

Liebe Leserinnen und Leser,

Ende Januar trat das Weltwirtschaftsforum in Davos zusammen. Motto des schwergewichtigen Treffens: „Vertrauen bilden“. Mittlerweile haben Ökonomen nachgewiesen, dass Vertrauen die zentrale Voraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung ist. Zukunftsforscher haben gar Vertrauensbildung als die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts ausgemacht. Wir sind schon lange überzeugt, dass Vertrauen die unverzichtbare Basis beruflichen Erfolgs ist und dass es ehrlich eingesetzt ein unschlagbares Kosten- und Energiesparmodell für jedes Unternehmen darstellt. Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen.

Mit Führung in der Krise wollen wir uns deshalb in diesem JANUS-Forum beschäftigen. Gerade wenn ein Unternehmen, ein Geschäftsbereich oder eine Abteilung ins Trudeln kommt, ist es dringend an der Zeit, sich klar zu machen, was Führung eigentlich bedeutet.

Dass sich hier JANUS zu einem wichtigen Ansprechpartner entwickelt hat, zeigt uns die Entwicklung unserer offenen Seminare: In den letzten beiden Jahren hat sich die Zahl der Teilnehmer in diesem Bereich fast verdoppelt. Mittlerweile bieten wir unseren Kunden drei Seminarlinien mit unterschiedlichen Zielsetzungen an. Gemeinsam mit Gernot Weilharter, der für das offene Programm verantwortlich ist, entwickeln wir unser Programm ständig weiter. Dabei beharren wir nach wie vor auf unseren Fünftageseminaren – selbst wenn diese die Flexibilität entwicklungswilliger Führungskräfte und das Wohlwollen kritischer Vorgesetzte immer wieder neu auf die Probe stellen. Warum wir darauf bestehen, das erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Viel Spaß beim Lesen!
Herzlichst Ihr CARSTEN SCHÄPER

Führen in der Krise

Wenn Krisen ein Unternehmen schütteln, ist Führungskompetenz besonders gefordert. Deshalb ist es wichtig, schon im Normalbetrieb potenziellen Krisen zu begegnen.

Die Krise – wie ein Gespenst geistert ein Begriff zurzeit durch die deutsche Wirtschaft. Gerät ein Unternehmen in die Schiefelage, schüttelt es die beteiligten Menschen – Vorgesetzte und Mitarbeiter, Mitläufer und Macher – gehörig durcheinander. Wer sicher gehen will, in einer solchen Ausnahmesituation das Ruder souverän in der Hand zu halten, muss sich beizeiten – lange bevor sich Schwierigkeiten ankündigen – um sein Unternehmen und die damit verbundenen Menschen kümmern. Führen in der Krise kann man lernen – indem man essenzielle Führungsregeln im ganz normalen Alltag beherzigt.

Im ersten Schritt gilt es dabei, Begrifflichkeiten sauber zu trennen. Es gibt einen wesentlichen Unterschied zwischen Managen und Führen: Beschäftigt sich das eine damit, Informationen zu sammeln, zu analysieren, zu bewerten, Maßnahmen zu realisieren und zu kontrollieren, um das Ergebnis erneut in diesen Managementzyklus einzuspeisen, löst sich das andere von dieser mechanistischen Weltsicht: Führen heißt, eine Welt zu bauen, der andere angehören wollen. Managen heißt machen, Führen heißt dienen. Genau hier setzt das Erfolgsmodell für die Krise an: Nur wer die Ziele und Bedürfnisse der beteiligten Menschen vor die vermeintlichen Systeminteressen stellt, mobilisiert die Eigenmotivation seiner Mitarbeiter. Und schafft so deren enge Bindung zum Unternehmen.

In der Krise entscheidet sich, ob Menschen primär aus Angst handeln oder aus der Überzeugung, dass es etwas gibt, für das es sich zu kämpfen lohnt – gemeinsam mit anderen. Die Grundlage für dieses Vertrauen wird lange vor der wirtschaftlichen Schiefelage gelegt. „Es ist sehr nützlich, das Alltagsgeschäft von der Krise her zu denken und der damit verbundenen Notwendigkeit zur Veränderung“, unterstützt JANUS-Geschäftsführer Carsten Schäper diese Denkweise. Der Organisationsentwickler will dem Begriff den Beigeschmack der Katastrophe nehmen: „Ist die Krise, also der Veränderungsprozess, bewältigt, geht ein Unternehmen daraus gestärkt hervor“.



Die zentrale Frage bei der Bewältigung einer Ausnahmesituation ist jene nach der Haltung, mit der die Führungsaufgabe ausgefüllt wird: In welchem Geist führt jemand? Anregungen hierzu gibt das Autoren-duo Ken Blanchard und Sheldon

Bowles in ihrem sehr lesenswerten Buch „Gung Ho! Wie Sie jedes Team in Höchstform bringen“, das im Rowohlt Verlag erschienen ist. Sehr bildhaft beschreibt dort „Der Geist des Eichhörnchens“, wie die Überzeugung, **sinnvolle Arbeit** zu leisten, die Arbeitszufriedenheit aller an einem Prozess Beteiligten sicher stellt und ein gutes Selbstwertgefühl vermittelt. Wer in seine Mitarbeiter Vertrauen setzt und diesen wertschätzend begegnet, erreicht damit den vollen Einsatz für das gemeinsame Ziel. Werte spielen dabei die zentrale Rolle, denn Ziele seien für die Zukunft da, Werte aber bestimmten das Hier und Jetzt, so die Autoren. Die Wertbestimmtheit einer Organisation bewiese sich erst in der Krise, führt Carsten Schäper diesen Gedanken fort: Wo der Mitarbeiter angeblich im Mittelpunkt des Handelns steht, kariert eine Kündigungswelle beispielsweise eine solche Aussage.

Nicht minder einprägsam beschäftigt sich „Der Weg des Bibers“ mit dem Faktor **Selbstbestimmung**: Es gehe in Unternehmen darum, selbst zu bestimmen, wie das Ziel zu erreichen ist. Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter müssten angehört, respektiert und berücksichtigt werden. „In letzter Konsequenz bedeutet dies, dass man Organisationen um Mitarbeiter und deren Ressourcen herum aufbaut. Wenn man den Mitarbeitern für die Bewegung zu ihren Zielen hin mehr Raum gibt, entsteht Identifikation und es wird weitaus mehr Energie freigesetzt, als beim Versuch, Mitarbeiter für die Organisation passend zu machen.“, rät Carsten Schäper.

Besondere Beachtung bedarf in Krisensituationen das Phänomen Angst. Sie ist notwendig und unvermeidlich: Angst ist ein wichtiger Hinweis auf eine Herausforderung oder Bedrohung. Wenn sie jedoch unser Handeln bestimmt und über-

mächtig wird, lähmt sie jene Fähigkeiten, die notwendig sind, um die Krise zu meistern. Gerade Führungskräfte sollten daher ihre eigene Angst thematisieren, statt erlebte eigene Hilflosigkeit und Bedenken vor ihren Mitarbeitern zu verbergen.



Um mit der Angst konstruktiv umzugehen, müssen Führungskräfte dem Thema Informationen besondere Aufmerksamkeit schenken: Wenn Mitarbeiter sicher sind, dass sie für wichtige Entscheidungen die nötigen Informationen bekommen, stecken sie ihre Energie in die Bewältigung der Krise, statt in die Frage, was tatsächlich stimmt oder was hinter den Dingen steht. Genau hier findet sich ein wesentlicher Unterschied zwischen Manager und Führungskraft: Während Manager ihre Mitarbeiter als Produktionsfaktoren planen, hat sich eine kompetente Führungskraft von der Illusion von Machbarkeit und Steuerung verabschiedet. Statt andere zu gängeln und zu manipulieren, erkennt sie als einzig gangbaren Weg, ihr eigenes Handeln und eigene Ziele zu hinterfragen und mit Veränderungen bei sich selbst zu beginnen.

Oft – gerade im Stress – vergessen wir die wirksamste Führungs-„Technik“ (gute Eltern wissen das!) überhaupt: **Anerkennung**. „Das Geschenk der Gans“ beschreibt, wie erfolgreiche Führung andere „begeistert anfeuert“. Egal ob passiv oder aktiv: Anerkennung muss echt sein. Und sie sollte nicht erst für ein Endergebnis, sondern schon im Prozess großzügig verteilt werden.

Wie im Fußballstadion muss jeder Fortschritt bejubelt werden – nicht nur der Spielstand am Ende eines Matches. Wer also glaubt, mit der Simulation ständiger Krisen durch permanente Kritik und das „Finger-in-die-Wunde-legen“ seine Mitarbeiter auf Trab zu halten (Nach dem Motto „Das Bessere ist der Feind des Guten!“), verkennt die Situation: Statt die volle Leistungsbereitschaft zu generieren, brennen sich die Betroffenen eher aus. Statt ihre Selbstmotivation zu entfalten, verlieren sie den Spaß an ihrer Aufgabe, weil ihr Selbstwertgefühl in einem solchen Szenario zwangsweise auf der Strecke bleibt.

Die persönliche Auseinandersetzung mit Führungsverhalten und damit die Vorbereitung auf krisenhafte Situationen ist zentraler Bestandteil der offenen Seminare bei JANUS: Dort erforschen die Teilnehmer ihre mit Angst besetzten Situationen. Sie lernen, von ihren eigenen Ressourcen auszugehen und so Boden unter den Füßen zu gewinnen und sich gegen kommende Stürme mit der nötigen Flexibilität zu verwurzeln. Sie lernen Vertrauen



zu geben und zu erwerben und reflektieren ihren Umgang mit Anerkennung. Letztlich geht es immer um die Auseinandersetzung mit tief verwurzelten Verhaltensweisen. Oder wie Carsten Schäper es formuliert: „Starke Führungskräfte kennen und überwinden ihre eigenen Muster und handeln für ihren Erfolg.“ (fe)

Mit dem ganzen Menschen arbeiten

Distanziertes Interesse ist bei der Teilnahme an einem offenen JANUS-Seminar unrealistisch: Wer beruflichen Erfolg sucht, muss intensiv an sich arbeiten.

„Wir wollen Menschen ansprechen, die beruflich ihren Weg gehen und dabei leistungsfähig und erfolgreich sein wollen“, beschreibt Gernot Weilharter, bei JANUS zuständig für das offene Programm, die Klammer, die das vielseitige Angebot an JANUS-Seminaren zusammen hält. Wer erkenne, dass dieser Wunsch nur durch eine persönliche und berufliche Auseinandersetzung zu erfüllen ist, sei bei JANUS bestens aufgehoben.

– an sich selbst und seinen Themen. Das Besondere ist die Intensität: „In unseren Seminaren kann man Dinge erleben und erfahren, die weit über das hinaus gehen, was man in einem Buch lesen kann“, erklärt Gernot Weilharter. Und so leben die JANUS-Seminare von der Unmittelbarkeit des Kontaktes, der Möglichkeit, sich in einem angstfreien Raum auszuprobieren und dabei von Trainer und Mitstreitern kontinuierlich Feedback zu emp-

punkt und erarbeitet alltagstaugliches Handwerkszeug, das zum Beispiel Verkäufern inmitten ihres Tagesgeschäfts zur Verfügung steht. Bei den Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung geht es darum, eigene Ressourcen zu entdecken, zu fördern und diese mit Bezug auf das Seminarthema auszubauen. Sich also beispielsweise mit der eigenen Haltung und dem Verhalten als interner und externer Dienstleister zu beschäftigen.

Um die Angebote der einzelnen Seminare optimal nutzen zu können, empfiehlt es sich, zunächst ein persönlichkeitsorientiertes Training zu besuchen und dann erst methodische Seminare und Supervisionen anzuschließen: „Es ist sinnvoll, sich erst als Person zu reflektieren, bevor man mit Methoden hantiert“, sagt dazu Gernot Weilharter und gibt zu bedenken, dass der Weg einer sinnvollen beruflichen und persönlichen Entwicklung immer individuellen Pfaden folgt. Die Themen des offenen JANUS-Programms entstehen in enger Tuchfühlung mit der Unternehmenspraxis: Teamberatungen und Inhouse-Seminare geben einen wertvollen Einblick, was Unternehmen und ihre Mitarbeiter bewegt.

Pragmatismus beherrscht auch die methodische Basis der prozessorientierten Arbeitsweise von JANUS: Es steht keine bestimmte Schule im Vordergrund, wichtig sei es, methodisch sauber und dabei undogmatisch zu arbeiten, erklärt Gernot Weilharter. Dabei fühle man sich keiner bestimmten Schule, sondern den Themen und Teilnehmern verpflichtet: „Wir wollen das Wirkungsvollste und Machbare präsentieren.“ (fe)



Die gewünschten Nebenwirkungen eines JANUS-Seminars, bei dem man seine Persönlichkeit nicht einfach an der Garderobe abgeben kann, nehmen viele gerne in Kauf: Seit Beginn des offenen Trainingsbetriebes 1995 haben jährlich einige Hundert Fach- und Führungskräfte, Trainer und Coaches das Programm durchlaufen. Wer sich – insbesondere im Bereich Persönlichkeitsentwicklung – auf ein JANUS-Training einlässt, ist als ganzer Mensch gefragt: Distanziertes Zuschauen ist unrealistisch, auch wenn der Grad des Sich-selbst-Einbringens individuell steuerbar ist. Da sind sich JANUS-erprobte Teilnehmer einig.

Das klingt geheimnisvoll, doch dahinter verbirgt sich harte Arbeit

fangen. Andere Teilnehmer und die Gruppe stellen hier eine wertvolle Ressource dar. Ohne die eigene Person zu thematisieren, auszuprobieren, zu hinterfragen und dabei etwas zu riskieren, geht es in keinem der Seminare.

Die Arbeit in den drei JANUS-Seminarlinien unterliegt unterschiedlichen Schwerpunkten: Wo die Methodik im Vordergrund steht, wird insbesondere auf die Rolle der Teilnehmer als Coach, Change Agent oder Berater hingearbeitet. Dennoch: Ohne Bezug zum Anwender fehlt einer Methode das Leben und es besteht die Gefahr einer seelenlosen Technik. Die Praxiswerkstatt stellt die berufliche Anwendung in den Mittel-

Blickwinkel

Für mich als Trainer bietet der Zeitraum eines fünftägigen Seminars Möglichkeiten, die ich in meiner Arbeit sehr schätze. Das JANUS-Büro und meine Kollegen halten mir in dieser Zeit weitgehend den Rücken vom sonstigen Tagesgeschäft frei. So kann ich mich eine ganze Woche lang auf eine Aufgabe konzentrieren, meine Aufmerksamkeit den Prozessen und Anliegen der Seminarteilnehmer wid-



men. Die Ruhe und Abgeschiedenheit unserer Seminarorte unterstützen mich dabei. Fünftägige Seminare unterbrechen den Stakato-Rhythmus meiner sonstigen Tätigkeit bei JANUS, in der ich meist zwischen mehreren Aufgaben hin- und herpendle. Einen Nachteil gibt es: Ich nehme damit das Getrenntsein von meiner Frau und meinen beiden kleinen Kindern in Kauf. Der Abschied fällt mir meist nicht leicht – wir haben oft einen regen telefonischen Austausch in Seminarzeiten. Mara und David wissen bereits: „Papa ist auf Seminar“ heißt, ein paar Mal am Abend einschlafen und dann bin ich wieder da. Der Zeitausgleich für die fünftägigen Seminare schenkt mir zudem die Möglichkeit, wieder ganz bei meiner Familie zu sein.

GERNOT WEILHARTER

Standpunkt

Wir machen keine Turboseminare

Ein offenes Seminar bei JANUS dauert genau fünf Tage – und das ist gut so. Gerade von Teilnehmern, die uns noch nicht kennen, werden wir häufig auf die Dauer unserer offenen Trainings angesprochen. Sich für eine ganze Woche aus dem Tagesgeschäft zu verabschieden, fällt Führungskräften ebenso wie Trainern und Beratern meistens schwer. Welcher Chef verzichtet schon gerne eine ganze Woche auf seine wertvolle Führungskraft? Doch die fünftägige Klausur mit sich selbst und der Gruppe hat ihren Sinn: Wir wollen in unseren Seminaren den Menschen und seine Grundhaltung erreichen, denn nur so können wir eine nachhaltige Entwicklung anstoßen. Das Wechselspiel zwischen Profession und persönlicher Entwicklung braucht Zeit. Persönlichkeitsentwicklung funktioniert nicht auf Knopfdruck und nicht en passant.

Sie wächst wie eine Pflanze im Kontakt mit anderen, in einem geschützten Raum, in einer Atmosphäre, die Sicherheit bietet, um Prozesse bewusst zu erleben, Neues auszuprobieren und sich mit unbekannten Impulsen auseinander zu setzen. Kurzzeitseminare können diesen Rahmen nicht schaffen, sondern maximal in ein oder zwei Tagen Tools und Techniken aufzeigen. Ohne die tiefer gehende Auseinandersetzung mit sich selbst und den eigenen Methoden besteht dort die Gefahr, am Seminarende statt mit einem Werkzeugkoffer mit einem Kosmetikköfferchen dazustehen. Dieser eignet sich für kurzfristige Korrekturen, die öfter an der Oberfläche bleiben. Es bedarf Zeit, um sich auf sich selbst einzulassen. Diesen Schatz wollen wir unseren Teilnehmern in fünf Tagen eröffnen. (gw)

Wer trainiert was?

Methodik des prozessorientierten Trainings:	Andrea Bornhöft, Wolfram Jokisch
SelbstManagement und SelbstCoaching:	Gernot Weilharter, Anna Kirsch, Ingeborg Russ
Persönlichkeit und Führungsstil:	Wolfram Jokisch, Gernot Weilharter, Anna Kirsch
Supervision:	Wolfram Jokisch, Anna Kirsch
KonfliktManagement:	Gernot Weilharter, Anna Kirsch, Wolfram Jokisch
Methodik des EinzelCoaching:	Anna Kirsch, Wolfram Jokisch
Methodik des InnovationsManagement:	Andrea Bornhöft, Anna Kirsch
Dienstleistung und Persönlichkeit:	Anna Kirsch
GruppenPsychologie und TeamManagement:	Gernot Weilharter, (outdoor: Yvonne Saalfrank)
Methodik des Coaching von Teams:	Wolfram Jokisch, Anna Kirsch
Praxis des Verkaufens:	Andrea Bornhöft
Praxis des Führens:	Martina Goldhorn, Wolfram Jokisch
Work-Life-Balance:	Yvonne Saalfrank, Josef Beil
Methodik der prozessorientierten Moderation:	Andrea Bornhöft, Martina Goldhorn
Persönlichkeit und Kommunikation:	Anna Kirsch, Gernot Weilharter
Praxis der Verhandlung und Konfliktklärung:	Gernot Weilharter, Christian Vordemfelde

Porträt

Richarda Hofbauer, Büroman-
gerin bei JANUS



„Ja, wer san Sie denn?“ – So begrüßte vor einigen Wochen Richarda Hofbauer unsere neue Junior-Trainerin, Daniela Brustmann, an ihrem ersten Arbeitstag. Sie hatte sie vorher nie gesehen und weil sie ihr Herz auf der Zunge trägt, ist ihr das so ‘rausgerutscht. Die Episode ist kennzeichnend für die Art in der Richarda Hofbauer Kontakt aufnimmt: Direkt, bayrisch-herzlich, das Eis brechend. Seit Januar 2002 verstärkt sie nun schon unser JANUS-Büro. Kürzlich fragte sie: „Wer hat das alles eigentlich vorher gemacht? Wie sind Sie vorher klar gekommen?“ Antwort: Wir wissen es selber nicht. Wir wissen nur: Richarda Hofbauer ist heute unverzichtbar. Punkt.

Nix g’lernt

„Ich hab’ nix g’lernt.“, sagt sie in aller Bescheidenheit die Unwahrheit. Als sie zwölf Jahre alt war, zog ihre Mutter mit ihr in die USA, nach Texas, später nach Kalifornien. Nach sieben Jahren kehrte Richarda Hofbauer nach Deutschland zurück – ausgestattet mit einer Menge neuer Erfahrungen und breitem amerikanischen Akzent. Ihr Englisch half, während der

olympischen Spiele eine Stelle im Kundendienst-Center des Münchner Hauptbahnhofs zu finden. Danach blieb sie sechs Jahre lang als junge, unterforderte Ansagerin am Hauptbahnhof. Bis ihr ein Kollege die Augen öffnete: „Du versauerst hier!“ Während der folgenden dreijährigen Tätigkeit als Schreibkraft bildete sie sich in Abendkursen weiter und wurde dann in einer amerikanischen Computerfirma als Sekretärin zuständig für die Auftragsabwicklung. Nach mehreren Stationen landete sie schließlich bei der weltbekannten Dornier Medizintechnik. Dort wurde sie – nach einer weiteren Fortbildung in Abendkursen zur Betriebswirtin – Leiterin der Internen Kommunikation. Nächste Station: JANUS. Nix g’lernt!

Bei uns wickelt sie nun die gesamte Organisation unserer internen Trainings ab, hält Kontakt zu den Kunden, organisiert die Reisen aller Trainer, kümmert sich um die JANUS-Website, die Technik, das Material, die Essenskasse (!) und ... und ... und ... Wie haben wir das vorher alles geschafft?

Warum sie bei JANUS ist? – Weil die Branche interessant ist: In all’ ihren bisherigen Tätigkeiten habe sie gemerkt, wie wichtig es ist, die ganze Persönlichkeit einzubringen – nicht nur die Fertigkeiten. Und darum ginge es bei JANUS ja genau. Außerdem könne man sich hier richtig wohl fühlen, und: „Es ist schön in einem erfolgreichen Unternehmen mit guten Ruf zu arbeiten. Und stolz zu sein, dass so oft zufriedene und nette Kunden anrufen!“ Da freut sich der Porträtist (und Geschäftsführer).

In Bewegung

„Für mich wird Zeit immer wertvoller. Deshalb möchte ich auch meiner Freizeit immer mehr Qualität geben.“ Um es klar zu sagen:

Am liebsten würde Richarda Hofbauer noch die ganze Welt bereisen. Als nächstes kommt Kanada dran, später wohl noch Australien und Ozeanien. Und die Route 66 in Amerika. Aber mit dem Motorrad! Während ihr Mann („Er ist ja auch noch etwas jünger.“, sagt sie augenzwinkernd) eher noch Geld zurücklegen möchte („Fürs Alter!“) hat sie sich vom Sicherheitsdenken verabschiedet: „Ich will jetzt genießen!“, lautet ihr programmatischer Ruf. Und wir fragen ein wenig bang: Wohin soll das führen? Was wird aus uns? Und hoffen, dass ihr junger Ehemann sich durchsetzt ☺

Talente

Andere Interessen finden wir weit weniger bedrohlich: Richarda Hofbauer ist sportlich. Wobei sie auch Gartenarbeit zu den sportlichen Aktivitäten zählt. Mit Andrea Bornhöft zusammen hat sie kürzlich begonnen, Inline-Skates zu fahren und weiß aufs Lebhafteste von ihren dabei gewonnenen Erfahrungen am JANUS-Mittagstisch zu berichten. Wenn mehr als zwei Nicht-Bayern zuhören, zügelt sie dabei ihren Dialekt. Wenn allerdings unsere beiden Annas gleichzeitig da sind, verfällt sie zusehends in ihr herzerfrischendes Niederbayrisch, das – vorsichtig ausgedrückt – nicht alle gleich gut verstehen. Wir anderen haben aber trotzdem unseren Spaß, weil sie ihre Ausführungen mit ausdrucksstarker Mimik und Gestik eindrucksvoll untermalt.

Wöchentlich entdecken wir neue Talente und Fähigkeiten an ihr. Kürzlich stellte sich heraus, dass sie in Yoga und ayurvedischer Küche bewandert ist. Mal sehen, was sich damit noch machen lässt ... Demnächst werden wir wohl auch ein Anwendungsfeld für ihr Englisch finden. Im Zuge der JANUS-Internationalisierung, quasi. Und wenn’s nur für Richarda ist! (CS)

Offene Seminare	2003
Dienstleistung und Persönlichkeit	30.03. - 04.04.2003
GruppenPsychologie und TeamManagement (outdoor)	04.05. - 09.05.2003 13.07. - 18.07.2003 23.11. - 28.11.2003
KonfliktManagement	16.02. - 21.02.2003 06.07. - 11.07.2003 09.11. - 14.11.2003
Methodik der prozessorientierten Moderation	03.08. - 08.08.2003
Methodik des Coaching von Teams	04.05. - 09.05.2003 23.11. - 28.11.2003
Methodik des EinzelCoaching	09.03. - 14.03.2003 20.07. - 25.07.2003 07.12. - 12.12.2003
Methodik des InnovationsManagement	23.03. - 28.03.2003
Persönlichkeit und Führungsstil	01.06. - 06.06.2003 19.10. - 24.10.2003
Persönlichkeit und Kommunikation	31.08. - 05.09.2003
Praxis der Verhandlung und Konfliktklärung	12.10. - 17.10.2003
Praxis des Führens	01.06. - 06.06.2003 19.10. - 24.10.2003
Praxis des Verkaufens	11.05. - 16.05.2003 09.11. - 14.11.2003
SelbstManagement und SelbstCoaching	22.06. - 27.06.2003 05.10. - 10.10.2003
Supervision	07.05. - 08.05.2003 03.07. - 04.07.2003 16.09. - 17.09.2003 18.11. - 19.11.2003
Work-Life-Balance für Unternehmer u. Top-Manager	21.06. - 28.06.2003

Mehr Infos unter
www.janusteam.de
oder in unserer aktuellen
Seminarbroschüre.

Buchtipps:

Ken Blanchard,
Sheldon Bowles:

Gung Ho!

*Wie Sie jedes Team in
Höchstform bringen.*

Rowohlt Tachenbuch Verlag,
Reinbek,
185 Seiten, 6,90 €.

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
Daniela Brustmann

Neues vom RessourcenManagement

„Ein wesentlicher Bestandteil des Seminars und wichtig, um das eigentliche Thema zu verstehen“, verteilt ein Teilnehmer des Seminars „Prozessorientiertes Training“ an unser Zusatzangebot für Körper und Seele größtes Lob. Das hören wir gerne, schließlich sind auch wir davon überzeugt, dass erst der Mensch in Balance seine volle Leistungsfähigkeit nutzen kann.

Deshalb laufen unsere RessourcenManagement-Klassiker wie gewohnt weiter: Nicole Meyers begleitet die Seminare zu Innovations- und KonfliktManagement mit ihrer Kreativarbeit, Ulrich Hartmann macht die Teilnehmer von Dienstleistung und Persönlichkeit mit Theaterspielen und Stabfechten vertraut. Bei SelbstManagement und SelbstCoaching steht im Sommer Leistungsdiagnostik auf dem Programm, im Herbst bieten wir Fasten mit Marike Wiedemann an. Begleitet wird das Seminar zudem durch Körperarbeit von und mit Peter Flühr. Auch bei Persönlichkeit und Führungsstil, Methodik des prozessorientierten Trainings sowie der prozessorientierten Moderation machen die Teilnehmer mit Peters Groove-Technik Bekanntschaft. Bei den Seminaren zur Methodik des EinzelCoachings sowie GruppenPsychologie und TeamManagement wird das RessourcenManagement kurzfristig in Absprache mit dem Seminarleiter ergänzt.