

# JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



JANUS

## Liebe Leserinnen und Leser,

manchmal haben schon kleine Veränderungen große Wirkung. Dies erleben wir gerade bei unserem Projekt „Führungswerkstatt“ bei T-Com: Die neuartige Zusammenstellung bekannter Methoden und das gemeinsame Nachdenken aller Beteiligten über Inhalte und Ziele führt zu einer Wirksamkeit, von der Berater und Personalentwickler sonst nur träumen. Wo sonst so viel Energie nötig ist, stellen sich plötzlich wie von selbst Akzeptanz und Eigeninitiative ein.

In der Führungswerkstatt verbinden sich in perfekter Weise individuelle Lernfelder und übergeordnete Unternehmensbelange. Und das mit erstaunlichen Erfolgen beim Transfer. Für uns ist das eingesetzte Design dicht am Ei des Kolumbus, denn es bringt in einem moderierten Prozess die Interessen aller Beteiligten unter einen Hut. Mehr dazu finden Sie auf den folgenden Seiten.

Dort besprechen wir auch das eben erschienene Buch unserer PR-Spezialistin Dr. Ulrike Felger, in dem sie ihre Expertise und die Erfahrungen ihres Metiers aufschlussreich und kurzweilig gebündelt hat.

Unser Porträt stellt dieses Mal Rita Sassmann vor, die seit unserem Umzug das JANUS-Büro-Team verstärkt.

Viel Spaß beim Lesen  
wünschen Ihnen herzlich  
Andrea Bornhöft  
und Christian Vordemfelde



© EDH 06

*Navigationsworkshops geben gemeinsamem Einsatz eine Richtung*

## VONEINANDER MIT- EINANDER LERNEN

***E***in neues Fortbildungskonzept der T-Com berücksichtigt gleichermaßen strategische Unternehmensziele und individuelle Alltagsaufgaben.  
***Ein Werkstattbericht.***

Weg vom Seminarkonsum, hin zur Eigeninitiative – so ähnlich könnte der Slogan eines Personalentwicklungsprojekts der Telekom-Tochter T-Com lauten, das die gesamte Organisation langfristig von innen heraus verändern wird. Seit etwa einem Jahr fördert das Unternehmen in rund 40 Führungswerkstätten Führungskräfte vom Geschäfts-

führer bis zum Teamleiter bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und deren Einsatz im Tagesgeschäft.

Anfängliche Skepsis gegenüber einem vermeintlichen Reparaturbetrieb ist großer Zufriedenheit gewichen. „Es ist faszinierend, wie die Führungswerkstatt mir die Chance gegeben hat, reale Probleme anzupacken und reale Lösungen zu entwickeln“, beschreibt Erwin Walk, Teamleiter Netz-Management, das Konzept.

Statt Universaltools und pauschale Lösungswege vermittelt das Programm echtes Alltags-Know-how.



Führungswerkstatt-Trainer: Christa Bell, Markus Mayer, Christian Vordemfelde, Andrea Bornhöft

Die Führungswerkstatt baue Praxiskompetenz auf, die unmittelbar in die Umsetzung gehen könne, so Teamleiter Walk.

„Nach vielen Standardmaßnahmen wurde es Zeit, individuell auf den Punkt zu kommen“, erklärt Joachim Jung, Leiter der Niederlassung Technische Infrastruktur Süd. Das Maß an Individualität innerhalb der 16 Entwicklungstage ist ein Zeichen des Kulturwandels, den der Telekom-Konzern zurzeit vollzieht.

Eigeninitiative und Selbstverantwortung werden in der Führungswerkstatt groß geschrieben – und von ihren Teilnehmern begeistert angenommen.

Auftakt für den Erfolg bieten Navigationsworkshops. Dort werden Unternehmensstrategie und -werte mit Maßgaben des jeweiligen Geschäftsbereichs verknüpft. „Wir erleben eine noch nie erlebte Dynamik zur Besprechung und Vereinbarung von konkreten Inhalten und Zielen“, fasst JANUS-Berater Vordemfelde die enorme Energie der Orientierungsveranstaltung in Worte.

Neben unmittelbaren Effekten auf Alltagsaufgaben und die Rolle als Führungskraft schafft die Zusammenarbeit in der Gruppe über ein ganzes Jahr hinweg ein starkes Wir-Gefühl. „Seit Einführung der Werkstatt stehen die

Zeichen auf Netzbildung statt auf Konkurrenzstimmung“, beobachtet Karl Nitzge, für das neue Konzept verantwortlicher Experte für Qualifizierungsmanagement, eine Klimaveränderung. Sich selbst, aber auch Kollegen bei einem Entwicklungsprozess zu begleiten, sei für die meisten eine wertvolle Erfahrung, bestätigt auch JANUS-Berater Christian Vordemfelde.

Diesen Wert auch nach Abschluss des Programms zu sichern, hat sich Wolfgang Szova, Teamleiter Central Server in Ulm, vorgenommen. Er und einige Kollegen halten Kontakt, um einmal im Monat Fragen aus ihrem Führungsalltag zu besprechen. „Es wäre schade, wenn dieses effektive Arbeiten zu Ende wäre“, genießt Szova den Austausch. Als Konsequenz seiner Erfahrung

gen hat er mit seinem Team einen Slogan erarbeitet und will das Prinzip von Partizipation und Selbstverantwortung stärker einführen.

Für Qualifizierungsfachmann Nitzge ist die Initiative eine von zahlreichen positiven Bei-Effekten. Sein Fazit ist klar: „Die Führungswerkstatt ist das Tool mit der größten Änderungswirkung“. Aus Sicht des Personalentwicklers sind die deutlich höheren Kosten gegenüber einem Standardprogramm gut angelegtes Geld. Erstmals sei er sicher, zu wissen, wo der Schuh drückt, vertraut Personalentwickler Nitzge der Leistungsfähigkeit des Programms.

Als Projekt mitten im Kulturwandel fordert die Führungswerkstatt von den Lern-Coaches höchste Berater-Kunst. Das flexible Design bietet unzählige Optionen, um permanent nachzusteuern. „Um auf Anliegen direkt zu reagieren, brauchen wir allergrößte Aufmerksamkeit“, sagt JANUS-Trainerin Andrea Bornhöft. Für sie ist die Führungswerkstatt eines der spannendsten Projekte ihrer Berater-Laufbahn. Geht es nach Qualifizierungsmanager Nitzge wird das vorläufig so bleiben: Insgesamt rund 7.000 Köpfe zählt die Zielgruppe des außergewöhnlichen Entwicklungsprogramms.

(fe)

### Arbeitsformen der Führungswerkstatt: Geniale Vielfalt – individuell zusammengestellt

- Präsenzveranstaltung und Seminartage in der Gruppe
- Individuelle Teilgruppen am Standort
- Individuelle Teilgruppen im kleinen Kreis
- Kollegiale Beratung
- Lernpartnerschaften
- Einzelgespräche vor Ort
- Schatten-Tag und Alltagsbegleitung am Standort
- Telefonische Kurzberatung
- Lerntagebuch
- Kaminabend und Arbeitsfrühstück

# „DIE TRANSFERSICHERUNG IST DER KNACKPUNKT“



*Häufig beklagen Seminarteilnehmer eine Lücke zwischen Theorie und Praxis. Bei der T-Com-Führungswerkstatt ist das anders. Ein Interview mit Karl Nitzge, Experte für Qualifizierungsmanagement bei der Deutschen Telekom AG.*

**Sie haben die T-Com-Führungswerkstatt aus der Taufe gehoben. Welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Ansatz?**

Eine gelungene Qualifizierung muss atmen können. Indem wir klare Rahmenbedingungen und Zielsetzungen vorgeben, den Rest jedoch den Beteiligten überlassen, sorgen wir für eine hohe Passgenauigkeit – und damit für einen maximalen Lerntransfer. Dieser wird von den Teilnehmern sehr konkret erlebt, das bestätigen auch die zuständigen Vorgesetzten. Die unmittelbaren Führungskräfte sind stärker in den gesamten Prozess der Fortbildung eingebunden: Sie halten die Ergebnisse nach und bestimmen konkret, was es gebracht hat.

**Die eingesetzten Arbeitsformen sind Standards. Was ist das Besondere an diesem Design?**

Mit der Führungswerkstatt gehen wir einen ganz neuen Weg. Wir wählen Inhalte engpassorientiert aus und richten ihre Bearbeitung direkt an den Bedürfnissen

des Arbeitsplatzes der beteiligten Führungskraft aus. So entsteht ein individuelles Qualifizierungsdesign mit einem Zeithorizont von 16 Tagen. Lernziele werden griffig-konkret und nicht theoretisch-global festgelegt. Unser Motto heißt „Voneinander miteinander lernen“. In diesem Sinn begreifen wir ein Seminar nicht als Einzelmaßnahme zur Schulung, sondern als Qualifizierungsprozess.

**Sie setzen auf die Akzeptanz und Eigeninitiative der Teilnehmer. Wie reagieren die Beteiligten auf dieses neue Konzept?**

Nach einer Phase der Zurückhaltung nehmen sie ihre Verantwortung im Prozess an, von da an mündet das meistens in Begeisterung. Die Teilnehmer merken, dass sie alltagstauglich für sich und ihre Aufgabe lernen. Sie können mitgestalten und so direkt profitieren. (fe)

## Die T-Com-Führungswerkstatt – Das Prinzip

Das Weiterbildungskonzept „Führungswerkstatt“ verzahnt Training und Beratung und sorgt durch die Integration aller Beteiligten für eine hohe Identifikation und eine weitreichende Transfersicherung.

Die Lernenden und deren direkte Vorgesetzte sind stark in die Gestaltung des Programms eingebunden und übernehmen Verantwortung für dessen Erfolg. Gearbeitet wird in homogenen Gruppen mit acht bis zwölf Personen. Diese werden in jeder Niederlassung mit Blick auf die vorgegebenen Handlungsfelder Qualität und Effizienz, Innovation und Wachstum sowie Kundenfokus zusammengestellt.

Ein Auftragsklärungsgespräch zwischen Lernbegleitung und Niederlassungsleiter integriert die Anforderungen des operativen Geschäfts mit den Vorgaben des unternehmensweiten Strategieprogramms sowie den Unternehmenswerten. Der anschließende Navigationsworkshop mit möglichst allen Lernenden, Vorgesetzten und der jeweiligen Geschäftsführung erarbeitet konkrete Lernziele als Ausgangspunkt für die Feinkonzeption. Resultat ist ein individuelles Qualifizierungsdesign, welches Lernziele und Arbeitssituation gleichermaßen berücksichtigt. Statt herkömmlicher Wissensvermittlung fokussiert die Führungswerkstatt auf die Bear-

beitung von Praxisfällen sowie eine konkrete Umsetzung im Alltag. Nicht Neues vermitteln, sondern Bestehendes und Bekanntes besser nutzen, heißt die Devise. Dazu nutzen die Teilnehmer eine weite Palette unterschiedlichster Lernformen. Diese werden mit Blick auf die Lernfelder der Teilnehmer und die individuellen Rahmenbedingungen vor Ort ausgestaltet. Die Verwendung der bereit gestellten Arbeitstage wird autonom von jeder einzelnen Lerngruppe bestimmt. (fe)

Mehr Informationen unter [andrea.bornhoeft@janusteam.de](mailto:andrea.bornhoeft@janusteam.de) und [christian.vordemfelde@janusteam.de](mailto:christian.vordemfelde@janusteam.de)

# ALLTAG. WER EINEN HAMMER HAT...

„Wer nur einen Hammer hat, für den wird jedes Problem zum Nagel“, sagt Abraham Maslow. Recht hat er, der Abraham. Und das nehme ich zum Anlass, kurz über den Zusammenhang von Werkzeug und Methode zu philosophieren.

Wir bei JANUS arbeiten ja viel mit Männern in Führungspositionen. Nun sind wir Männer hier in Deutschland ziemlich Bauplatz und Do-It-Yourself bezogen (und da kann ich mich als gelernter Handwerker nicht ausnehmen). Dies hat zur Folge, dass unsere Seminarteilnehmer begeistert – oder entnervt – bei uns anfragen, ob wir ihnen für dieses oder jenes Problem passendes Werkzeug bereitstellen und sie im Umgang damit schulen können. Unsere Reaktion: Erst sind wir vorsichtig, weil wir fürchten, dass dahinter die Ansicht (und Versuchung) steckt, man könne Menschenführung mechanistisch handhaben. Aber dann geben wir doch unsere Methoden preis und versuchen, sie an praktischen Beispielen der Teilnehmer zu illustrieren.

Um beim Bild zu bleiben: Werkzeug ist das Eine, die Methode das Zweite und Fertigkeit und Übung sind das Dritte. Hilfreich ist es nach-

zudenken, ob Lernen am sinnvollsten über den blauen Daumen nach dem ersten Schlag zustande kommt oder über eine Gebrauchsanweisung – übersetzt aus dem Chinesischen – des dortigen, sehr kompetenten Herstellers zur Handhabung eines Hammers. Wir haben gelernt, dass wir die Teilnehmer gut befragen müssen, ob sie denn Rat, Tat oder nur einen Hammer von uns wollen. Und dass sie uns selten vorab verraten, was sie schon haben, weil sie doch erstmal wissen wollen, was wir so haben und ob unser Hammer härter hämmert als der ihre. Also übe ich mich weiter im Fragen und freue mich an gefüllten Werkzeugkästen bei Teilnehmern, aus denen ich lernen kann. Mein Werkzeugkasten füllt sich weiter – nicht unbedingt seriöser – und es gibt Teile daraus, die schnell verrosteten. Weil ich sie – ohne Fertigkeit und Übung – nicht wertschätzen kann in ihrer Wirksamkeit. Zum Abschluss ein Hinweis: Wer schon mal an einem Nagelbrett stand und den Hammer souverän und schön führen wollte, denkt schnell an den Satz von Karl Valentin: „Schwer ist leicht was“.

(CHV)

## DEN RICHTIGEN TON TREFFEN

*Uli Felgers Buch über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Trainer und Berater.*

„Unsere“ Uli Felger hat ein Buch geschrieben. Leser dieses Forums wissen, dass sie JANUS seit Jahren als PR-Beraterin unterstützt. Und so haben wir sie ganz natürlich auch bei ihrem Buchprojekt begleitet. Ehrensache, dass wir nun hier eine kleine Lobhudelei darauf halten. Und dies, obwohl sie JANUS an der einen oder anderen Stelle durchaus kritisch, aber anonym erwähnt ☺. Aufmerksame Leser und JANUS-Kenner werden es merken.

So sehr muss ich mich gar nicht anstrengen mit meiner Anerkennung: Ich find’ das Buch wirklich gut. Und zwar bin ich ein Leser, der so ein Sachbuch niemals von vorne bis hinten lesen würde. Ich schlage es an irgendeiner Stelle auf und schaue, ob es mich fesselt. Egal, wo ich dieses Buch aufschlage, es interessiert mich, was da steht. Das liegt daran, dass Uli sich wirklich gut auskennt und nur Fragen anspricht, die für unsereins von Bedeutung sind. Sie tut dies in genau dem Stil, den sie ihren Kunden empfiehlt: Auf

den Punkt, meinungsfreudig, ohne übertriebene Angst anzuecken und sehr wertschätzend – gerade auch, wenn sie über die manchmal heikle Zusammenarbeit ihrer Kunden mit Journalisten spricht.

Trainer und Berater, die über keinen großen Apparat verfügen und in ihrer PR-Arbeit Schwerpunkte setzen, das Wesentliche richtig machen und dabei auch noch Spaß haben wollen, finden in drei großen Kapiteln alles, was sie wissen müssen über: Umgang mit der Presse, praktische Öffentlichkeitsarbeit, die Kunst des guten Schreibens.

Prädikat: Sehr empfehlenswert (CS)

Ulrike Felger: Den richtigen Ton treffen – praktische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Trainer und Berater. abc-Buchverlag, Kirchentellinsfurt 2006. 88 Seiten, 21,50 € ISBN 3938453036

Zum Thema läuft Anfang 2007 auch die Workshop-Serie „Akquise-Swing statt Umsatz-Blues – PR, Profilierung und Verkauf für Trainer und Berater“, Infos unter [www.espresso-kommunikation.de](http://www.espresso-kommunikation.de)

**Rita Sassmann,  
Büromanagerin bei JANUS**



Manchmal geht es am JANUS-Mittagstisch hoch her: Meinungsfreudige Menschen geben das ihre eher spontan und unreflektiert zum Besten, manche Männer lassen ihrem Machismo freien Lauf, kernige (Reise-)Erlebnisse aus dem Trainer- und Berateralltag werden vorgetragen ... gut, dass wir da unter uns sind. Rita Sassmann, mit ihrem großen Herzen und weiten Sinn begleitet dieses Treiben wohlwollend. Ihr ist wirklich nichts Menschliches fremd, gleichzeitig staunt sie immer noch gerne und viel und sagt im Gespräch: „Ich weiß, es gibt immer noch eine andere Sichtweise.“ Kürzlich hat sie uns – auch am Mittagstisch – erzählt, wie sie ihren letzten Urlaub, der Tochter Alina (14 Jahre) und deren Freundin zuliebe, in einem Ferienclub verbracht hat. Mit Plastikarmband, Animation und allem Pipapo. Das Staunen darüber, dass sie dies wirklich getan hatte, stand immer noch in ihrem Gesicht. Und obwohl ihr diese Art von alternativem Urlaub so völlig fremd ist, hat sie sich bemüht, dem Ganzen etwas Positives abzugewinnen: „Das muss man wirklich einmal erlebt haben. Auf ihre Weise war diese Reise auch ein Abenteuer!“

**Viel herumgekommen**

Man muss dazu sagen, dass Rita eine sehr erfahrene Reisende ist und schon jede Menge gesehen und erlebt hat. „Eines Tages, wenn ich groß bin, dann gehe ich auf Reisen!“ Dies nahm sie sich als 14-jährige vor. Im Alter von 20 Jahren brach sie nach Australien und Südostasien auf. Das Geld dafür hatte sie heimlich vom kargen Gehalt als Bank-Azubi gespart. Ihre Familie im bayerischen Baldham war total überrascht und sehr dagegen, als sie ihnen eröffnete, dass sie nach der Lehre kündigen wollte, um ein Jahr mit einer Freundin die andere Seite des Globus' zu bereisen. Die nächste Reise, vier Jahre später, dauerte eineinhalb Jahre und führte sie mit ihrem damaligen Freund nach Mittel- und Nordamerika. Das Geld dazu hatte sie sich wieder in der Bank erarbeitet. Nicht, dass sie nicht gerne gearbeitet hätte, ganz im Gegenteil, aber das Fernweh war in dieser Zeit einfach sehr stark. Noch einmal gab sie ihrem Drang nach, es ging wieder in die USA, diesmal sogar mit Job an einer Kasse in Kalifornien. Seitdem verbindet sie eine Art Hassliebe mit den USA: „Das Land regt mich an und auf!“

**Und jetzt?**

Satt vom Reisen orientierte sie sich beruflich neu und landete ... in einem Büro für alternative Reisen! Mit ganzem Herzen. Umso größer war die Enttäuschung, als sich herausstellte, dass dort die nach Außen propagierten Werte nach Innen nicht gelebt wurden – ein echter Kündigungsgrund für die sehr wertorientierte Rita. Nach einem Jahr auf einem abgelegenen Bergbauernhof in Österreich („Dort habe ich mich erstmals als Ausländerin gefühlt. Auch eine spannende Erfahrung!“), wieder auf der Suche nach Sinn und unerschöpflich, wohin mit der ganzen Energie, wurde sie ... schwanger!

Ihre Tochter Alina ist heute der wichtigste Mensch in ihrem Leben. „Sie ist mir einerseits so ähnlich: Flott und gut organisiert, zuverlässig, fein und sensibel. Nur mit dem Abenteuer hat sie es nicht so. Einfach loszugehen und nicht zu wissen, wo man am nächsten Tag übernachtet, das liegt ihr gar nicht.“

**Platz gefunden**

Nach beruflichen Stationen in einer Arztpraxis, bei einem Containerdienst, in einer Baufirma und schließlich als selbständige Büroorganisatorin stellte sich Rita bei uns vor. Sie hatte vorab bereits ein JANUS-Seminar besucht und löste Anna Schätzl als Verantwortliche für das Management des Offenen Seminarprogramms ab. Außerdem ist sie zuständig für JANUS-Services: Sie betreut Kunden, die ihre gesamte Seminarorganisation in unsere Hände gegeben haben. „Ich habe das Gefühl, dass ich hier meinen Platz gefunden habe. JANUS ist ein wertorientiertes Unternehmen und bemüht sich zu leben, was es lehrt.“ Da haben ja beide Seiten Glück gehabt! ☺

Wenn Rita, heute 45 Jahre jung, im Gespräch ihren Weg Revue passieren lässt, entwischt ihr ein kleiner Seufzer: „Manchmal hätte ich mir langweiligere Zeiten gewünscht.“ Es schadet also nichts, wenn es in ihrem Leben jetzt etwas ruhiger zugeht und sie die freie Zeit (sie hat bei JANUS einen Teilzeit-Job) mit Wandern, „draußen sein“, Literatur („Ich lese – fast – alles!“), Tanz und Musik füllt. Bei der Musik ist allerdings schon wieder Schluss mit der Ruhe: Sie steht auf Rock. Queen, Pink Floyd und besonders Jethro Tull. Und während ich dies schreibe, stelle ich sie mir head-banging und mit wehen-dem Haar zu „Locomotive Breath“ vor. Das passt auch!

(CS)

## Offene Seminare 2006/2007

Dienstleistung und Persönlichkeit	06.05.2007 – 11.05.2007
GruppenProzesse und TeamFührung	25.03.2007 – 30.03.2007
JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte	04.12.2006 – 04.12.2006 14.03.2007 – 14.03.2007
KonfliktManagement	26.11.2006 – 01.12.2006 04.03.2007 – 09.03.2007
Mentoring	21.06.2007 – 21.06.2007
Methodik des Coaching von Teams	12.11.2006 – 17.11.2006 18.11.2007 – 23.11.2007
Methodik des EinzelCoaching	15.07.2007 – 20.07.2007
Persönlichkeit und Führungsstil	10.12.2006 – 15.12.2006 11.02.2007 – 16.02.2007
Persönlichkeit und Kommunikation	05.11.2006 – 10.11.2006 28.01.2007 – 02.02.2007
Professionell moderieren	26.08.2007 – 31.08.2007
SelbstManagement und SelbstCoaching	14.01.2007 – 19.01.2007 10.06.2007 – 15.06.2007
Supervision	25.01.2007 – 26.01.2007 07.06.2007 – 08.06.2007
Veränderung erfolgreich gestalten	23.09.2007 – 27.09.2007
Wirksam Führen	25.03.2007 – 29.03.2007
Weitere Termine finden Sie unter <a href="http://www.janusteam.de">www.janusteam.de</a>	



## JANUS- Aktion

Der eine oder die andere nutzt es längst und auch auf dieser letzten Seite unseres *JANUSforums* weisen wir regelmäßig darauf hin: Unser Kleeblatt.

Alle sechs bis acht Wochen loben wir für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die den Betreffenden einen erheblichen Rabatt auf ausgewählte Seminare gewährt. Nachschauen lohnt sich.

Wer gerade dran ist, erfahren Sie hinter dem Kleeblatt auf der Eingangsseite unserer Website [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de). Ein Klick, und Sie sind im Bilde über unsere aktuelle Aktion.

Dieses Mal wenden wir uns an alle, die im Jahr 2006 erstmals eine Führungsposition übernommen haben. Von welchen Seminaren Sie profitieren können?

**Ein Klick auf das Kleeblatt und Sie wissen Bescheid!**

## NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle in schöner Regelmäßigkeit die Absolventen unserer Studiengänge. Barbara Zanzinger und Torsten Fent haben bei der Herbst-Supervision im Oktober den Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen. Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



### IMPRESSUM

Herausgeber: JANUS GmbH & Co. KG  
Organisationsentwicklung,  
Teamentwicklung & Training  
Mühlenweg 1 • 85653 Aying  
Telefon 0 80 95/87 338-0  
Fax 0 80 95/87 338-10  
[team@janusteam.de](mailto:team@janusteam.de)  
[www.janusteam.de](http://www.janusteam.de)

Redaktion: Dr. Carsten Schäper (verantw.)  
Dr. Ulrike Felger,  
espresso kommunikation, Stuttgart  
Gestaltung: Elke Damm-Hiereth, Gilching  
Druck: Ulenspiegel Druck, Andechs  
Erscheinung: 3 x jährlich  
Auflage: 7750 Exemplare  
12. Jahrgang

#### Ihr JANUS-Team:

Martina Goldhorn, Dr. Carsten Schäper  
Josef Beil, Christian Vordemfelde  
Andrea Bornhöft, Daniela Brustmann  
Christine Müller, Gernot Weilharter  
Richarda Hofbauer, Rita Sassmann  
und Ina Hargesheimer