



Liebe Leserinnen und Leser,

als wir Ende letzten Jahres unsere Vertriebsbroschüre fertig hatten und dieses JANUS-Forum zu „Führen im Vertrieb“ planten, stellte sich der Redaktion die ketzerische Frage, „Was ist so spannend daran, dass JANUS nun auch Vertriebstrainings macht?“. Ich hab' versucht, es zu erklären, doch dann sagte unsere PR-Tante (Dr. Ulrike Felger liebt diese Anrede!): „Das sagt jeder! Das finde ich ziemlich unoriginell.“ Seufz. Sie hat Recht. Wie so oft.

Also: Wir machen ab diesem Jahr auch ganz unoriginell Vertriebstrainings, vor allem für Führungskräfte im Vertrieb. Die haben's in der Regel besonders schwer, wie wir wissen – und gerade wieder gemerkt haben, als unser erfahrener Interviewpartner sehr kurzfristig seinen Arbeitsplatz räumen musste. Wir finden, dies ist zwar ein Rückschlag, aber keine Schande. Es entwertet keinesfalls seine klugen Aussagen auf S. 3. Sein Name bleibt aus nahe liegenden Gründen ungenannt und wir wünschen ihm von Herzen alles Gute und eine glückliche Hand bei künftigen Karriereentscheidungen.

Unsere Vertriebstrainings sind natürlich echte JANUS-Seminare: Spannend, konfrontativ, fordernd, authentisch und Authentizität stärkend, praxisnah und nicht beliebig. Dazu mehr auf den nächsten Seiten. Dort stellen wir Ihnen auch JANUS-Gründungsgesellschafter Josef Beil in einem Porträt vor. Der ist nun wirklich besonders!

Viel Spaß beim Lesen!

Ihre

ANDREA BORNHÖFT

Führen an der langen Leine

Verkaufsteams folgen ihren eigenen Spielregeln, die Vorgesetzte jeden Tag aufs Neue fordern. Denn im Gegensatz zu anderen Bereichen sind Führungsfehler im Vertrieb unmittelbar an Absatzzahlen sichtbar.

Im Prinzip sind Außendienstmitarbeiter leicht zu führen, weil sie in ihrem Job *per se* in der Lage sein müssen, alleine zu laufen“, sagt Andrea Bornhöft, Spezialistin des Münchener JANUS-Teams für Vertriebsthemen. Doch die vertriebserfahrene Trainerin weiß auch sehr gut, dass zwischen Theorie und Praxis häufig Welten liegen. Wenn eine Verkaufsmannschaft zahlenmäßig sehr groß ist oder sich ihre Mitarbeiter in weiter räumlicher Distanz befinden, wird eine Führungsposition zum Knochenjob. Zu groß ist die Gefahr, dass vermeintlich selbstständige Mitarbeiter plötzlich ein gewisses Eigenleben entwickeln.

Präzise vereinbarte Ziele und deren kontinuierliche Überprüfung sind gerade bei der Steuerung von Vertriebsmitarbeitern unverzichtbar. Dabei gilt es, die besonderen Charaktere der Beteiligten zu berücksichtigen: Ein hohes Autonomiebedürfnis, große Selbstständigkeit, eine klare Erfolgsorientierung, Selbstverantwortung und ein erklärter Gestaltungswille zeichnen viele Mitarbeiter im Außendienst aus. Dazu kommen auch noch teilweise regional ganz unterschiedlich ausgeprägte Charakterzüge. Wo eigene Interessen und Unternehmensziele harmonisch Hand in Hand gehen, ist die Erfolgsstory im Verkauf fast vorgezeichnet. „Im Grunde sind

moderne Vertriebler kleine Unternehmer, die sich bei jedem Kundengespräch selbst mit verkaufen“, sagt Andrea Bornhöft. Schließlich spürten sie den Erfolg ihres Einsatzes bei entsprechenden Anreizsystemen sofort im eigenen Geldbeutel.

Bei soviel Individualität bleibt das Denken in Teamdimensionen, welches insbesondere für den unternehmerischen Gesamterfolg unverzichtbar ist, manchmal auf der Strecke.

Trotz hohen Erfolgsdrucks und einer – in Maßen unverzichtbaren – Einzelkämpfermentalität müssen die Mitglieder eines Vertriebsteams gemeinsam an einem Strang ziehen. Die große Herausforderung ist es an dieser Stelle, alle Beteiligten trotz unterschiedlichster Interessen von Einzelpersonen und Abteilungen auf die gemeinsame Aufgabe einzuschwören. Neben einer entsprechenden Führungskompetenz des Vorgesetzten erfordert dies nicht zuletzt dessen grundlegendes Verständnis und Gespür für Prozesse im Team. Denn eines ist klar: Im Vertrieb ist die direkte Kontrolle von Arbeitsabläufen Illusion, das reibungslose Funktionieren von Kommunikationsstrukturen ist überlebensnotwendig.

Vertrauen ist daher das wichtigste Schmiermittel, das eine Vertriebsmannschaft am Laufen hält. Hier kommt es vor allem dem Vorgesetzten zu, seinem

Team das entsprechende Wir-Gefühl zu vermitteln. Nur wenn man seinen Mitarbeitern eine gehörige Portion Grundvertrauen entgegenbringt, bekommt man Zugang zu den Menschen und kann sie zu Höchstleistungen anspornen.

Auch bei profanen Dingen wie Fragen der Organisation sind Vertriebschefs besonders gefordert: Die gesamte Koordination ist durch das Arbeiten auf Distanz wesentlich komplexer als in vielen anderen Unternehmensbereichen. Wer es schafft, Abläufe straff und konsequent zu strukturieren, also Arbeitsaufträge klar zu formulieren, Aufgaben sorgfältig zu verteilen und zu koordinieren sowie Termine transparent zu planen, wird in der Regel mit dem sich einstellenden Erfolg belohnt. Oder wie Andrea Bornhöft es formuliert: „*Management-by-Zuruf* über den Flur funktioniert hier nicht“.

Zahlen spielen im Vertrieb eine ganz besondere Rolle. Durch ihre unerbittliche Präsenz ist der tägliche Druck sehr viel unmittelbarer und höher, als in vielen anderen Bereichen. Niemand bekommt mehr Feedback über seinen geschäftlichen Erfolg wie Mitarbeiter im Vertrieb. Es wäre allerdings falsch, aus dieser Ausgangssituation einen rein Zahlenbasierten Führungsstil abzuleiten – auch wenn die Verführung zugegebenermaßen hoch ist. „Führen ist mehr, als dem Esel ständig die Mohrrübe vor die Nase zu halten“, wehrt sich Andrea Bornhöft gegen die Reduktion des Führungsthemas auf ein System aus Zielen und Anreizen. Mindestens ebenso wichtig sei zu hinterfragen, was einen Vertriebsmitarbeiter motiviert und welche Unterstützung er für seine Aufgabe braucht. Hier ge-

eignete Ansätze zu sehen und diese ins Tagesgeschäft zu integrieren, ist Aufgabe eines Vorgesetzten im Vertrieb.

Situatives Führen hat im Vertrieb oberste Priorität. Hier ist das Talent des Chefs gefragt, wenn es darum geht, auftretenden Problemen konsequent zu begegnen. Ohne Gesichtsverlust eines Außendienstlers und ohne dessen Leistung zu schmälern, muss ein Vorgesetzter auf Beschwerden reagieren und Vorgaben von Kunden realisieren. Das häufig damit verbundene Gefühl einer persönlichen Niederlage für den zuständigen Mitarbeiter konstruktiv und ohne negative Folgen für dessen Motivation zu verarbeiten, verlangt ein gutes Gespür für die inneren Strukturen anderer und eine hohe Kompetenz in Sachen Gesprächsführung.

Bei allem Bewusstsein für die besondere Situation und die enormen Herausforderungen an Führungskräfte im Vertrieb ist es wichtig, zu erkennen, dass auch hier kein spezielles Köfferchen an Führungsrepertoire gebraucht wird. Viel wichtiger als vermeintliche Spezialtools ist die geeignete Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe: Meist verfügen Vertriebsleiter zwar selbst über eine hohe Verkaufskompetenz, jedoch Mitarbeiter zu führen, stellt für viele eine ganz neue Herausforderung dar.

Die Themen, mit denen sich Vorgesetzte beschäftigen müssen, unterscheiden sich nicht von dem, was andere Chefs umtreibt: Kommunikation und Vertrauen, Selbstverantwortung und Zusammenarbeit, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung. Genau jene Dinge, die uns bei JANUS in der Führungskräfteentwicklung besonders am Herzen liegen. Regelmäßige Mitarbeiterge-

spräche sollten nicht nur für die Festlegung von zu erreichenden Verkaufszahlen, sondern auch für die Erstellungen individueller Entwicklungspläne genutzt werden. Gezieltes Coaching kann das Prinzip des Unternehmers im Unternehmen fördern und Raum für Kreativität und Authentizität schaffen, die dann für den eigentlichen Kundenkontakt zur Verfügung stehen. Ein Ansatz, der insbesondere vom Kontroll-Gedanken besessenen Chefs eine ganze Portion Überwindung abverlangt. (fe)

Die Führungskraft im Vertrieb...

... ist

- *flexibel*
Eingehen auf veränderte Arbeitsabläufe, wechselnde Arbeitszeiten der Mitarbeiter berücksichtigen
- *organisiert*
Terminierung, Planung und Koordination teilweise komplexer Arbeitsprozesse
- *kommunikationsstark*
Aufbau und Beteiligung an einem stabilen, effizienten Informationsfluss zwischen allen Teammitgliedern
- *motiviert und motivierend*
Förderung von Kreativität, Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- *integriert geschickt*
Zusammenführen von Mitarbeitern an unterschiedlichen Orten zu einem Team
- *Ergebnis orientiert*
Festlegen von Aufgaben und Zielen, Überprüfen und Nachhalten der Ergebnisse

„Man muss Einzelkämpfer würdigen“

Das Vertriebsgeschäft ist für alle Beteiligten ein hartes Brot. Wo zu jedem Moment Zahlen erbarmungslos den punktuellen Erfolg oder Misserfolg dokumentieren, wird eine Führungsposition leicht zum Schleudersitz. So geschehen auch mit unserem Gesprächspartner für dieses Gespräch – erfahrener Vertriebsprofi, bis vor Kurzem Chef einer großen Verkaufsmannschaft (siehe Editorial). Was dieser zu sagen hat, wollen wir Ihnen nicht vorenthalten.

Was macht die Rolle als Vorgesetzter im Vertrieb eigentlich so anspruchsvoll?

Die Führung der Verkaufsmannschaft muss letztlich die Strategie eines Unternehmens in die Praxis umsetzen. Schließlich muss der Außendienst topfit für die Argumentation gegenüber dem Kunden sein, damit dieser die Produkte bestellt. Das bedeutet: Die Mannschaft muss zunächst von der Leistung des eigenen Unternehmens überzeugt werden. Die Mitarbeiter in diesem Bereich sind quasi die erste kritische Hürde, um zu klären, ob eine Unternehmensleistung für den Kunden wirklich gut genug ist.

Wie beschreiben Sie einen typischen Vertriebsmitarbeiter?

Wir haben es hier mit sehr kämpferischen, kritischen und gleichzeitig doch auch sensiblen und erfolgsabhängigen Charakteren zu tun. Die meisten Menschen im Verkauf brauchen tagtäglich ihre Anerkennung von innen und von außen, nur so können sie Niederlagen verkraften und den teilweise enormen Stress aushalten.

Inwiefern funktionieren Vertriebsteams wirklich anders als „normale“ Teams?

Vertrauen ist hier ein wesentliches Stichwort. Man muss sich klar machen, dass Mitarbeiter im

Verkauf sehr motivationsgetrieben sind. Dieser Eigenantrieb wird vor allem durch die Zusammenarbeit mit der Support-Abteilung geweckt. Hier optimale Bedingungen zu schaffen ist Aufgabe eines Vorgesetzten. Zudem brauchen die Leute schnelle Erfolge, denn das Ergebnis ist immer sofort durch den generierten Umsatz messbar. Durch diese unmittelbare Zuordenbarkeit erfahren Mitarbeiter in diesem Bereich Akzeptanz und Anerkennung. Hier muss ein Vorgesetzter auf die Situation eingehen und bei Ergebnisabweichungen rasch das Gespräch suchen.

Besteht da nicht die Gefahr, immer nur nach dem Problem zu schielen?

Nein, natürlich muss man auch Loben statt als Führungskraft immer nur aus einer Vorwurfshaltung heraus zur Analyse zu greifen. Mit Blick auf die Motivation kann es beispielsweise helfen via Ideentransfer den Druck etwas zu reduzieren. Die Stars eines Teams werden so zusätzlich motiviert und ziehen zudem ihre Kollegen mit. Wir nennen das Abweichungsanalyse.

Lassen sich Vertriebler im Außendienst überhaupt ernsthaft führen?

Sicherlich. Man kann moderne

Kommunikationsmittel wie Telefon und E-mail benutzen, die für Führungsfunktionen jedoch nur begrenzt tauglich sind. Dazu kommen beispielsweise gemeinsame Kundenbesuche mit einer Besprechung im Café um die Ecke. Und dann muss es sowohl individuelle Meetings als auch Treffen mit dem gesamten Team geben, um eine Plattform für den Austausch schaffen. Am besten mit einer knallharten Agenda und einem gemütlichen Abend. Denn eines darf man nicht vergessen: Vertriebler wollen Einzelkämpfer sein, da ist die Gefahr einer Vereinsamung implizit gegeben.

Sie benutzen selbst den Begriff Einzelkämpfer. Wie integriert man solche Individualisten in eine Verkaufsmannschaft?

Zunächst ist es ganz wichtig, Einzelkämpfer entsprechend zu würdigen. Die Fähigkeit unabhängig und sehr belastbar zu arbeiten ist im Vertrieb unverzichtbar, da jeder beim Kunden ganz alleine ist. Solche Persönlichkeiten muss man individuell ansprechen und ihnen erklären wie Prozesse im Unternehmen laufen. Nur so werden Querschüsse verhindert. Jeder Einzelne muss sich selbst als Steinchen eines großen Mosaiks begreifen. Der Auftritt eines Außendienstmitarbeiters muss der Strategie und Philosophie des Unternehmens und der Positionierung des vertretenen Produktes entsprechen.

Welche Rolle spielen individuelle Vergütungskonzepte bei der Führung von Vertriebsmitarbeitern?

Gerade weil die Ergebnisorientierung sehr hoch und die Leistungsmessung unmittelbar möglich ist, haben diese Leute geradezu archaische Strukturen und leben eine regelrechte Jäger-

Mentalität. Wenn Gehaltsbestandteile nicht individuell steigerbar sind, werden die Leute satt und hören auf, sich zu engagieren. Beispielsweise über die Region honorieren wir den Einsatz für die Teamleistung. Wer Ideen mitteilt oder Schwächeren einen

machbaren Weg aufzeigt, wird hier belohnt. Letztlich mündet das Engagement jedes einzelnen in den gemeinsamen Erfolg. Und wenn es einem Vertriebsteam gelingt, Krisen gemeinsam durchzustehen, erwartet es in guten Zeiten enorm viel Spaß. (fe)

Herausforderung Vertrieb



Vertrieb – vermutlich scheiden sich an keinem anderen Aufgabenbereich eines Unternehmens

die Geister so sehr. Für die einen ist die Idee, Produkte und Dienstleistungen tatsächlich face-to-face an den Mann und die Frau zu bringen ein Grauen, andere lieben nichts mehr, als das Leben Auge in Auge mit dem Kunden. Zehn Jahre Vertriebstrainings für Führungskräfte und eine Tätigkeit als Chefin von knapp 30 freien Handelsvertretern sind nicht spurlos vorüber gegangen: Obwohl ich schon seit drei Jahren bei JANUS tätig bin, lassen Vertriebsthemen mein Herz höher schlagen.

Genau diese Leidenschaft hat letztlich dazu geführt, dass wir in unserem JANUS-Programm spezielle Weiterbildungsangebote für den Vertrieb aufgenommen haben. Unser Anspruch: Solides Vertriebswissen mit unserer Philosophie zu Persönlichkeitsentwicklung und Führungspraxis zu verbinden. Und das in bewährter JANUS-Qualität.

Statt Power-Selling ist Beziehungsmanagement angesagt. Um hier im Außendienst wirklich authentisch und konsequent aufzutreten, müssen Vorgesetzte im Vertrieb ihre Führungsaufgabe in allen Facetten wahrnehmen. Diese zu erkennen und praxistauglich auszufüllen, ist Ziel unserer neuen JANUS-Veranstaltungen für Vertriebler. Statt einer abgenudelten Methodenshow dürfen Sie einen Blick hinter die Kulissen, also auf jene Faktoren, die tatsächlich über Erfolg und Misserfolg im Verkauf entscheiden, erwarten.

ANDREA BORNHÖFT

Irrtümer in kalten Zeiten

Die Zeiten sind hart (das wissen wir schon) und manchmal auch sehr kalt (das wissen viele immer noch nicht). In München gibt es ein sehr ausgefeiltes System öffentlicher Verkehrsmittel, die „MVG“ (U-Bahnen, Busse, S-Bahnen), über die die Presse gerne berichtet. Vor allem wegen ihrer vielfältigen möglichen und unmöglichen Pannen. Mitte Dezember wurde der Fahrplan umgestellt und viele Linien sind weitgehend verändert worden. Seitdem stehen an Bahnhöfen Menschen mit MVG-Symbolen um den Leib und sollen die Fahrgäste informieren, beruhigen – so ganz genau weiß man es nicht. Jedesmal wenn ich einen solchen Menschen um Rat frage, weiß er entweder keine Antwort oder er

zieht mich vor die Fahrplantafel, um mit mir gemeinsam zu lesen, was leider nicht weiter hilft.

Heute war's wieder mal kalt. Doch ein Erlebnis wärmt mir das Herz: Ich flitze vom Fahrrad auf den Bahnsteig und frage einen der oben beschriebenen Menschen, ob er wisse, wann die nächste S 5 nach Germering gehe. Er weiß es nicht, nicht en gros und nicht en detail. Warum er denn da steht, das wusste er auch nicht. Dann steige ich in eine bereitstehende S 6, um zu einer unterirdischen Station zu fahren und dort – etwas wärmer – auf eine S 5 zu warten. In der S-Bahn unterwegs betätigte sich ein Mann am Notruf und fragt zu meiner Verblüffung beim Fahrer an, ob er denn wisse, welche S-Bahn er fah-

re. Der Fahrer antwortet etwas enttäuscht, „natürlich, die S 6“ und gibt dies deutlich über Lautsprecher bekannt. Der Mann bleibt hartnäckig und fragt noch mal ergänzt durch die Information, dass Fahrgäste vorhanden seien, die noch vor zehn Stationen in diese Bahn als S 5 eingestiegen wären. Der Fahrer bietet an, bei der Leitstelle Erkundigungen einzuziehen. Dann erlischt plötzlich die Anzeige im Display. Nach weiteren Interventionen des wackeren Mitfahrers erscheint nach zwei Stationen wie von Zauberhand „S 5 nach Germering“.

Uns blieb nur zu mutmaßen, was passiert wäre, wenn die S-Bahn ihren fahrplanmäßigen Weg genommen hätte und der Fahrer versucht hätte, dies zu verhindern. Ein Kollege von mir stieg übrigens nicht ein, in diese S 5, die die S 6 sein wollte. (CHV)

Porträt

Josef Beil, Gründungsgesellschafter von JANUS.



„Es gibt ihn wirklich!“ Diesen theatralischen Ausruf machte einer unserer externen Trainer (es war – un-nachahmlich! - Georg Stüer), als er Josef Beil das erste Mal begegnete. Bis zu diesem Zeitpunkt war Josef für ihn nur ein „Phantom“. Kein Wunder, denn lange Zeit mussten wir weitgehend auf ihn verzichten, weil er permanent in knochenharter Sanierungstätigkeit für diverse (Bau-) Unternehmen unterwegs war.

Netzwerker

Zwei Dinge haben sich geändert, seitdem er wieder bei uns ist: Wir haben jede Menge neue Geschäftsideen und wir haben einen Laufzettel für den Zeitschriftenumlauf! (Joe, das musste sein!). Eigentlich ändert sich noch mehr: Ich kenne keinen anderen, der so gekonnt, kreativ und beharrlich Fäden zwischen Menschen spinnt. Wir bei JANUS haben unzählige Male profitiert, wenn Josef in eine scheinbar verfahrenere Situation durch ein paar Fragen und Deutungen Licht gebracht hat. Ich traue mich kaum, es zu sagen, aber um das zu schaffen, liest er sogar die Aura! Und behauptet, das könnten wir alle, Sie auch! (Wer mehr wissen will, fragt ihn bitte direkt.)
Wie alle bei JANUS verfügt Josef Beil

über einen breiten Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund:

Bundeswehrrsoldat, Jurastudent, Wirtschaftsprüfer, Direktionsassistent bei einem großen Konsumgüterhersteller, Abteilungsleiter Recht und Personalentwicklung in einem Bauunternehmen, Konkurs mit eben diesem, JANUS-Gründer, das sind im Schnelldurchlauf seine Stationen.

Zwei Themen haben ihn immer begleitet: Psychologie und Führung. Schon als 16-Jährigem fiel Josef ein Buch „Einführung in die Psychologie“ in die Hände. Nicht lange danach, als Reserveoffizier im Rang eines Oberleutnants bei den Gebirgsjägern in Mittenwald („Ich hab’ in meinem Leben nicht mehr so gefroren!“), wurden ihm immer die schwierigen Führungsaufgaben zugewiesen. Kann sein, dass ihm, dem ältesten von vier Brüdern, das Führungstalent quasi in die Wiege gelegt wurde.

„Rechts am Wald“

In der Familie Beil hieß der Erstgeborene immer Josef und wurde Rechtsanwalt. Als Zweitklässler schrieb Josef Beil in einem Schulaufsatz, er wolle später „Rechts am Wald“ sein (das müssen Sie bitte schnell lesen!). Das hat er geschafft! Sein Blick verschwimmt, wenn er dies erzählt und es wird spürbar, dass er gekämpft hat, um sich von den Zwängen familiärer Erwartungen nach und nach zu befreien. Schon als 22-Jähriger befasste er sich erstmals – bei Rüdiger Rogoll – mit seinem Familiensystem. Dieses Erlebnis ist ein Schlüssel in seinem Leben: Durch Rogoll hat er Kontakt mit der Transaktionsanalyse bekommen. Die TA ist heute eines seiner bevorzugten psychologischen Modelle. Durch TA-Ausbildungen hat er Anna Kirsch kennen gelernt, mit der er später JANUS gründete. Und er hat seine Leidenschaft für (familien-)systemische Zusammenhänge entdeckt.

systemische Zusammenhänge entdeckt.

Josef, Jahrgang 1959, ist mehrere Marathons gelaufen, den schnellsten in einer Zeit von 3:11:33. Chapeau! Ich weiß nicht, wo er seine Leidenschaft her hat, aber ich weiß, dass er sie schon mehrfach gebraucht hat. „Am Leid wachsen die Menschen.“, sagt er und man glaubt es ihm. Das letzte Mal hatte er Gelegenheit zu wachsen, als er mit Freunden seinen Katamaran, die „JANUS“, baute. Eine echte Leidenschaft: Wunderschön - und finanziell ein Desaster.

Leidenschaft

Wo wir gerade bei Leidenschaft sind: Musik! Josef Beil spielt richtig gut Sopran-Saxophon. Dieses Talent lebt er momentan zwar nur in der Ayinger Blaskapelle aus (Aying ist ein kleiner Ort bei München), aber früher hat er gejaxzt. Klarinette und Saxophon hat er gelernt, weil er „in der ersten Reihe“ und nicht immer im Hintergrund spielen wollte. Das sagt viel. Auch bei JANUS strebt er immer nachdrücklicher ins Rampenlicht und wir finden das gut.

In Aying lebt er mit seiner Frau Simone („Mein großes Glück!“). Häufig zu Besuch sind seine großen Kinder aus erster Ehe, Laura (18) und Niklas (16). Der Vaterstolz ist unüberhörbar, wenn er von seiner „schönen Tochter, die schon so reif ist“ spricht und von seinem Sohn, der bereits in jungen Jahren „tolle Führungsqualitäten“ zeigt. Bis die beiden bei JANUS eintreten, wird Josef als einziger Beil bei uns die Beratungsfelder „Unternehmerberatung“, „Veränderungscoaching“, „Führungs- und Konflikttraining“ bestellen; immer seinen beiden Leitsprüchen folgend: „Der Wahrheit ins Auge schauen.“, und: „Den wirkungsvollen nächsten Schritt tun.“ Gut, dass er uns auch immer wieder an diese Weisheiten erinnert. Gut, dass es ihn gibt. (CS)

Offene Seminare	2005
Dienstleistung und Persönlichkeit	08.05.2005 – 13.05.2005 11.12.2005 – 16.12.2005
GruppenProzesse und TeamFührung	08.05.2005 – 13.05.2005 06.11.2005 – 11.11.2005
JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte	23.06.2005 – 23.06.2005
KonfliktManagement	12.06.2005 – 17.06.2005 20.11.2005 – 25.11.2005
Methodik der prozessorientierten Moderation	28.08.2005 – 02.09.2005
Methodik des Coaching von Teams	06.11.2005 – 11.11.2005
Methodik des EinzelCoaching	24.04.2005 – 29.04.2005 25.09.2005 – 30.09.2005
Persönlichkeit und Führungsstil	10.04.2005 – 15.04.2005 26.06.2005 – 01.07.2005 23.10.2005 – 28.10.2005
Persönlichkeit und Kommunikation	10.07.2005 – 15.07.2005 04.12.2005 – 09.12.2005
SelbstManagement und SelbstCoaching	29.05.2005 – 03.06.2005 09.10.2005 – 14.10.2005
Sinnier-Tag mit Wolfram Jokisch	24.06.2005 – 24.06.2005
Supervision	20.07.2005 – 21.07.2005 14.09.2005 – 15.09.2005 16.11.2005 – 17.11.2005
<i>Weitere Termine für das Jahr 2006 finden Sie unter www.janusteam.de</i>	

Neue Absolventen



Wie immer verkünden wir an dieser Stelle mit Vergnügen die Absolventen unserer beiden Studiengänge Coaching und Changemanagement. Bei der Supervision im Dezember 2004 haben Christa Bell und Stefan Brunn beide ihre Ausbildung zum Coach abgeschlossen. Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Coaching-Praxis viel Spaß und Erfolg!

„JANUS-Aktion Nr. 5“
Wir denken, dass Persönlichkeitsentwicklung ein kontinuierlicher, altersunabhängiger Prozess ist und freuen uns, dass in vielen Unternehmen heute gerade Nachwuchskräfte gefördert werden. Ergänzend dazu wenden wir uns mit der aktuellen JANUS-Aktion speziell an Menschen, die schon länger im Arbeitsleben stehen. Wenn Sie also 50 Jahre oder älter sind: Schauen Sie 'mal in unsere Website (www.janusteam.de) rein! - Die nächste Aktion (ab dem 1.3.2005) ist für Selbständige. Sie dürfen gespannt sein.

Für mehr Infos einfach auf das Klebblatt klicken!

Ressourcen-News

Kaum zu glauben, unser Angebot zum Ressourcenmanagement läuft mittlerweile schon im verflixten 7. Jahr. Und es wird nach wie vor von den Seminarteilnehmern begeistert aufgenommen. Hier ein kleiner Ausschnitt von Rückmeldungen, die uns in letzter Zeit erreicht haben: „Danke für die Laufhinweise, wir haben bereits damit begonnen“ oder kryptische Sätze wie: „Die 'Röntgenbilderübung' hat mir sehr geholfen“ und „Habe meine Ballons im Bauch tanzen lassen; ich fühle mich pudelwohl“. Wir freuen uns, dass jeder aus unserem Programm seine ganz persönlichen Impulse zieht: „Ich laufe jetzt bis ich nicht mehr will (nicht zu verwechseln mit ‚bis ich nicht mehr kann‘)“. Oder „Spätestens am Samstag kaufe ich Teile für mein reparaturbedürftiges Fahrrad -meine Freundin fand insbesondere das ‚Fellausklopfen‘ und die Rückenstärkung toll“. Wenn Sie Lust haben, lassen auch Sie uns an Ihren Erfahrungen mit Ressourcenmanagement im Alltag teilhaben. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung!

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,
Elke Roth und Alexander Wenzl