

## Liebe Leserinnen und Leser,

*die Konzentration auf das Wesentliche ist immer dann geboten, wenn die Summe der Aufgaben den weißen Platz im Kalender übersteigt. Wir bei JANUS verbinden damit auch eine Bündelung von Energien auf das Bedeutsame. Genau diese haben wir uns nach einem turbulenten und für uns gegen den Trend sehr erfolgreichen Jahr 2003 verordnet. In diesem Sinn präsentieren wir für das noch junge Jahr ein überarbeitetes Programm, in dem wir uns in der ungewohnten Kunst des Weglassens üben.*

*Unser Metier bringt den intensiven Kontakt zu Menschen mit sich, die mit vielfältigen Impulsen unsere Arbeit inspirieren. Gerade in unseren Studiengängen begegnen wir Führungskräften, die sich für unseren Ansatz begeistern und mit uns gemeinsam einen Teil ihres Weges gehen wollen. Welche Rolle Coaching-Kompetenzen im Leben einer Führungskraft spielen, erfahren Sie auf den nächsten Seiten. Wir haben hierzu einige Stimmen erfolgreicher Absolventen eingefangen. Über den Studiengang Coaching entstand auch der Kontakt zu Brunhild Hofmann, die wir Ihnen im Porträt vorstellen. Sie spielt mittlerweile eine wichtige Rolle im JANUS-Team und wir genießen die Zusammenarbeit.*

*Viel Spaß beim Lesen!*

*Herzlichst Ihr  
CARSTEN SCHÄPER*

## Gemeinsam die Richtung bestimmen

Ähnlich wie ein Coach unterstützt auch ein guter Chef seine Mitarbeiter, damit sie zu Höchstformen auflaufen.

**D**er Umgang mit Mitarbeitern, sie zu bewegen, Energie und Inspiration freizusetzen und so im Sinne der Unternehmensziele Leistung zu erbringen, ist wohl der schwierigste Part im Alltag einer Führungskraft. Entsprechend vielfältig und zahlreich sind die Theorien, Ratgeber und Methoden, die zu diesem Themenfeld ständig neu ersonnen werden.

Dabei lässt sich die Quintessenz aller Führungsinstrumente auf eine knappe Formel reduzieren. Davon ist zumindest Dr. Carsten Schäper, JANUS-Geschäftsführer und erfahrener Coach, überzeugt: „Das Gespräch mit Mitarbeitern ist letztlich das mächtigste Tool, das einer Führungskraft zur Verfügung steht“. Eine Führungskraft müsse die Ressourcen ihrer Mitarbeiter heben und für deren kontinuierliche Entwicklung sorgen, differenziert Carsten Schäper zwei wesentliche Aufgaben eines Vorgesetzten. Das zur Verfügung stehende Repertoire: Entwicklungsgespräch, Zielvereinbarung, Feedback- und Konfliktgespräche in Gruppen und mit Einzelpersonen. Auch ein nettes Wort im Vorbeigehen gehört mit ins Repertoire. Zu gut Deutsch: Eine Führungskraft muss reden, reden, reden.

Doch es gehört mehr zu einer gelungenen und zielorientierten Kommunikation als ständiges Reden. Die Fähigkeit, Gespräche zu führen, setzt eine Reihe von Basiskompetenzen voraus, die auch im Werkzeugkasten jedes guten Coaches zu finden sind: „Die Aufmerksam-

samkeit für Menschen und Sachen macht den Kontakt aus“, steht für Carsten Schäper die Verbindung zum Gegenüber an oberster Stelle. Ohne echten Kontakt könne sich keine Wirkung entfalten, so seine Überzeugung. Daraus folgt, dass die eigenen Kanäle für die Impulse des Gesprächspartners auf Empfang gehen müssen. Es geht darum, zu erkennen, welcher Mensch uns im Gespräch gegenüber sitzt. Echtes Interesse an Erzähltem, ein Angebot als Reaktion auf Gesagtes oder Verständnis für Dinge, die das Gegenüber gerade bewegt, sind hierfür Beispiele.

Kontakt ist eng verknüpft mit Vertrauen. „Wie kann ich dazu beitragen, dass der andere mir mein Interesse an ihm abnimmt?“, ist hier die zentrale Frage. Dabei kommt die eigene Persönlichkeit mit ins Spiel: Wer von anderen als künstlich oder manipulativ erfahren wird, hat schlechte Karten. Authentizität entwickelt sich in der bewussten Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich.

Nicht zu unterschätzen ist als Basiskompetenz für gelungene Gespräche das Vermögen zu zu hören. „An dieser Stelle zeigt man sich“, sagt Carsten Schäper. Die Kongruenz von Körpersprache und Ausdruck unterstreiche die eigene Haltung und belege das wahre Interesse am gegenüber. Mindestens ebenso aufschlussreich und damit heikel ist der Umgang mit Fragen. Passen diese zum Fluss des Gespräches, werden sie als ange-

messen wahrgenommen und fördern den Kontakt. Driften Fragen jedoch in eine manipulative Ecke, wird ein Gespräch vom Gegenüber schnell nur noch als Pflichterfüllung absolviert. („Dann sind wir uns also einig?!“)

Abgerundet wird das Grundhandwerkszeug von Beratern und Führungskräften durch das Thema Vereinbarungen. Die Art wie Vereinbarungen getroffen und gehalten werden, deckt auf, wie gut die Ergebnisse einer Kommunikation wirklich tragen und wann es sich nur um Lippenbekenntnisse handelt. Die klare Abgrenzung zur Anordnung sorgt hier insbesondere

bei Führungskräften für Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.

„Bei allen diesen Fähigkeiten verbindet sich das Thema Führung mit der Vorgehensweise eines Coaches“, sieht Carsten Schäper eine enge Verbindung.

Wenn der Umgang mit den Mitarbeitern reibungslos funktioniert, können sich Führungskräfte auf die Sachaufgaben in ihrem Verantwortungsbereich konzentrieren. Wer die Beziehungsebene aktiv gestaltet und hier für die nötigen Ressourcen sorgt, gewinnt auf der Sachebene und schafft sich Raum für die Arbeit an den Zielen und am wirtschaftlichen Erfolg.

Eine herkömmliche „Schule der Führung“ ist in den meisten Fällen auf Managementinstrumente beschränkt. JANUS dagegen setzt schon seit einigen Jahren mit seinen Studiengängen auf die Verknüpfung von Methodenwissen und Persönlichkeitsentwicklung. Die Coaching-Ausbildung bietet gerade Führungskräften eine Systematik des unverzichtbaren Basiswissens für ihren beruflichen Alltag, erklärt Carsten Schäper: „Das bedeutet nicht, dass nun Führungskräfte zu Coaches werden. Es heißt aber, dass sie sich viel von guten Coaches abschauen können!“ (fe)

## Nachgefragt

**Was verändert sich im Alltag einer Führungskraft mit dem Erwerb von Coachingkompetenzen? Vier Absolventen des Studiengangs Coaching geben Auskunft.**



**Dr. Gerhard Schulz, Direktor Managementberatung, ConEnergy AG, Essen**

Seit meinem Abschluss im Frühjahr 2003 hat sich mein beruflicher Alltag deutlich verändert. Überraschenderweise liegt die wichtigste Änderung darin, dass ich mir mehr Zeit für meine privaten Interessen nehme, mich damit besser auf den Berufsalltag konzentrieren kann. Mir fällt es heute leichter, die Tage zu strukturieren und Freiräume für mich im hektischen Alltag zu schaffen. Was das Thema Führung angeht: Früher habe ich geholfen, heute steuere und unterstütze ich da, wo es gebraucht wird. Ich bin schon lange davon überzeugt, dass heterogene Teams mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten bessere Ergebnisse erzielen. Doch

deren Sprengkraft hat mich gleichzeitig ratlos gemacht und überfordert. Bedingt durch die Ausbildung sehe ich Konflikte heute eher als förderlich an, und ich konzentriere mich auf ihre Steuerung – und nicht darauf, Frieden zu stiften. Dabei hilft mir ein einfaches Prinzip: Für Transparenz sorgen. Meine Aufgabe erleichtert es wesentlich, wenn ich z.B. für Rollenklarheit Sorge. Das betrifft auch meine eigene Rolle: Führen heißt für mich nicht mehr „managen“ und in allem auch inhaltlich drin sein wollen. Meine Arbeit als Berater bedingt, dass ich ständig mit wechselnden Menschen und Teams zusammenarbeite. Einen unschätzbaren Wert dabei hat für mich das Riemann-Modell: jeder – ob Kunde, Mitarbeiter oder Vorgesetzter – hat aufgrund seiner Persönlichkeit eine andere Sicht auf dieselbe Situation. Das Gelernte und Erlebte gibt mir viel mehr Vertrauen in

den Prozess, den jede Gruppe durchlaufen muss – gerade in stürmischen Phasen. Und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen. Rollenkonflikte zwischen der Führungskraft als Coach und als Vorgesetzter sind dabei nahezu unvermeidbar. Wenn ich einen Mitarbeiter berate, trete ich aus meiner Rolle als Vertreter der Unternehmensinteressen heraus und konzentriere mich auf seine Ziele. Dieser Konflikt ist aber viel weniger belastend als früher, weil Klarheit schaffen mehr bringt als ein heimliches Hinarbeiten auf gemeinsame Ziele, die gar nicht gemeinsam sind.



**Michael Hegel, Managing Director, Bankhaus Sal. Oppenheim, Köln**

Seit meinem Abschluss bei JANUS vor über fünf Jahren gehe ich sehr viel sensibler mit Menschen um. Gerade bei Merger & Acquisitions-Prozessen, die per se spannungsgeladen sind, habe ich mittlerweile

einen ganz anderen Blick auf das Projekt und die Menschen, die das Projekt durchführen. Ich achte sehr genau auf das Umfeld meiner Gesprächspartner und die Dinge hinter den Worten. Heute nehme ich meine Führungsaufgabe sehr viel bewusster wahr als früher – ich nehme mir für den Dialog mit den Mitarbeitern einfach mehr Zeit. Insbesondere in problematischen Situationen versuche ich schon im Vorfeld zu erspüren, wann ein Konflikt droht und ihm so bewusst zu begegnen. Meine Coaching-Kompetenz setze ich im beruflichen Umfeld primär in der Projektbetreuung und für die bewusste Führung von Mitarbeitergesprächen ein. Ansätze von Coaching mache ich nur im beruflichen Kontext meiner Kollegen, denn private Überschneidungen bringen automatisch Rollenkonflikte mit sich. Mein aktuelles Team hat meine Ausbildung bei JANUS nicht miterlebt – und kennt auch nicht die damit verbundenen Verhaltensänderungen. Meine Ansätze, schon vorab kritische Situationen im Gespräch zu lösen, werden teilweise zunächst belächelt, aber es wird auch immer mehr hierauf zurückgegriffen. Meine Fähigkeiten werden damit immer öfters gezielt abgerufen: Wenn bestimmte Projektsituationen auftreten, werde ich bewusst angefordert. Letztlich habe ich durch die Ausbildung bei JANUS ein schärfer umrissenes Profil, was mich freut.



**Dr. Gerda  
Ehrlich Weinreich,  
Management  
System Integration  
Laboratory  
Diagnostics, Roche**

**Diagnostics GmbH, Penzberg**

Seit meinem Abschluss vor zwei Jahren gehe ich viel entspannter

mit „kritischen Situationen“ um. Ich habe gelernt, unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen einzunehmen. Heute überlege ich mir im Vorfeld wofür ich Verantwortung übernehme und wofür nicht. Durch die Schärfung meiner Wahrnehmung und die erworbene Methodenkompetenz kann ich leichter erkennen auf welcher Ebene es „klemmt“ und mich gezielt auf die Kommunikationsstufe zubewegen, auf der ein Austausch möglich wird. Ich spreche meine Wahrnehmungen an und gehe nicht darüber hinweg – damit kann vieles bereits im Ansatz verhindert, ausgeräumt, abgestellt oder auch als unveränderbar akzeptiert werden. Dieses Vorgehen gewinnt viel Zeit und Energie für die konstruktive, zielführende Arbeit und erzeugt ein besseres Klima. Als Vorgesetzte auf der einen Seite, aber auch Mitarbeiterin auf der anderen Seite, gilt es für mich die jeweilige Rolle wahrzunehmen und auszufüllen. In den Supervisionen habe ich u.a. die Wichtigkeit der richtig besetzten „Stühle“ erlebt und begriffen. Konkret setze ich das Gelernte in Gesprächen und der Zusammenarbeit mit Kollegen, Teammitgliedern, Vorgesetzten, Mitarbeitern etc. ein. Insbesondere bei Interessenskonflikten kann ich mich schon im Vorfeld durch die Auseinandersetzung mit möglichen Szenarien vorbereiten. So tappe ich seltener in „Fallen“ und wenn, komme ich schneller wieder heraus. Ich bemühe mich verstärkt, den Boden für Interaktion und Austausch zu schaffen. Durch die in den JANUS-Seminaren gewonnenen Einsichten gelingt es mir immer öfters, eine wertschätzende, respektvolle und eindeutige Haltung einzunehmen, weniger Druck auszuüben, Dinge nicht persönlich zu nehmen, gelassener zu bleiben. Dadurch lebt es sich leichter und die Dinge gehen leichter.



**Bernd-Michael  
Jeckel, Senior  
Key Account  
Manager, Amadeus  
Germany GmbH,  
Bad Homburg**

Mein Alltag als Führungskraft hat sich seit meiner Beschäftigung mit dem Thema Coaching und meinen Besuchen bei JANUS stetig verändert. Für mich ist das ein kontinuierlicher Prozess, im Umgang mit Menschen immer besser zu verstehen, warum sie wie agieren und herauszuhören, wo ihre eigentliche Problematik ist. Durch entsprechendes Fragen verstehe ich heute viel besser, worum es geht und sehe hinter die Worte. Der Abschluss des Studiengangs Coaching im November hat mich selbstbewusster gemacht und meine Kompetenz im Umgang mit Menschen entscheidend gestärkt.

In meiner Rolle als Führungskraft habe ich gelernt, weniger die Sache, als die Persönlichkeit dahinter zu sehen. Wenn Menschen nicht oder aneinander vorbei reden, sind Projekte von vornherein zum Scheitern verurteilt. Auch bei Zielvereinbarungen hilft mir meine Coaching-Kompetenz. Vom Thema Rollenkonflikte kann ich ein Lied singen. Mittlerweile weiß ich, dass eine Führungskraft selten auch Coach ihrer Mitarbeiter sein kann. Schließlich muss sie eigene Ziele und die Ziele ihrer Vorgesetzten, wie zum Beispiel Umsatzzahlen, verfolgen. An dieser Stelle ist eine Begleitung im Sinne eines Coachings manchmal einfach nicht möglich. Zudem sollte dem Mitarbeiter die freie Entscheidung bei der Wahl eines Coaches möglich sein.

Als Kompetenz für die Gesprächsführung und im Umgang mit anderen Menschen möchte ich mein Wissen auf keinen Fall mehr missen.

## Stichwort: Coaching-Kompetenz

**Was im Coaching unverzichtbar ist, kann auch im Leben einer Führungskraft weiter helfen. Ein Statement von Coaching-Experte Christopher Rauen.**



Um es vorneweg zu sagen: Coaching und Führung sind meiner Überzeugung nach zwei unterschiedliche Disziplinen. Dennoch können Kompetenzen, die für die Beratungsarbeit wichtig sind, auch in der Führung sinnvoll eingesetzt werden. Mit an erster Stelle steht dabei sicherlich die Idee der Prozessberatung, d.h. nicht für die Mitarbeiter Probleme zu lösen, sondern diese so zu führen, dass Sie ihre Anliegen eigenständiger lösen können. Konsequenter umgesetzt bedeutet dies nichts anderes, als das Prinzip der Delegation zu nutzen und sich als Führungskraft Entlastung zu schaffen, um sich auf die Führungsarbeit konzentrieren zu können.

Weiterhin ist es für den Coach und die Führungskraft erforderlich, Ziele festlegen zu können – und zwar in einer Art und Weise, dass diese auch vom Mitarbeiter verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Hier unterscheiden sich Führungskräfte oftmals deutlich – daher kann an diesem Punkt Coaching-Kompetenz konkret zur Verbesserung der Führungsarbeit genutzt werden.

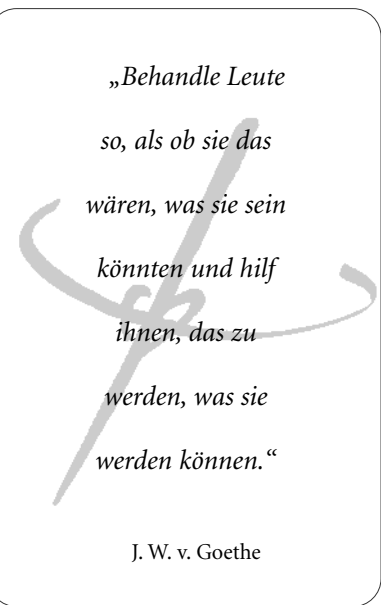
Ein dritter Aspekt ist das Geben von Feedback. Viele Führungskräfte scheuen ein konkretes Feedback (als Sender und Empfänger) und riskieren dabei „blinde Flecken“ bei sich selbst und bei ihren Mitarbeitern. Ein gutes Feedback geben zu können, ist wesentlich schwieriger, als es zunächst erscheinen mag.

Auch hier kann die Methodik der Coachs genutzt werden, um eine wirksamere Führungsarbeit zu leisten.

CHRISTOPHER RAUEN

Einen reichen Schatz unabhängiger Informationen zum Thema Coaching hat Christopher Rauen auf seiner Website [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de) zusammen getragen.

Weitere SINN-IER-Karten finden Sie unter: [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de)



J. W. v. Goethe

## Who's perfect oder die unendliche Preisdiskussion

In München steht ein Möbelhaus. Das nennt sich „Who's perfect?“. Da gibt es Sofas, die stottern, Lampen, die lispeln, Küchen, die leicht schief schauen, na ja und so weiter. So ganz hab' ich das nie kapiert. Als ich selber mal dort war, sind mir nur die flotten Verkäuferinnen und Verkäufer aufgefallen, aber keine erkennbaren „Macken“ an den Möbeln. Es gibt die Möbel aber billiger, das ist in der heutigen Zeit ja auch mal was. Soweit die eine Geschichte.

Neulich stand das JANUS-Team in der Mitte des Büros und nahm ein Mittagessen zu sich. Weltbewegende Gedanken wälzten sich aus vollen Mündern und beiläufig kam die Sprache auf diverse Großkunden, die – wohl in Anbetracht der Marktlage – gerade sehr auf die Preise drücken. Schwerwiegende Gedanken, wie weit wir da noch weiter hart bleiben können, unsere Ehre, unsere Kalkulation – na Sie wissen schon; dann plötzlich aus Geschäftsführers Munde die

rettende Idee: Wir gründen ein Tochter-Unternehmen mit dem Firmennamen „Who's perfect?“. Da bieten wir besondere Trainer zu besonderen Preisen an. Zum Beispiel besonders Schweigsame „könnte ja gut für den Prozess sein“ oder echte Selbstbeleuchter, die auch ohne Teilnehmer leuchten können (Profilatoren), zusammengefasst: „Trainer mit kleinen Macken“

Bei dem anschließenden Gelächter fiel auf, dass einige Teammitglieder wohl einen inneren Film vor Augen hatten und diverse Menschen da vorbeilaufen ließen und auch, dass jeder in diesem Moment über seine ganz persönlichen unverkäuflichen Macken nachdachte.

Fazit: Wir wären ja gerne alle bei der neuen Firma dabei, wissen aber nicht, ob das eine sinnvolle Klärung der Preisdiskussion ist. Beim nächsten Akquisegespräch werden wir jedenfalls unsere Macken liebevoll plagen. (CHV)

## Porträt

Brunhild Hofmann, freie  
Trainerin bei JANUS



Es ist ein reiches und ein bewegtes Leben, das Brunhild Hofmann schildert, mit Höhepunkten, Reibungen und Brüchen, die nicht jeder kennen muss. Und die sie zu der Trainerin und Beraterin gemacht haben, die so gut zu JANUS passt: Mit ganz viel Herz und Verstand, Neugierde, Lebendigkeit und Mut.

### Bauerntochter und Biologin

Brunhild Hofmann ist Bauerntochter, genauer: Ihr Opa war Bauer und ihr Vater hat aus dem einzelnen Pferdefuhrwerk des elterlichen Hofes einen Speditionsbetrieb aufgebaut. Sie wurde 1954 in Darmstadt geboren, hat Biologie studiert, „auf der Suche nach Erkenntnis“, wie sie sagt. Sie fand es „spannend zu wissen, was auf feinemolekularer Ebene vor sich geht, wenn man z.B. etwas schmeckt.“ Das interessiert die Biochemikerin noch heute und sie freut sich, dass ihr 15-jähriger Sohn in Biologie immer eine Eins hat, „obwohl ich ihn nie besonders dazu angetrieben habe“. Kürzlich diskutierte sie mit Kollegen anlässlich einer Großgruppenveranstaltung neueste Erkenntnisse der Neurophysiologie

(mal sehen, ob ich das richtig wiedergeben kann): Der Impuls, z.B. etwas zu greifen, käme vor dem Gedanken. Es gelte also nicht: „Ich denke, also bin ich.“, sondern umgekehrt „Ich bin, also denke ich.“ Man begründe im Nachhinein rational, was man intuitiv gesteuert tue. Na, wenn das nicht unseren täglichen Erfahrungen als Berater genau entspricht! Außerdem bestätigt es eindrucksvoll unseren Kollegen Wolfram Jokisch, der schon immer sagt: „Nicht das Hirn steuert, sondern das Herz“.

Apropos Wolfram: Als Inspiration für dieses Porträt ziehe ich für Brunhild eine Sinnierkarte. Und sie lautet: „Was ist das Frechste, was ich je gedacht/getan habe?“ Wieder einmal trifft der Zu-Fall mitten in's Schwarze. Gute Frage, oder Brunhild ☺?

### Spaß und Ernst

Die beiden anderen Fächer, die sie fürs Lehramt studierte, waren Germanistik und Sport. Noch vor ihrem Referendariat schnupperte sie als Ausbildungsleiterin für Ver- und Entsorger im „Ausbildungsverband Südhessen“ in die Erwachsenenbildung hinein. Damals sagten ihre Teilnehmer immer: „Die ist ja noch so jung!“ – Das ihr dies heute noch passiert, verdankt sie natürlich in erster Linie ihrem Aussehen ☺ ... und außerdem ihrer erfrischenden Spontaneität, ihrem offenen Lachen und ihrer ansteckenden Munterkeit: Eine Bereicherung, nicht nur für ihre Kunden, sondern auch für die Kollegen, die mit ihr arbeiten dürfen.

Im Zuge der deutschen Einheit konzipierte, organisierte und realisierte Brunhild Hofmann eine Fortbildung „Sozialmanagement“ und nahm endgültig Abschied vom Lehrerinnenberuf. Sie bildete sich intensiv als systemische Beraterin weiter und absolvierte den JANUS-

Studiengang „Coaching“. In der letzten Zeit beschäftigte sie sich zunehmend mit Großgruppen und schwärmt nicht nur von ihren Lehrern (u.a. Marvin Weisbord, Birgitt Williams, Matthias zur Bensen) sondern auch von den vielen Möglichkeiten, die in dieser Methode liegen. Für JANUS ist sie seit 2002 als Führungstrainerin und Teamentwicklerin sehr erfolgreich tätig. Die Teilnehmer schätzen ihren Humor, ihre Empathie, ihr echtes Interesse an Menschen, ihre Ernsthaftigkeit und die Professionalität, mit der sie auch in schwierigen Situationen ihre Gruppen begleitet und steuert.

### Sport und Natur

Brunhild ist ein sehr sportlicher Mensch. Sie läuft, spielt Volleyball und ist eine leidenschaftliche Ski- und Wildwasserkajak-Fahrerin. Und es gibt auch eine ruhige Seite. Eine prägende Erinnerung aus ihrer Kindheit liegt sie auf dem Feld und schaut den Wolken zu, die über sie hinwegziehen. Sie fragt sich, woher sie kommen, wohin sie gehen und welche Gestalt die Wolken-Bilder annehmen.

Ein starker Wunsch, den die dreifache Mutter hat, ist, wieder mehr Zeit zu haben, einfach auf der Wiese zu liegen und den Wolken bei ihrem Spiel zuzuschauen. Und vielleicht wird sie dann auf einer Anhöhe liegen, vor einem Holzhaus, von Zeit zu Zeit aufstehen, sich ein wenig Bewegung verschaffen, und dann an ihrem Buch weiter schreiben. Ein Buch, welches vielleicht demjenigen ähnlich ist, das sie kürzlich verschlungen hat: Jonathan Franzens „Korrekturen“. In dem sie all' die Geschichten notiert, die in ihrer weitläufigen Familie erzählt werden. Vielleicht schreibt sie dann auch ihre eigene Geschichte auf. Wär' schön!  
(CS)

Offene Seminare	2004
Dienstleistung und Persönlichkeit	12.09. - 17.09.2004
GruppenProzesse und TeamManagement	02.05. - 07.05.2004 05.12. - 10.12.2004
JANUS-Coaching-Tage für Führungskräfte	20.09. - 21.09.2004
KonfliktManagement	04.07. - 09.07.2004 21.11. - 26.11.2004
Methodik der prozessorientierten Moderation	29.08. - 03.09.2004
Methodik des InnovationsManagement	18.04. - 23.04.2004
Methodik des Coaching von Teams	02.05. - 07.05.2004 05.12. - 10.12.2004
Methodik des EinzelCoaching	20.06. - 25.06.2004 07.11. - 12.11.2004
Persönlichkeit und Führungsstil	21.03. - 26.03.2004 18.07. - 23.07.2004 10.10. - 15.10.2004
Persönlichkeit und Kommunikation	26.09. - 01.10.2004
SelbstManagement und SelbstCoaching	13.06. - 18.06.2004 17.10. - 22.10.2004
Supervision	14.04. - 15.04.2004 27.07. - 28.07.2004 26.10. - 27.10.2004 14.12. - 15.12.2004
<i>Aktuelle Termine, auch für Anfang 2005, finden Sie unter <a href="http://www.janusteam.de">www.janusteam.de</a></i>	



## Ressourcen- News

Im neuem Forum Körper-Chancen gibt es ab Juli dieses Jahres wieder eine Gelegenheit, JANUS-Trainer Peter Flühr in voller Aktion zu erleben. Jeweils direkt vor den Supervisionen lädt Peter dazu ein, auf spielerisch sanftem Weg den eigenen Kräften zu begegnen und neue körperliche Möglichkeiten zu entdecken. Wie immer motiviert er die Teilnehmer undogmatisch, humorvoll und körperfreund-schaftlich zum aufmerksamen Umgang mit sich selbst. Am 26. Juli heißt das Motto „Wirbelsäule und mehr“. Weitere Termine sind für Oktober und Dezember geplant.

## JANUS-Aktionen

„Wir wollen, dass Sie wiederkommen!“ ... und zwar erst mal auf unsere Website. Dazu lassen wir uns ständig neue Überraschungen einfallen. Ab sofort gibt es einen weiteren Grund, regelmäßig nachzusehen, was es Neues gibt: Die JANUS-Aktionen. Wir sind selbst gespannt, was uns alles einfallen wird. Bei der Aktion Nr. 1 kann man – unter bestimmten Voraussetzungen – für sechs Wochen ein Offenes JANUS-Seminar zum halben Preis buchen. Zusätzlich zum Privatkundenrabatt. Surfen Sie bei uns vorbei: [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) (CS)



### Neue JANUS-Absolventen

Mitten im Jahresendspurt zeigten sich bei der Supervision im vergangenen November wieder fleißige JANUS-

Studenten mit ihren anspruchsvollen Abschlussarbeiten. Als Change Managerin darf Kirsten Dingerkus-Otto das neue Jahr beginnen. Den Studiengang Coaching beendeten Marlis Marbacher,

Werner Hummel und Bernd-Michael Jeckel. Wir gratulieren herzlich und wünschen viel Freude und Erfolg bei der Anwendung des Gelernten im Alltag.

### 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](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, Anna Schätzl  
und Elke Roth