbstCoaching lädt zum Fasten ein. Beim Seminar KonfliktManagement heißt es kreativ Gestalten mit Nicole Meyers.

Mehr Infos unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) oder in unserer aktuellen Seminarbroschüre.

Offene Seminare	2002/2003
Persönlichkeit und Führungsstil - Profiling	02.02. - 07.02.2003
	01.06. - 06.06.2003
	19.10. - 24.10.2003
Supervision	11.02. - 12.02.2003
	07.05. - 08.05.2003
	03.07. - 04.07.2003
	16.09. - 17.09.2003 18.11. - 19.11.2003
SelbstManagement und SelbstCoaching	06.10. - 11.10.2002
	19.01. - 24.01.2003
	22.06. - 27.06.2003 05.10. - 10.10.2003
Methodik des EinzelCoaching	08.12. - 13.12.2002
	09.03. - 14.03.2003
	20.07. - 25.07.2003 07.12. - 12.12.2003
KonfliktManagement	10.11. - 15.11.2002
	16.02. - 21.02.2003
	06.07. - 11.07.2003 09.11. - 14.11.2003
Persönlichkeit und Kommunikation	13.10. - 18.10.2002
	31.08. - 05.09.2003
DienstleistungsManagement	15.09. - 20.09.2002
Methodik der prozessorientierten Moderation	20.10. - 25.10.2002
	12.10. - 17.10.2003
Methodik des InnovationsManagement	22.09. - 27.09.2002
	23.03. - 28.03.2003
GruppenPsychologie und TeamManagement	24.11. - 29.11.2002
	04.05. - 09.05.2003
	(outdoor) 13.07. - 18.07.2003
Methodik des Coaching von Teams	24.11. - 29.11.2002
	04.05. - 09.05.2003
Methodik des prozessorientierten Trainings	12.01. - 17.01.2003
Praxis des Führens	19.10. - 24.10.2003
Praxis des Verkaufens	11.05. - 16.05.2003
	09.11. - 14.11.2003
Praxis der Verhandlung und Konfliktklärung	(auf Anfrage)

## Neue JANUS-Absolventen



Nach der letzten Abschluss-Supervision verkünden wir heute mit Vergnügen die neuen Absolventen der JANUS-Studiengänge: Jörg Wilhelm hat mit seiner Arbeit über „Kreativitätsblockaden“ den Studiengang ChangeManagement erfolgreich abgeschlossen. Gisamone Grunwald erwarb mit ihrer Arbeit zu „Präferenzen und Kommunikation“ den Abschluss unseres Studiengangs Coaching ebenso wie Karen Zühlke mit ihrer Arbeit zum Thema „Das OK-Geviert“. Herzlichen Glückwunsch! Bei der Erprobung des Gelernten in der alltäglichen Praxis wünschen wir viel Spaß und gutes Gelingen.

## Kontakt

JANUS GmbH  
 Organisationsentwicklung,  
 Teamentwicklung, Training  
 Untere Bahnhofstraße 50  
 82110 Germering  
 Tel.: 089/840796-6  
 Fax: 089/840796-77  
 eMail: [team@janusteam.de](mailto: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 und  
 Anna Schätzl