

JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



JANUS

Liebe Leserinnen
und Leser,

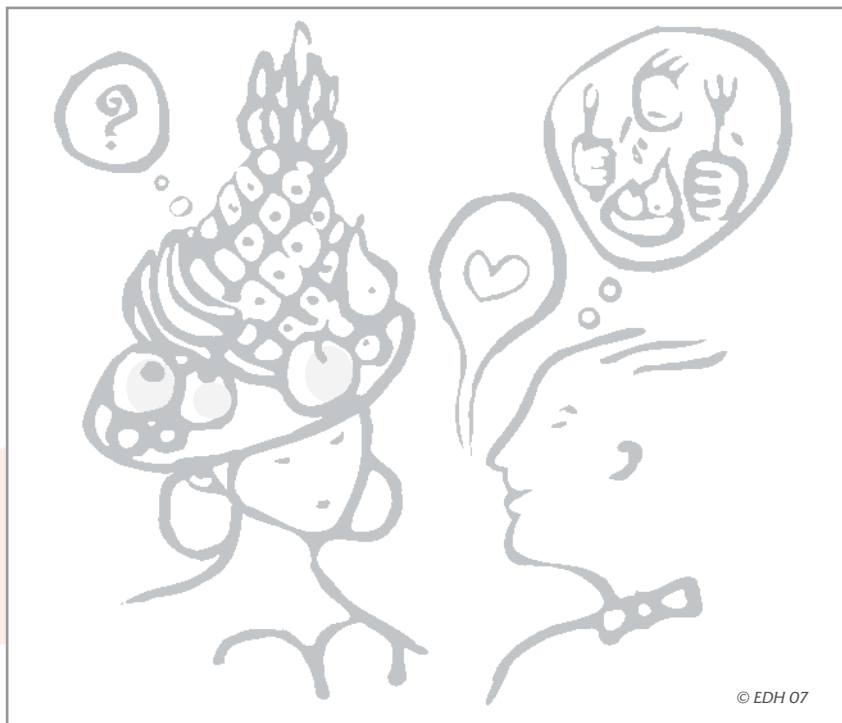
in der Arbeitswelt ist echte Zuwendung etwas Rares. Genau deshalb lechzen viele Menschen im beruflichen Kontext regelrecht nach der Rückmeldung von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen. Kaum ein Dialog beschäftigt sich so intensiv mit einer Beziehung wie ein Feedback-Gespräch.

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen unsere Überzeugungen und Erfahrungen in Sachen Feedback vor.

Karl Tschacha, Vorstandsmitglied der Bayerischen Staatsforsten, berichtet zudem, wie eine systematisch aufgebaute Feedback-Kultur den Wandel eines Unternehmens unterstützt.

Veränderungen vermelden auch wir selbst in unserem Team: Carsten Zerulla tritt zum 1. Januar 2008 als Gesellschafter in unser Unternehmen ein. Als Trainer und Berater mit Bankenhintergrund wird er bei Führungs- und Vertriebsthemen, aber auch im Einzelcoaching unser Team verstärken. Nach der INSIGHTS®-Typologie ergänzt Carsten Zerulla zudem perfekt das bisherige Farbspektrum des JANUS-Teams. (Für Insider: Er ist rot-blau!)

Viel Spaß beim Lesen wünscht
Carsten Schäper



Feedback bringt Klarheit in die Beziehung zwischen Menschen und entwickelt Teams.

ANHALTSPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG

Wer beim Stichwort Feedback an eine simple Rückmeldung zwischen Kollegen denkt, irrt. Als komplexer Prozess hält Feedback für alle Beteiligten gleichermaßen Bewegendes wie Bewegung bereit.

„Im Arbeitsalltag geht Feedback oft unter: Es gibt keine Kultur dafür und Führungskräfte fordern es nicht ein – dabei gibt es einen deutlichen Hunger danach“, sagt JANUS-Trainerin Daniela Brustmann. Obwohl schon seit geraumer Zeit in aller Munde, ist Feedback als Führungsinstrument in der Unternehmenswelt noch längst nicht angekommen.

Dabei ist Feedback eine ganz grundlegende Form von Zuwendung, bedeutet es schließlich, dass sich jemand die Mühe macht, sich mit seinem Gegenüber zu beschäftigen. „Feedback überprüft Selbstbild und Fremdbild und liefert wertvolle Anhaltspunkte für Entwicklung“, sagt JANUS-Geschäftsführer Carsten Schäper. Er sieht in Feedback keine Methode, die man einfach abarbeitet, sondern ein Instrument, welches man erst mit der Zeit virtuos zu spielen vermag.

Feedbackprozesse wirken auf unterschiedlichen Ebenen. Neben individuellem Lernen klärt es die Beziehung zwischen zwei Menschen oder es macht in Teams

den aktuellen Zustand von Klima und Kultur deutlich. Grundlegende Voraussetzung: Die Beteiligten öffnen sich gegenüber den zur Verfügung gestellten Informationen und nutzen sie für die Entwicklung ihrer (Führungs-)Persönlichkeit. „Jede Gruppe verfügt über wertvolle Informationen, die den Einzelnen weiter bringen können“, sagt JANUS-Trainer Carsten Schäper und empfiehlt, aus dieser Quelle zu schöpfen.

Eine strukturierte Rückmeldung transportiert Wahrnehmungen nach außen und unterstützt individuelles Lernen der Beteiligten. Feedbackgeber und -nehmer sprechen darüber, was die Zusammenarbeit erleichtert

oder wo Hindernisse existieren, wie sie sich im Kontakt fühlen und warum sie wie reagieren. Im intensiven Austausch über die Situation werden Beziehungen entwickelt und gestaltet.

Auf der Beziehungsebene zwischen zwei Menschen hat Feedback ungeheuer viel zu bieten. „Wir machen Entrübnungsarbeit“, erklärt Daniela Brustmann. Strukturierte Rückmeldungen lösen Projektionen auf, klären Gefühle und schaffen mehr Raum für Sachthemen. Die Beteiligten lernen, Fakten, Interpretationen und Emotionen zu erkennen und voneinander zu trennen. Und können anschließend einen Neuanfang mit dem Gegenüber suchen.

Bei der Gestaltung des Klimas und der Kultur in Teams spielt Feedback eine zentrale Rolle. Was ist den Teammitgliedern wichtig? Was macht Einzelnen zu schaffen? Was bereitet Freude oder macht miese Stimmung? In Rückmeldungsrounds entsteht ein Bild des aktuellen Zustands eines Teams - und zugleich eine Stoffsammlung für anstehende Veränderungen. Das Bemühen um eine funktionierende Feedback-Kultur lohnt: Ist diese etabliert, entsteht Vertrauen und damit der Nährboden für gute Leistungen und eine produktive Zusammenarbeit.

Doch bei allen Chancen bergen unsauber durchgeführte Feedback-Prozesse durchaus

„Feedback ist Metakommunikation“



Zukunftsorientierung, Offenheit und gegenseitiger Respekt bilden einen guten Nährboden für gelungenes Feedback.

Ein Gespräch mit Karl Tschacha, Vorstand der Bayerischen Staatsforsten in Regensburg.

Was bedeutet für Sie Feedback?

Feedback ist ein wesentlicher Baustein zur Verbesserung von Kommunikation und Interaktion in einer Organisation, gerade wenn substanzielle Veränderungsprozesse zu bewältigen sind. Feedback ist Metakommunikation, d.h. wir nehmen uns bewusst Zeit, um über uns und unsere Verhaltensweisen, unsere Beziehungen zu anderen Menschen und, wie wir und unser

Handeln auf Andere wirken, nachzudenken.

Welche Rolle spielt Feedback konkret in Ihrer Organisation?

Das Unternehmen Bayerische Staatsforsten AöR ist Mitte 2005 aus der ehemaligen Bayerischen Staatsforstverwaltung entstanden. Bei der Neuausrichtung setzen wir stark auf Funktionalisierung, eine verbesserte Kommunikation untereinander und verbesserte Führungsprozesse, um das Handeln aller konsequent auf die Unternehmensziele ausrichten zu können. Vernetzung und Kooperation sind hier ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Um diese zu erreichen, ist regelmäßiges Feedback unabdingbar.

Wer ist in Ihrem Haus in Feedback-Prozesse eingebunden?

Wir haben beginnend beim Vorstand solche Prozesse aktiv und ganz bewusst initiiert. Beim Start unseres Führungskräfte-Programms „Fit for future“ haben zum Beispiel fast 70 Führungskräfte der ersten drei Ebenen ein 180-Grad-Feedback durchlaufen. Gespräche wurden mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern geführt. Die

Evaluierung zeigt, dass die Teilnehmer die Rückmeldungen zum eigenen Führungsstil als besonders wertvoll ansehen.

Inwieweit nutzen Sie Feedback als Führungsinstrument?

Institutionalisierte Feedbackprozesse finden bei den Bayerischen Staatsforsten in unterschiedlicher Form statt. Unter dem Titel „Führung und Kooperation“ haben wir uns damit beschäftigt, wie Führung bei uns abläuft und wirkt. In mehreren, extern moderierten Gesprächsterminen hat sich der Vorstand mit dem Feedback der Betriebs- und Bereichsleiter auseinandergesetzt. Ein Aktionsplan wurde erstellt.

Gibt es aus Ihrer Sicht Grenzen oder Risiken beim Einsatz von Feedback?

Wirkungsvolles Feedback ist eine Frage der Dosierung. Keine oder zu seltene Gespräche hemmen jede positive Entwicklung. Zu häufiges Feedback ist sicher auch nicht Ziel führend. Hier sollte man wie so oft den Blick für's Wesentliche nicht verlieren.

(fe)

auch Gefahren für die Stimmung in Teams und Unternehmen. „Wer allgemein aburteilt und unreflektierte Bewertungen rauschleudert, gibt kein Feedback, sondern watscht sein Gegenüber ab“, mahnt Daniela Brustmann und rät dazu, allgemein Bewertendes durch subjektive Wahrnehmungen zu ersetzen. Formale Regeln, wie die wertneutrale Formulierung von Wortbeiträgen, die Wiedergabe konkreter Beobachtungen oder das Sprechen ausschließlich im eigenen Namen, erleichtern dem Gegenüber das Gesagte anzunehmen.

„Ein gelungenes Feedback-Gespräch macht die Absicht des

Senders ebenso deutlich wie die Bedeutung des Gesagten für den Empfänger“, erklärt Carsten Schäper. Wenn Gefühle in Worte gefasst werden, entscheide sich die Beziehung, so seine Erfahrung. Um hier Hilfestellung zu geben, übernimmt der Trainer in Feedback-Situationen oft auch eine Übersetzerfunktion.

„Menschen sind gefangen in ihren Interpretationen und Bedeutungsgebungen, jeder hat da seine Muster. Meine Aufgabe ist es, Worte in eine förderliche Richtung zu bewegen“, sagt der erfahrene Berater. Seine Hilfen klären Missverständnisse und ebnen den Weg für einen konstruk-

tiven Dialog. Die vielfach zitierten Feedback-Regeln sind zu Beginn ein wichtiges Handwerkszeug, um sich die Trennung von Wahrnehmung, Bewertung und eigener Interpretation bewusst zu machen. Später könnten sie in der Bedeutung zurücktreten gegenüber einem Dialog, der auf gegenseitiges Verstehen abzielt: Statt sich dogmatisch an den vorgegebenen Ablauf eines Gespräches zu halten, sei es wichtiger, dem Fluss zwischen Menschen ungestörten Raum zu geben.

(fe)

Feedbackerlebnisse im JANUS-Team

... zum Beispiel Martina Goldhorn



Als es im Rahmen meiner eigenen Führungskräfte-Qualifizierung vor Jahren um das Thema Konfliktmanagement ging, war ich aus irgendeinem Grund auf den Trainer richtig sauer. Meinen

Ärger und meine Wut packte ich in entsprechende Worte und trug sie freundlich lächelnd vor. Der Trainer meldete mir das zurück. Ich war sehr erstaunt, denn bisher war mir diese Abweichung nicht bewusst. Nach dem Seminar beobachtete ich mich in "Ärger-Situationen" besonders genau. Mittlerweile weiß

ich, dass Worte und Mimik kongruent sein dürfen und müssen, um klare Botschaften zu übermitteln und dass man in Konfliktsituationen nicht freundlich lächeln muss, um anschließend noch gemocht zu werden.

en und derartige Mitteilungen zu machen. Seitdem lassen mich Feedback und die intensiven Gefühle, die es auslösen kann, nicht los. Es muss ja nicht gleich Liebe sein...

... zum Beispiel Carsten Schäper

Mein erstes Feedbackerlebnis fand im Deutschunterricht statt. Ich war zwölf und wir sollten paarweise einander mitteilen, was wir aneinander mögen. Die einschneidende Erinnerung habe ich an Carmen: Sie hat mir gesagt, dass sie mich mag und darü-

ber habe ich mich sehr gefreut. Ich habe mich direkt in sie verliebt und war damit Wochen beschäftigt. Auch die anderen Begegnungen waren eindrucksvoll. Es war damals - und ist es heute noch - sehr ungewöhnlich, einander in die Augen zu schau-

Die wohl feedbackintensivste Zeit hatte ich als Teilnehmerin in einem Führungskräfteprogramm. Zum Auftakt wurden wir aufgefordert, uns wortlos einen Lernpartner zu suchen. Das ging so schnell, dass ich ohne selbst aktiv zu wählen plötzlich mit einer Person zusammenstand,

... zum Beispiel Christine Müller

die mich gewählt hatte. Als die Trainerin meinte, „abwerben“ sei erlaubt, bin ich von meinem ersten Lernpartner weggegangen und habe mich zu dem Zweierpaar mit meinem Wunschkandidaten dazugestellt. Mich hat das viel Mut und Standfähigkeit gekostet. Bei dem ab-

schließenden Feedback überraschte mich am meisten, dass man mir meine Aufregung nicht angemerkt hat. Das rufe ich mir heute manchmal noch vor Augen, wenn ich zu Beginn eines Trainings angespannt bin.

ALLTAG. HER MIT DEM FEEDBACK

„Jetzt geben Sie mir doch endlich Feedback!“. Bevor ich überhaupt über den Sinn dieser Aufforderung nachdachte, hörte ich das verzweifelte Flehen, das an Chefs herangetragen wird. Und wie entsteht das: ich vermute, weil wir das Patriarchat abgeschafft hatten, ach nee, es war der Patron, der gehen musste in den Firmen, die Bewegung als solche haben wir sublimier positioniert. Der Patron hat nämlich unaufgefordert, anlasslos, zeitlos und immerwährend Feedback gegeben, ohne jemals diesem Ausdruck zu begegnen. Es war sozusagen seine ureigenste Domäne. Er hat gesagt, was er will und dann hat er gesagt, was er von dir hält; manchmal auch umgekehrt. Die Reihenfolge hing davon ab, wie schnell er was wollte. Im ersten Fall ging's nämlich schnell, weil wir seine Aussage als Befehl verwerten konnten. Im zweiten Fall mussten wir erst verarbeiten, was da kam und das war meist deutlich schwieriger. Als Resultat wurde der zweite Teil zu einer verstümmelten Aktion, die in der Regel den Inhalt der ersten Botschaft (also sein Feedback) bestätigte - sozusagen als Patron-erfüllende Prophezeiung.

So ist auch der neumodische Wunsch nach Feedback zu erklären: Lieber setzen wir uns einer Rückmeldung aus, die wir ohnehin nicht verstehen und müssen dafür reduziert arbeiten, als dass wir uns ins Zeug legen, um dann auch noch blöde und detaillierte Bemerkungen zu ernen. Der Schmerz ist im zweiten Fall deutlich größer.

Ja, wo will er denn heute hin mit seinem Geschreibsel (fragen Sie sich vielleicht); natürlich vom Allgemeinen zum ganz Persönlichen: Zu einer Feedbackepisode aus dem Leben eines Reisenden in Sachen „Mensch“.

Ich verlasse eines dieser Kettenhotels müde, angestrengt von der anspruchsvollen Gruppe und den hohlen Versprechungen der Location in Form von Schokolädchen und sonstigem echten oder Papier-Kleinkram. Vor lauter Versprechungen haben die Verantwortlichen die einfache angefragte Dienstleistung aus dem Auge verloren (das ist aber eine andere Geschichte). Ein Taxi soll mich rund 25 km über Land zum Bahnhof nach Darmstadt fahren. Die nette Fahrerin fragt mich sogleich, ob wir über die Hauptstraße oder durch den Wald zu unserem Ziel fahren wollen. Erstere wäre ziemlich ampelig und würde deswegen relevant mehr Zeit nehmen. Ich stimme gerne zu, die Straße durch den Wald zu nehmen. Dann fragt sie mich, ob ich mich das mit ihr traue. Ich bin ziemlich verdattert, betrachte sie etwas genauer von der Seite und frage noch mal nach, ob ich sie da richtig verstanden hätte. Ja aber hallo, genau so meine sie das. Ich versinke in mir, betrachte mich virtuell von außen, oben und der Seite und grübele, was sie mir mit diesem Feedback wohl sagen will. Bin ich so schwächling (die Welt sagt nein) oder so appetitlich (sagt grad niemand was) oder so reich (sagt das Konto nicht) dass ich jetzt in irgendeiner bekannten Form gefährdet bin?

Wir haben nett gescherzt, aber ich hab's nicht raus gefunden. Auf dem Weg durch den Wald trafen wir mehrere Damen einer sehr traditionellen Dienstleistungsbranche. Das hat meine Gedanken ob des Feedbacks meiner Fahrerin noch mehr durcheinander gebracht.

CHV

Feedbackerlebnisse im JANUS-Team (Fortsetzung)

... zum Beispiel Daniela Brustmann



Ich war 15 und relativ frisch bei einer Jugendgruppe, als wir ein Gruppensoziogramm erstellen sollten: Jeder möge einen Platz wählen, der seiner Rolle in der Gruppe entsprä-

che. Als ich mich in den äußersten Winkel des Raumes verzog, merkte ich, wie schmerzhaft es war, mir meine Rolle als Außenseiterin bewusst zu machen. Und gleichzeitig spürte ich eine Erleichterung, mir und den anderen zu zeigen, was los ist. In der Gruppe löste meine Platzwahl einen regelrechten Ruck aus.

Ich erfuhr im Anschluss viel Zuwendung und das Bemühen, mich zu integrieren. Bis heute erlebe ich immer wieder, dass das Sichtbarwerden negativer Gefühle auch hilfreich ist. Es löst Spannungen und ermöglicht Bewegung in verfahrenen Situationen.

Carsten Zerulla

Gesellschafter bei JANUS

(ab 1/2008)



„Muss das sein?“ – Dies war die erste Reaktion von Carsten Zerulla, als ich ihm seine Portraitierung im JANUS-Forum ankündigte. „Ja, es muss!“, lautete die Antwort und es gibt nicht viel, was man als JANUS-Mitarbeiter muss. Das-Portrait-ertragen gehört dazu. Geburtstägliche Gesangsproben der anwesenden Kollegen inklusive Blumenstrauß auch. Jonglieren können (mindestens mit Tüchern). Irgendwann einen Marathon laufen, oder zumindest mit Christian Vordemfelde eine Radtour um Aying machen. Nicht-auch-noch-Carsten-heißen war bislang eine Grundvoraussetzung. Wir weichen davon ab, weil dieser Carsten sonst alles mitbringt, worauf wir nicht verzichten wollen. Dafür nehmen wir die potenzielle Verwechslungsgefahr auf uns, die nun besteht.

Bescheidenheit

„Es gibt schon viel zu viele Menschen, die viel zu viel über sich selbst reden“, sagt Carsten und gibt dann notgedrungen Auskunft über sich und seinen Werdegang. Das geschieht so zurückhaltend, dass sich das Besondere darin nur durch Nachfragen erschließt: Als 19-Jähriger wollte er Pilot werden. Er bewarb sich bei der Luftwaffe und wurde als einer von 200 Kandidaten unter 10.000 Bewerbern ausgewählt. Als

er 21 war und sich herausstellte, dass die Bundeswehr deutlich weniger Piloten benötigte und sein Traum damit zerplatzte, sattelte er schnell und konsequent (ein Schlüsselwort in seinem Wortschatz) um und begann eine Banklehre bei der Sparkasse in Fürstfeldbruck. Dort machte er nicht nur sehr schnell seine Abschlüsse (Banklehre, Bankfachwirt, BWL, Motorradführerschein, grüner Gürtel in Karate ... 😊) und Karriere als Personalentwickler und Ausbilder. Er lernte auch seine spätere Frau Anett kennen, mit der er heute ein „sehr gutes Team“ bildet. Dazu gleich mehr.

Sechs Jahre Sparkasse und fünf Jahre Deutsche Bank mit Stationen als Führungskraft und Coach führten Carsten Zerulla (Jahrgang 1970) schließlich 2003 in die Selbstständigkeit als Trainer und Berater. Dann begegnete er uns, und wir machten ihm in diesem Jahr das Angebot, als Partner bei JANUS einzusteigen. Seine ausgeprägte Professionalität, gepaart mit persönlicher Bescheidenheit, und sein Wille zum Unternehmertum hat uns einfach überzeugt.

Vorbild?

„Carsten ist fast zu perfekt.“, sagt Christine Müller augenzwinkernd und tut ihm damit Unrecht. Er kann es schon nicht mehr hören und wird auch ungehalten, wenn so über ihn gesprochen wird, weil nur er selbst weiß, wie viel Unzulänglichkeit da noch ist und mit wie viel Vorbereitungsaufwand die Leichtigkeit, die seine Trainings auszeichnet, erkauf ist. Dennoch muss er sich damit abfinden, dass er eine solche Ausstrahlung hat und er für einige in seiner Umgebung ein bewundertes Vorbild ist. „Bewundert Dich deine Frau auch so sehr?“, hab' ich ihn gefragt. „Ich fürchte: Nein.“, lautete die Antwort. Ganz im Gegenteil: „Sie hält mich am Boden, stachelt mich an, wir ergänzen uns sehr. Sie baut die Schränke auf und ich bügler. Ich bin der typische Sonntag-Abend-Tatort-Bügler.“

Wenn die Kinder Timo und Eric ein Problem mit dem Fahrrad haben, gehen sie zur Mama. Carsten ist in seinem Ausdruck eher nüchtern und zurückhaltend, aber wenn er so spricht, verändert sich seine Stimme und es wird deutlich, welchen Stellenwert die Familie in seinem Leben hat.

Am liebsten macht Carsten Zerulla Führungstrainings und Teamentwicklungen. Kennen gelernt haben wir ihn als Vertriebstrainer. „Vertriebstrainings habe ich eine Zeit lang nahezu ausschließlich gemacht.“ Er hat heute dazu ein differenziertes, um nicht zu sagen gespaltenes Verhältnis. Aufgrund des zunehmenden Vertriebsdrucks sind Vertriebstrainings häufig kurzfristig und auf Manipulation ausgerichtet. „Das halte ich nicht für wertvoll und mache es nicht mehr mit.“ Wenn jedoch das Training auf langfristige und partnerschaftliche Kundenbindung und -gewinnung ausgerichtet ist, ist er dabei. Und passt damit sehr gut zu uns.

Durchhalten

In seiner freien Zeit macht Carsten Ausdauersport: Mountain Bike fahren und Laufen. Dazu hat ihn seine Frau gebracht, die Leichtathletin ist und den Marathon schneller bewältigt als er. Sein Motto: Durchhalten. „Es muss viel geschehen, damit ich einmal stehen bleibe oder aufgebe.“ Nebenbei gesagt: Er ist der einzige Mensch, den ich kenne, der Thomas Manns „Zauberberg“ von vorne bis hinten durchgelesen hat, dem ich das abnehme. Er hat dazu zwei Jahre gebraucht.

Nachtrag: Martina Goldhorn hat gerade am Mittagstisch dieses Portrait gelesen. „Mir fehlt ein Hinweis auf seinen unglaublich trockenen und treffenden Humor“, sagt sie. „Und außerdem: Auch ich habe den Zauberberg ganz gelesen! Sogar eine Seminararbeit darüber geschrieben!“ „Ja“, antwortet Carsten Zerulla, der ihr schräg gegenüber sitzt, sehr trocken, „aber bei mir schreibt er, dass er mir das abnimmt!“ CS

Offene Seminare 2008

| | |
|---|---|
| Dienstleistung und Persönlichkeit | 06.04.2008 – 11.04.2008 |
| Gruppenprozesse steuern | 20.04.2008 – 25.04.2008 31.08.2008 – 05.09.2008 |
| JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte | 28.02.2008 04.06.2008 |
| KonfliktManagement | 10.02.2008 – 15.02.2008 |
| Mentoring | 08.05.2008 – 09.05.2008 |
| Methodik des Coaching von Teams | 09.11.2008 – 14.11.2008 |
| Methodik des EinzelCoaching | 09.03.2008 – 14.03.2008 |
| Persönlichkeit und Führungsstil | 24.02.2008 – 29.02.2008 25.05.2008 – 30.05.2008 |
| Persönlichkeit und Kommunikation | 27.01.2008 – 01.02.2008 02.03.2008 – 07.03.2008 06.04.2008 – 11.04.2008 |
| Professionell moderieren | 29.06.2008 – 04.07.2008 |
| SelbstManagement und SelbstCoaching | 13.01.2008 – 18.01.2008 15.06.2008 – 20.06.2008 |
| Supervision | 06.03.2008 – 07.03.2008 17.07.2008 – 18.07.2008 |
| Veränderung erfolgreich gestalten | 04.05.2008 – 08.05.2008 |
| Wirksam Führen | 17.02.2008 – 21.02.2008 22.06.2008 – 26.06.2008 |
| JANUS-Spezial | |
| Konfliktbew. mit Mediations-Methoden | 01.06.2008 – 04.06.2008 |
| Neue Ideen wagen | 07.09.2008 – 10.09.2008 |
| Weitere Termine finden Sie unter www.janusteam.de | |

NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Lidija Vodusek, René-Christian Effinger, Herr Andrea Just, Frank Schön, Günter Volz, Dieter Müller-Nöhring und Yvonne Schmitt-Jacobs haben bei der Supervision im Juni den Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen. Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



KLEEBLATT- AKTION

Auf der letzten Seite unseres JANUS-Forums weisen wir immer gerne darauf hin: Das Kleeblatt auf unserer Website www.janusteam.de. Alle sechs bis acht Wochen loben wir dort für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die den Betroffenen einen erheblichen Rabatt auf ausgewählte Seminare gewährt. Bis Mitte November laden wir hier Führungskräfte ein, die am Beginn ihrer Führungsaufgabe stehen.

Ab 16. November bis zum Jahresende richtet sich die Aktion an Arbeitssuchende, die sich weiterbilden wollen.

Nachschauen lohnt sich! Ein Klick auf das Kleeblatt und Sie wissen Bescheid.

JANUS-Trainings auch in englischer Sprache

Sprache ist unser Hauptwerk- und -werkzeug. Die Intensität unserer Arbeit erfordert es, sich sehr genau auszudrücken und sich der Wirkung der gewählten Worte bewusst zu sein. Einige unserer Trainer sprechen so gut Englisch, dass wir unsere JANUS-Qualität auch in englischer Sprache gewährleisten können. Sprechen Sie uns an!

RESSOURCEN NEWS

Bei unserem Ressourcenmanagement gibt es spannende Weiterentwicklungen: Je nach Fragestellung kann neben der Beratung ein individueller Trainingsplan erstellt werden. Auf Wunsch stellt ein Muskelfunktionstest die muskuläre Situation detailliert dar und zeigt den Handlungsbedarf. Ab Winter 2007 ermittelt in der Einzelberatung ein Cardioscan die Entspannungsfähigkeit und die Gesamtsituation des vegetativen Nervensystems. Trotz High-Tech geht es auch künftig um den ganzen Menschen. Für Fragen steht Ressourcenmanager Peter Flühr gerne zur Verfügung.

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
www.janusteam.de

Redaktion: Dr. Carsten Schäper (verantwortl.)
Dr. Ulrike Felger,
espresso kommunikation, Waldenbuch
Gestaltung: Elke Damm-Hiereth, Gilching
Druck: Ulenspiegel Druck, Andechs
Erscheinung: 3 x jährlich
Auflage: 8000 Exemplare
14. Jahrgang

Ihr JANUS-Team:

Martina Goldhorn, Dr. Carsten Schäper
Josef Beil, Christian Vordemfelde
Andrea Bornhöft, Daniela Brustmann
Christine Müller, Gernot Weillharter
Richarda Hofbauer, Rita Sassmann
Renate Ströbel und Insa Meier