

JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



JANUS

Liebe Leserinnen
und Leser,

die Macher haben Konjunktur. Ihr liebstes Tool sind Zahlen(werke). Doch nicht immer greift handfestes Controlling: Wo es um Befindlichkeiten von Mitarbeitern und anderen Menschen geht, versagt der erfolgreiche Management-Zyklus aus Analysieren, Maßnahmen entwickeln, Umsetzen, Kontrollieren.

Und doch gibt es viele gestandene Manager, die glauben, Emotionen ebenso erfassen und bearbeiten zu können wie betriebswirtschaftliche Zahlen. Diese Illusion zeigt sich in der verbreiteten Anwendung von Instrumenten wie Mitarbeiter-Befragungen. Sie gaukeln vor, Stimmungen und Gefühle in Zahlen verpacken zu können, die Ableitung mechanistischer Maßnahmen inklusive.

Eine brillante Managementleistung bedeutet nicht zwangsweise einen guten Führungsjob. Hier kommen wir von JANUS ins Spiel: Wir erweitern das Führungsrepertoire unserer Kunden. Der kompetente Umgang mit eigenen und fremden Emotionen nützt Unternehmen – vor allem aber bereichert er das Leben der beteiligten Menschen. Darüber wollen wir auf den folgenden Seiten ins Gespräch kommen.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht Carsten Schäper



© EDH 08

Guter Umgang mit Emotionen erfasst und erfordert den ganzen Menschen.

IM WECHSELBAD DER GEFÜHLE

Wenn in einer Organisation Veränderungen anstehen, schlagen die emotionalen Wogen meistens hoch. Dieses Auf und Ab der Gefühle ist für jede Führungskraft eine ganz besondere Herausforderung.

Führen heißt vorausgehen. Jeder, der sich mit dem Thema Führung beschäftigt, stolpert früher oder später über diese einfache und doch weit reichende Erkenntnis. Solange sich das Geschäft in ruhigen Bahnen bewegt, ist es Alltagsroutine, Mitarbeitern den Weg zu weisen. In Veränderungsprozessen wendet sich das Blatt: Was gestern Tagesgeschäft war, wird

für viele Führungskräfte plötzlich zur schwierigen Last. Der Umgang mit Emotionen von Mitarbeitern, Kollegen, aber auch mit dem eigenen Gefühlsleben fordert höchste Führungskraft. „Die Logik der Gefühle ist eine völlig andere, als die Logik von Zahlen oder jene einer anstehenden Aufgabe“, erklärt JANUS-Beraterin Christine Müller. Emotionen lassen sich weder direkt steuern noch sind sie in ihrer Dauer und Intensität berechenbar. Genau diese Eigenschaften fürchten viele Führungskräfte. Was Chefs dabei oft übersehen: Im Wandel hat jedes Gefühl, sei es Angst, Wut, Trauer oder Freude, seine spezielle Funktion und seinen besonde-

ren Wert. Und es folgt seiner eigenen Logik in Bezug auf Wahrnehmung, Zeitrhythmus und Handlungsmuster. „Wer als Führungskraft Emotionen aufmerksam im Auge behält, kann sie durchaus ein Stück weit steuern, indem er ihre produktive Seite verstärkt und ihr Potenzial nutzt“, beschreibt Trainerin Müller ihre Erfahrungen. Statt also angesichts von Abwehr, Kritik, Ironie oder Zynismus entnervt abzuwinken, sollten Vorgesetzte genau hinhören – auch und

gerade, wenn der Kontakt mit den Mitarbeitern zäh ist. Das ist schwierig und die Gefahr ist groß, einen ganz unguten Kreislauf aus fehlender Information, wilder Spekulation und weiterer Unsicherheit, Skepsis, Angst und Widerstand in Gang zu setzen. „Wir sind alle nicht so gut darin, Emotionen einfach anzuhören und erst einmal so stehen zu lassen – gerade Führungskräfte sind in solchen Situationen oft peinlich berührt“, weiß Christine Müller. Dabei

lohnt es sich, hier durchzuhalten: Oft gebe man damit den Mitarbeitern die Gelegenheit „sich alleine aus dem Sumpf ziehen“, so die Beraterin.

Es ist die Zerrissenheit, die Führungskräfte in Veränderungen häufig spüren und die sie besonders viel Kraft kostet. „Emotionen und Gefühle sind gleichermaßen Triebfeder und Hindernis“, sagt Dr. Wolfgang Hallama, Senior Consultant Management Development bei der Münchener Rückversiche-

DROHENDE UNTIEFEN ...

Mechanistisches Denken läuft bei Emotionen ins Leere. Doch haben Gefühle bei genauem Hinsehen durchaus ihre rationale Seite, die den Umgang mit Mitarbeitern einfacher macht. Beherrschen Emotionen das Geschehen jedoch so sehr, dass sachliche Argumente in den Hintergrund treten, wird es für Vorgesetzte schier unmöglich, ihrer Führungsaufgabe gerecht zu werden. Zwei Reflexionen, ein Thema.

„Die Vorstellungen greifen vom Wahrnehmen Besitz“



Norbert Huber,
Geschäftsführer
der Caritas-
Zentren
München

Emotionen können Sachentscheidungen massiv beeinflussen, damit sind sie ein wichtiger Gestaltungsfaktor – auch in Unternehmen. Gerade wenn die Fakten kaum nachvollziehbar, fassbar oder verifizierbar sind, geben Emotionen in vielen Bereichen den Entscheidungsweg vor. Häufig ist das gut so, denn Intuition ist schneller als jede Excel-Tabelle, selbst mit standardisierten Gewichtungspunkten. Manchmal mündet das jedoch auch in irrationales Verhalten, welches die Umsetzung des Wandels empfindlich stört.

Wenn es um Veränderungsprozesse geht, schlägt das Verhalten oft um: Plötzlich stehen bei den Beteiligten viele Befürchtungen im Mittelpunkt. Die Personen werden von ihren Vorstellungen in Besitz genommen. Das gilt für Mitarbeiter ebenso wie für manche Führungskräfte. Da entsteht beim Betrachter manchmal der Eindruck, dass es egal ist, was der Vorgesetzte in diesem Moment sagt: Die Vorstellung, nicht das Argument, wird bearbeitet – die Menschen hören ihrem Gegenüber gar nicht mehr zu.

Was in Change-Situationen oft vergessen wird: Meistens meinen wir negative Emotionen, wenn wir über ein Zuviel an Gefühlen reden. Doch auch ein Übermaß an positiven Gefühlen kann einen Veränderungsprozess gründlich stören. Wenn Menschen mit ihrer Begeisterung den Wandel zu sehr treiben, können andere zurück, ja regelrecht auf der Strecke, bleiben. Hier muss

eine Führungskraft mit kühlem Kopf zwischen Treibern und Beharrenden ausgleichen.

Es geht darum, die Arbeitsfähigkeit – und fast noch wichtiger die Arbeitsbereitschaft – einer Organisation zu erhalten. Wie das zu machen ist? Indem Führungskräfte ihre Spielräume ausgestalten, indem sie ihren Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten lassen. Das Wichtigste im Umgang mit Emotionen ist es, einen Mittelweg zu finden, Augenmaß zu beweisen und ihnen auch im Kontext der unternehmerischen Aufgabe gerecht zu werden.

Bleiben Emotionen unberücksichtigt, funktionieren Prozesse oft nicht, weil die Mitarbeiter im Verborgenen blockieren. Werden Emotionen allerdings sukzessive zum Selbstzweck einer Organisation, kann diese ihr Ziel nicht erreichen, weil sie es völlig aus den Augen verliert.

rung. Sicher ist: Sie sind da und deshalb muss man sie als Führungskraft zur Kenntnis nehmen und mit ihnen umgehen. Für Personalentwickler Hallama ist das eine klare Managementaufgabe: „Es geht nicht um Menschenfreundlichkeit, sondern um sachliche Zielerreichung“, favorisiert er die nüchterne Sicht der Dinge. Ein Chef müsse seine Mitarbeiter durch das Tal der Tränen begleiten, das gehörte zu seinem Job, ermutigt Hallama Vorgesetzte, gemeinsam

die Phasen der Veränderung zu durchlaufen.

Was einfach klingt, ist in der Realität für viele Führungskräfte ein schier unüberwindliches Hindernis: „Viele wollen sich ihre eigenen Gefühle, ihre Frustration und ihre Angst angesichts einer Veränderung nicht eingestehen“, weiß Hallama. Verschärft wird dies durch die Zwitterfunktion des Managements: Wer nicht ganz oben sitzt, ist im Wandel immer Täter und Opfer zugleich. Deshalb ist

es so wichtig, sich die eigenen Gefühle bewusst zu machen, zu wissen, wo man selbst steht und was von einem erwartet wird, bevor man seiner Führungsaufgabe gerecht werden kann. Auch wenn dies unter Machern, Lenkern und Voranschreitenden eher unpopulär ist.

Vorgesetzte dürfen ihre Mitarbeiter nicht unterschätzen: „Überstrahlungseffekte sind meist spürbar – Mitarbeiter wissen in der Regel, wo ihr Chef steht“, fordert Hallama, das

...ODER SICHERES FAHRWASSER?

„Der professionelle Umgang mit Gefühlen ist wichtig“



Dr. Heiko Konrad,
Leiter der Aus-
und Fortbildung
des Hessischen
Rundfunks,
Frankfurt

Führungskräfte haben die Tendenz und den Wunsch nach Steuerung und Kontrolle. Das gehört zu ihrem Job. Wer Vereinbarungen mit anderen schließt, muss deren Einhaltung überprüfen. Genau hier fängt das Problem an: Wenn es um die Erreichung von Zielen geht, denken Führungskräfte in der Kategorie „Leistung zu einem bestimmten Preis“. Das ist beherrschbar und wenn es nicht funktioniert, gibt es Sanktionen. Die emotionale Ebene ist so nicht zu fassen, sie ist unüberschaubar – das macht manchen Führungskräften Angst. Umso mehr, wenn sie sich ohnehin nicht gerne mit Emotionen beschäfti-

gen wollen. Wenn schon nicht mit den eigenen, warum denn dann mit den Gefühlen der anderen? Hier haben viele Führungskräfte einen hohen Widerstand. Was sie vergessen ist, dass Menschen gefühlsgesteuert sind. Nur wenn man Mitarbeiter bei deren Motiven erreicht, werden diese aus der eigenen Motivlage heraus Engagement zeigen.

Und da sind wir mitten drin im rationalen Teil der Angelegenheit: Der professionelle Umgang mit den Gefühlen von Mitarbeitern ist wichtig, denn er ist zentraler Teil der Führungsaufgabe. Eine Führungskraft fokussiert ihre Energie und ihre Leistung auf bestimmte Ziele. Wenn hier Emotionen hinein spielen, muss sich ein Chef damit beschäftigen. Und zwar professionell.

Emotionen sind nämlich gar nicht völlig unberechenbar. Wer weiß, was mit seinen Mitarbeitern los ist, kann entsprechend handeln. Was es dafür braucht? Ein Vorgesetzter muss sich mit den Motiven und Bedürfnissen seiner

Mitarbeiter beschäftigen, sich darauf einlassen, sich dafür interessieren und versuchen, sie zu verstehen. Dann muss er sich fragen, wo Bedürfnisse anschlussfähig sind. Das sind keine mechanisch steuerbare Mechanismen, sondern Korridore, die man beschreitet. Es gibt viele Führungskräfte, die glauben, dass Menschen wie Maschinen funktionieren. Diese Art von Kausalitäten gibt es so bei Menschen nicht.

Vorher muss sich eine Führungskraft zunächst aber mit ganz anderen Dingen beschäftigen: Mit ihren eigenen Gefühlen. Erst wenn eine Führungskraft hier Verantwortung in ihrem Selbstmanagement übernimmt, kann sie professionell und angemessen mit den Gefühlen anderer umgehen. Und ihre eigentliche Aufgabe erfüllen: Die sachlichen Ziele und die Menschen, mit denen man diese erreichen will, mit gutem Gespür auszubalancieren.

Gegenüber ernst zu nehmen. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass keine Führungskraft erwarten kann, dass ein Mitarbeiter Verständnis für seine innere Not hat: „Das nährende Element von oben nach unten ist auch in Unternehmen gültig und im Prinzip mit der Erwartung von Kindern an die Stützung durch ihre Väter vergleichbar“. Auch das macht Führende bisweilen einsam.

Dass Emotionen also nicht nur in Veränderungsprozessen existieren und sie auch in der Wirtschaftswelt ihre Berechti-

gung haben, ist klar. Was sich an die Erkenntnis anschließt, ist die Frage wie sich Führungskräfte auf solche Situationen vorbereiten können. Der gelungene Umgang mit Emotionen gleicht einem Dreisprung: Man muss Gefühle ernst nehmen und nicht als Kinkerlitzchen abtun, lernen, damit umzugehen und dann ihre Energie nutzen, um den Veränderungsprozess voran zu treiben.

Um hier zu reüssieren, braucht es ein Paket an Disziplinen, die eine Führungskraft beherrschen muss: Gut zuhören, Empathie

entwickeln und mit der Zielgruppe adäquat kommunizieren. Ermöglicht werden diese interpersonellen Fähigkeiten durch eine intensive Arbeit auf der intrapersonellen Ebene: Die Wahrnehmung der eigenen Gefühle ist Basis der Achtsamkeit für die Emotionen anderer. Nur wer sich selbst spürt, kann seine Antennen auch auf seine Umwelt richten. (fe)

Diesen und alle anderen Beiträge des JANUSforums können Sie kommentieren unter www.janusteam.de/publikationen/forum

EMOTIONEN... ITALIENISCH, KALIFORNISCH, BAYERISCH

Impressionen eines Reisefrühlings: Ein großer, weiter Platz in einem apulischen Kleinstädtchen an einem Feiertag kurz vor Mittag: Männer (fast nur) flanieren in Reihe oder stehen in Grüppchen. Die Welt, ob klein, ob groß, ist sichtbar in ihrer lebhaften Gestik „Berlusconi, si o no!“ und warum hat Palermo gerade gegen Rom verloren? Wie war der Espresso in der Bar, und warum weht der Wind so, dass die Oliven-Bäume ihre Mühe haben? Egal um was es geht: Die Emotionen werden sichtbar - ohne Sprache, in einer Gestik, die ansteckt und neidisch macht für ihre Ausdruckskraft. Was übrigens fehlt und leider schwer sichtbar wird für mich als Besucher, ist die Emotion der Frauen. Sie sind gerade hier nicht zu sehen. Eher nur die Jüngeren sind mittendrin.

Szenenwechsel. Wir sind in der Emotionsfabrik - hier, genau hier werden die besten und schönsten Emotionen gemacht. So sagen die Protagonisten und dortigen Werbeleute. Sie bekommen sogar die Garantie, dass diese Emotionen noch besser als die Originale sind. (Da fällt mir ein, ich komme schon beim Original nicht mit.) Wo wir sind? Klar, in Kalifornien, in L. A., in Hollywood. Dort wo es nur Superlative gibt und alles immer weiter getoppt werden muss. Hier bleibe ich nicht vorurteilsfrei, finde nur schwer wirklichen Kontakt und wundere mich sehr über die Diskrepanz von anfänglicher Freundlichkeit und schneller Distanz im Anschluss. Die gesellschaftlichen Kontraste in L. A. erschrecken mich, aber sie werden gut überdeckt mit künstlichen Emotionen.

Und doch und erst recht: wenn hier einer/eine etwas in Gang bringt – auch nicht zuletzt aus dem eigenen Erschrecken über die innere Leere – dann so schön und kräftig und nachhaltig im realen Leben, dass ich nur den Hut ziehen kann.

Zu guter Letzt, liebe Leserinnen und Leser, noch was Geklautes, Wunderbares und tief Bewunderbares aus meinem geliebten „Süddeutschen Magazin“. Ich zitiere wörtlich, denn dem Schreiber und Entdecker Andreas Bernhard gebührt die Ehre. Es geht um die berühmt unberühmte Weilheimer Band Notwist: „Es ist ein Wunder, wenn man diesen nüchternen Menschen begegnet. Woher nehmen sie die Ressourcen, um Songs von solcher Intensität hinzubringen? Überall in der Musikwelt ist derzeit von „Gefühlen“ die Rede; im Fernsehen sollen kommende Popstars „Emotionen“ produzieren, die Gesten sind groß, die Tränen immer nahe, doch es ist eine simulierte Gänsehaut, die entsteht, ein Playback der Empfindungen. In einer Lagerhalle am Stadtrand von Weilheim aber sitzen ein paar Brillenträger, reden nur das Nötigste, doch wenn sie zu spielen beginnen, geschieht im Zuhörer das, was alle anderen nur behaupten.“

Was diese Szenen verbindet? Eine Erkenntnis, dieses Mal von mir: Emotion ist kein Mittel und kein Werkzeug, kein Instrument und kein Tool. Sie ist Ausdruck – einfach, schlicht und deutlich. Und sie verlangt nach Kontakt zu sich – und dann zu den Anderen um uns herum. CHV

Monika Treppte

Freie Mitarbeiterin von JANUS



„Ich habe eigentlich keine Ängste in meinem Leben..., außer, wenn ich trainiere!“ – Na, ist das ein Einstieg für ein Trainerinnen-Porträt? Ich glaube, man könnte fast jedes Trainer- oder Beraterporträt so oder so ähnlich beginnen (meines auch). Es gibt allerdings nur wenige, die dies direkt zugeben und zudem bereit sind, das über sich zu lesen. „Werden mich die Teilnehmer mögen?“ „Werde ich versagen?“ – Ob Sie's glauben oder nicht: Monika Treppte, die so souverän und freundlich und gelassen zu Beginn eines Seminars vor Ihnen steht, beschäftigt sich mit solchen Fragen. Andererseits sagt sie aber auch, dass sie nie so im Jetzt ist, wie wenn sie als Trainerin mit einer Gruppe arbeitet.

Mit 36 Jahren wurde Monika Trainerin. Ein Coaching öffnete der heute 43-jährigen die Augen: „Das möchte ich auch machen!“ Die Diplom-Betriebswirtin (Schwerpunkt: Marketing) arbeitete gerade als Beraterin bei einer großen Unternehmensberatung und hatte den Eindruck, dort irgendwie falsch zu sein. Haarscharf neben ihren Talenten zu liegen. Davor war es eine große Werbeagentur, die ihre Kraft und Energie über Maßen beansprucht hatte, ohne dass sie genau wusste, warum eigentlich. Dann kam dieses Coaching und sie wollte lernen, auch auf diese Weise mit Menschen zu arbeiten. Schon damals begegnete sie JANUS und entschied sich gegen eine Ausbildung bei uns. Wa-

rum, das kann sie heute natürlich ☺ nicht schlüssig begründen, macht nichts. Wir sind froh, dass sie 2007 den Weg zu uns gefunden hat.

Vermittlerin

„Ich bin Vermittlerin zwischen den Welten“, so lautet ihre Selbstbeschreibung und der rote Faden ihres Lebens und dies hat viel mit ihrer Herkunft zu tun. Die Trainerin und Unternehmensberaterin wurde hineingeboren in einen Bauernhof im Schwäbischen. Noch markanter ist wohl die Tatsache, dass sie die Zweitjüngste von zehn Geschwistern ist. Nein, es war nicht unbedingt eine schöne Großfamilie. Vor allem derjenige, der laut war, kam zum Zuge, und mehr will Monika darüber auch nicht berichten. Ihr Talent für Mediation und ihr Interesse an Konflikten hat sicher etwas mit frühen Erfahrungen zu tun. „Alle Menschen wollen ihre Bedürfnisse befriedigen. Manchmal wählen sie dabei einen ungeeigneten Weg.“, sagt sie und: „Wenn man mit dieser Haltung an Konflikte herangeht, sind sie schon halb gelöst“. Diese tiefe Erkenntnis (man kann ihre Tiefe gar nicht hoch – tief ☺ – genug einschätzen!) verdankt sie Marshall Rosenberg, dem Urvater der Gewaltfreien Kommunikation. Er ist ihr wichtigster Lehrer und ihr größtes Vorbild, wobei ich gar nicht weiß, ob sie das selbst so sagen würde. Immerhin hat sie früher mangels anderer Vorbilder primär „wölfisch“ kommuniziert. Was es damit auf sich hat? Fragen Sie Monika und lassen Sie sich von ihren Antworten inspirieren!

Inspiration

Denn Monikas andere Leidenschaft als Trainerin ist das Thema „Inspiration“: Wie schafft man es, ein inspiriertes Leben – als Führungskraft und überhaupt – zu führen? Wie wandelt sich Angst in Vertrauen? Wie hängt das, was ich tue und was mir wichtig ist, mit etwas Größerem zusammen? Inspiration sei verbunden mit den großen Lebensaufgaben, sagt

sie. Bevor wir hier aber – vermeintlich – zu esoterisch werden (das mag man im Business ja gar nicht so gerne), zurück zu den – vermeintlich – härteren Sachverhalten: Wir empfehlen Monika als Beraterin, wenn sich Mitarbeiter und/oder Führungskräfte in Konflikten verstrickt haben und wenn Teams nicht so wie gewünscht zusammen arbeiten und Leistung erzielen. Es ist schwer, eine bessere Konfliktmanagerin/Teamentwicklerin zu finden. In schwierigen Veränderungsprojekten kann sie verblüffend gut vermitteln zwischen den sachlichen Notwendigkeiten und den emotionalen Befindlichkeiten. Und in ihren Führungstrainings packt sie nicht nur ihren Methodenkoffer aus, sondern rückt ein Stück näher an den Menschen heran.

Das Beste

„Günter ist das Beste, was mir passiert ist seit meiner Geburt.“ Diesen schönen Satz wollte ich hier allein schon deshalb unterbringen, damit Günter ihn liest ☺ . Mit ihm wohnt sie in Füßen, liest die Allgäuer-Krimis von Klüpfel und Kobr und ist ganz offensichtlich sehr zufrieden. Beide wollten dort leben, sind im Jahr 2006 aus dem Frankfurter Raum dorthin gezogen und haben darauf vertraut, dass die Arbeit schon nachkommen würde. Genau so war es dann auch. In der Freizeit schwimmt Monika im See, ist in den geliebten Bergen unterwegs, oder sie macht Yoga und schweigt: „Am liebsten würde ich immer die Klappe halten.“ Zu diesem Schluss ist sie vor vier Jahren anlässlich eines neuntägigen Seminars mit dem Titel „Meditation und edles Schweigen“ gekommen. Hoffentlich nicht. Das passt nicht zu ihr und ginge dann doch zu weit für eine JANUS-Trainerin. Obwohl..., Christian Vordemfelde, JANUS-Gesellschafter und stiller Verehrer von Monika, sagt, von ihr inspiriert: „Wenn ich groß bin, werde ich schweigen.“

Offene Seminare 2008

Dienstleistung und Persönlichkeit	01.02.2009 – 06.02.2009
Gruppenprozesse steuern	31.08.2008 – 05.09.2008 09.11.2008 – 14.11.2008
JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte	23.09.2008
KonfliktManagement	05.10.2008 – 10.10.2008
Mentoring	12.09.2008
Methodik des Coaching von Teams	09.11.2008 – 14.11.2008
Methodik des EinzelCoaching	14.12.2008 – 19.12.2008
Persönlichkeit und Führungsstil	14.09.2008 – 19.09.2008 07.12.2008 – 12.12.2008
Persönlichkeit und Kommunikation	02.11.2008 – 07.11.2008 11.01.2009 – 16.01.2009 08.03.2009 – 13.03.2009
Professionell Moderieren	03.05.2009 – 08.05.2009
SelbstManagement und SelbstCoaching	19.10.2008 – 24.10.2008 25.01.2009 – 30.01.2009
Supervision	06.11.2008 – 07.11.2008 22.01.2009 – 23.01.2009
Veränderung erfolgreich gestalten	26.04.2009 – 30.04.2009
Wirksam Führen	23.11.2008 – 27.11.2008 08.03.2009 – 12.03.2009
JANUS SPEZIAL Einzelcoaching Plus	11.10.2009 – 15.10.2009
Stress- und Leistungsmanagement	14.06.2009 – 18.06.2009
ProjektManagement	06.09.2009 – 11.09.2009
Weitere Termine finden Sie unter www.janusteam.de	



KLEEBLATT- AKTION

Auf der letzten Seite unseres JANUS-Forums weisen wir immer gerne darauf hin: Das Kleeblatt auf unserer Website www.janusteam.de. In regelmäßigen Abständen loben wir dort für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die

den Betreffenden einen erheblichen Rabatt auf ausgewählte Seminare gewährt. Bis Ende September laden wir Führungskräfte ein, die 50 Jahre oder älter sind, zum Aktionspreis an den Seminaren „KonfliktManagement“ oder „Gruppenprozesse steuern“ teilzunehmen. Interessiert? Nachschauen lohnt sich! Ein Klick auf das Kleeblatt auf www.janusteam.de und Sie wissen Bescheid.

NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Folgende Teilnehmer haben im März 2008 den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen: Andreas Kernbach, Bianca Lagemann, Torsten Otto, Burkhard Ihssen, Marina Fuchs, Knut Fritzsche und Matthias Weidinger. Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



DAS JANUS-FORUM IM INTERNET

Kennen Sie das – manchmal hat man einfach Lust, zu einer Aussage oder einem Thema seinen Kommentar abzugeben? Ihre Meinung und Ihre Gedanken sind uns wichtig, deshalb laden wir Sie herzlich ein, auf unserer Website www.janusteam.de künftig die Beiträge unseres JANUSforum zu kommentieren und zu diskutieren.

Unter dem Stichwort „Publikationen“ finden Sie dort die kompletten Artikel der aktuellen Ausgabe und auch der zurück liegenden Foren. Ein Dialogfenster am Ende des jeweiligen Textes gibt Ihnen Raum für Ihre Anmerkungen und Kommentare. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen.

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

Ihr JANUS-Team:

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