



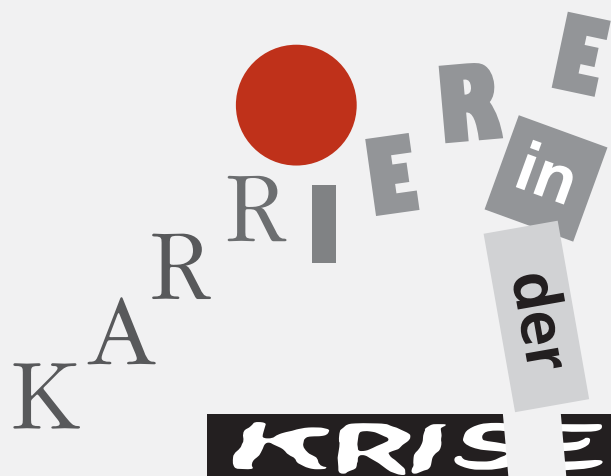
Für die meisten Führungskräfte ist der Wunsch nach Karriere ein ständiger Begleiter. In wirtschaftlich schlechten Zeiten wird es allerdings schwieriger, hier konsequent voran zu schreiten.

Karriere – schon der Klang des Wortes weckt Bilder in den Köpfen. Von Macht und Einfluss, Geld und Status, Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräumen. Laut der freien Enzyklopädie Wikipedia käme Karriere dem Wortsinn nach von Fahrstraße, von lateinisch carrus – dem Wagen. „Wer karrt wen wohin?“, möchte man da fragen. Und ist damit mitten in der Diskussion wie Karriere überhaupt funktioniert.

„Karriere bedeutet wachsen, sich weiterentwickeln mit dem Ziel, jenen Punkt zu erreichen, an dem die eigenen Talente und Fähigkeiten optimal gefordert sind. Hier ist man leistungsfähig, hoch motiviert und zugleich zufrieden mit seiner Aufgabe“, sagt Martina Goldhorn, geschäftsführende Gesellschafterin von JANUS. Dort wo Führungskräfte ihre individuelle Mischung aus Talent, Begabung, Fleiß und Lernvermögen

einsetzen können, gewinnt die Arbeit an tänzerischer Leichtigkeit – sie nehmen keine Anstrengung mehr wahr, versinken in Zeit und Raum und gehen in ihrer Aufgabe auf. Sie sind im Flow.

Wunsch nach Entwicklung, für sich selbst und für die Organisation, ist für viele Führungskräfte eine starke Motivation“, sagt Martina Goldhorn. Je stärker ein Mensch spüre, dass für ihn etwas getan wird, desto zufriede-



Es ist eine Ureigenschaft von Menschen, nach Vergnügen, Leichtigkeit und Wirksamkeit zu suchen. Auch Anerkennung, ausgedrückt in Lob, Funktion, Gehalt oder Status spielen beim Streben nach Aufstieg eine wichtige Rolle. „Der

ner sei er, so ihre Erfahrung. Karriere ist für die meisten Verantwortungs-träger in Unternehmen, egal ob Fach-, Projekt- oder Führungsebene, ein Kardinal-Thema. Doch liegen der Wunsch nach Karriere und die aktuelle Wirtschaftskrise auf Koll-

Liebe Leserinnen und Leser,

unser eigenes Streben nach (Weiter-) Entwicklung hat wieder einmal das JANUSforum erreicht: Diese Ausgabe präsentiert sich in neuem Layout und unterstreicht unseren Anspruch bei der Themenbearbeitung: Prägnant, geradlinig und auf den Punkt kommend.

Dies können Sie, liebe Leserinnen und Leser, aktiv unterstützen: Was gefällt Ihnen am neuen JANUSforum? An welcher Stelle haben Sie für uns Anmerkungen und Anregungen? Die Kommentarfunktion auf unserer Website www.janusteam.de bietet vielfältige Möglichkeiten, mit uns in Dialog zu gehen – und so aktiv an der Weiterentwicklung dieses Mediums

mitzuwirken. Oder Sie schreiben mir eine E-Mail (carsten.schaeper@janusteam.de). Ich freue mich darauf.

Die aktuelle Ausgabe beschäftigt sich mit einem Thema, das in schwierigen Zeiten nicht so nahe liegt: Karriere. Dazu haben wir verschiedene Stimmen eingefangen.

Im Porträt lernen Sie unseren jüngsten Neuzugang bei JANUS kennen: Unsere Projektassistentin Ina Hargensheimer.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Carsten Schäper

sionskurs: Geradezu reflexhaft werden Entwicklungsprogramme eingefroren, Reisekostenbudgets gekürzt, Seminare storniert. Die meisten Organisationen verlangen ihrem Führungspersonal Höchstleistungen ab – und das unter schwierigsten Bedingungen. **Wo jedoch die Perspektive fehlt, schwinden die Ambitionen,** sich bedingungslos ins Zeug zu legen.

„Wer seinem Unternehmen heute eine Nulldiät verordnet, muss sich fragen, wie er nach der Krise weitermachen will“, gibt JANUS-Gesellschafter Carsten Zerulla zu bedenken. Für eine gewisse Zeit, für einige

Monate, könne ein Unternehmen die Luft anhalten und notfallmäßig seine Kernfunktionen betreiben. Wie lange dies gut gehe, sei primär abhängig von der Branche und der Wettbewerbssituation um gute Mitarbeiter. Dauert es länger, wächst die Gefahr, dass der entwicklungsaktive Wettbewerb scheinbar mühelos vorbei zieht.

Entwicklungsprogramme immer nur in Form von Seminarbausteinen oder anderen Leistungspaketen zu sehen, zeigt einen Mangel an Kreativität. In geschäftlich ruhigen Zeiten können zum Beispiel Mentoring oder Karriere-Tandems einen guten und

relativ kostenneutralen Beitrag leisten. Sonderprojekte, neue Produkte und Dienstleistungen oder Zukunftsthemen vereinen als Win-Win-Ansatz den Willen der Leistungsträger zur Performance und die Notwendigkeit im Unternehmen Produkte, Branchen oder Märkte neu zu denken.

Alternative Formen der Entwicklungsarbeit bieten ehrgeizigen Führungskräften vielfältige Anknüpfungspunkte, um neue Nischen für ihre Performance zu entwickeln. Dies fordert im spannungsgeladenen Stimmungsfeld vieler Branchen durchaus **Rückgrat.** Doch wer nach

IST KARRIERE IN WIRTSCHAFTLICH SCHLECHTEN ZEITEN ÜBERHAUPT ERLAUBT?

Zwei JANUS-Berater haben sich dazu Gedanken gemacht. Sie wollen gerne mitdiskutieren? Dann nutzen Sie doch einfach die Kommentarfunktion zu den Artikeln unter www.janusteam.de. Wir freuen uns drauf!

„Karriere – das bedeutet Einfluss zu nehmen, auf und in einer Organisation zu wirken. Es ist kein Rennen nach Titeln, wichtigen Kontakten oder einem politischen Aufstieg.“



Carsten Zerulla

Regiert die Krise, gelten dafür neue Regeln: Jetzt schlägt die Stunde der Sanierer, jener Spezies die meist den Stoffwechsel eines Unternehmens komplett umkrepelt.

Erst wenn es wieder aufwärts geht, werden kreative Visionäre gebraucht. Woher aber sollen die klugen Köpfe von morgen, die heute keiner braucht, kommen? Unternehmen müssen zurzeit aufpassen, dass sie ihr Führungskräfte-Portfolio nicht auszehren. Wer weitsichtig ist, leistet sich beständig Mitarbeiter, die in anderen Kategorien denken und handeln, als es aktuell gefragt ist. Und schwimmt so gegen den Strom in Richtung Zukunft.

Starre Entwicklungspläne und erwartete Hierarchie-sprünge sind in wirtschaftlich schlechten Zeiten fehl am Platz. Aber – Krise hin oder her – seien wir ehrlich: Kann ein Unternehmen solch' mechanistisch denkendes Top-Personal überhaupt gebrauchen? ●

„Personalentwicklung ist an Potenzial, nicht an Budgets orientiert.“



Martina Goldhorn

Wer heute blind einspart, bezahlt morgen die Zeche, denn er lässt die demografische Komponente des Arbeitsmarktes aus den

Augen und riskiert bei seiner Führungsmannschaft echte Nachwuchsprobleme. Wer dagegen heute weiter Karrieren fördert, bekommt seine PS sofort wieder auf die Straße, wenn die Wirtschaft durchstartet.

Das Anfahren von Entwicklungsmaßnahmen braucht Zeit und Ressourcen – diese werden nach der Krise an anderer Stelle im Unternehmen benötigt.

Wenn das Klima rauer wird, gibt es immer Gewinner und Verlierer. Insofern fühlen sich viele Führungskräfte gerade als Opfer der Zeit. Doch die Erfahrung zeigt: Was heute als Karriereknick empfunden wird, ist auf lange Sicht für die meisten eine wertvolle Zeit im Leben.

Letztlich liegt die echte Kompetenz von Potenzialträgern darin, zu reflektieren, wo sie Leistung erbringen können. Tatkräftig anzupacken, ohne den Fokus auf einen direkten persönlichen (Karriere-) Nutzen zu legen, bringt in der Regel Bonuspunkte, die man später in die Waagschale werfen kann. ●

der Krise weiterhin an Bord sein will, tut gut daran, jetzt seine Leistungsbereitschaft unter Beweis zu stellen. Dabei haben es jene Führungskräfte besonders schwer, die nicht dem gefragten Typus des Sanierers entsprechen. Sie stehen implizit für Konfliktpotenzial, da sie in der Regel für andere Vorgehensweisen, andere Denkschemata und andere Wege stehen. „Diesen Mitarbeitern muss man Raum für ihre Entwicklung geben, sonst droht die Gefahr nur noch eingleisig zu agieren“, sagt Berater Zerulla und empfiehlt, nicht nur Sanierern, sondern allen, die im Routinegeschäft eines

Unternehmens gebraucht werden, gleichermaßen Entwicklungschancen einzuräumen.

Das Thema Karriere ist ein beständiger Quell von Verunsicherung und Unzufriedenheit. „Vielen Führungskräften fällt es schwer, auszubalancieren, wo sie fordern dürfen und wo sie konsolidieren müssen“, erklärt Geschäftsführerin Goldhorn.

Die Frage, wie viel Selbstmarketing erlaubt ist und wo es zu warten gilt, bis man entdeckt wird, treibt Potenzialträger um. Die Antworten können nur individuell gegeben werden: Welche Karrierkultur herrscht im Unternehmen? Wie sieht das

eigene Karrierekonzept aus? Wie steht es um persönliche Ressourcen? Und nicht zuletzt: wie viel Karriere will ich wirklich? Ein Coaching hilft, den eigenen Karriereweg zu entdecken. Neben der eigenen Wahrnehmung, die als self-fulfilling-prophecy wirken kann, mischen sich weitere Faktoren zum persönlichen Karriere-Kick: Die eigene Kompetenz, eine gute Performance, eine gelungene Selbstdarstellung – und das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. (fe) ●

ALLTAG: VORWÄRTSKOMMEN ...

... wollen wir andauernd und immer wieder. Es gehört weiter zur Zeit, auch wenn sich gerade eigentlich alles verändert und dringend in Frage gestellt wird. Aber wer schaut schon gern zurück oder macht freiwillig die Schritte zurück zum letzten Scheidepunkt, um von dort aus eine neue Richtung einzuschlagen?

Als Sinnbild eine Episode eines Winterausflugs: Wir wohnten halbhoch am Berg – auf einem Bauernhof – mit ordentlich steiler Zufahrt. Ohne Ketten oder 4 x 4 parkten wir unten und genossen den Weg als schönen Winter-spaziergang. Am zweiten Tag – nach einem Ausflug – trafen wir an der steilsten Stelle des Weges auf einen schwitzenden Autofahrer, der gerade fertig war, den Hinterrädern seines AUDI S6 (aus den Weiten des

Ruhrgebietes) die Ketten aufzulegen. Ich fragte vorsichtig, ob er einen Quattro fährt (nur dann nämlich hat ein S6 auch Hinterrad-antrieb). Der Fahrer startete mich entgeistert an, dann dämmerte ihm, dass er ein sehr schnelles, kräftiges – aber frontgetriebenes – Gefährt besitzt. Ketten hinten machen sich optisch wunderbar, sind aber sinnlos. Wie es weiterging, will ich Ihnen ersparen. Er kam deutlich später oben an – Kinder und Frau waren bereits mit uns vorgelaufen. Die Bäuerin vermerkte trocken, dass bei so einem „Maus-Knia-hochen“ Schnee das alles doch kein Problem sein sollte – wenn man bloß nachdenkt.

Es ist gut, wenn man weiß, wo man seinen Antrieb hat und in der Krise ist es eher hinderlich, wenn man aufgrund übertrieben vieler PS ein-

fach nur durchdreht. Wenn's steil wird, hilft es, sich auf die traditionellen Mittel zu besinnen, durchaus mal zu Fuß zu gehen und das zu tun, was man versteht und wovon man was versteht. Einheimische reden manchmal komisch und sind vielleicht auch mürrisch. Wenn man sich auf sie einlässt, kann man viel lernen über Untergrund, Hintergrund, geeignetes Material und Landkarte.

Von daher stellt sich für mich beim Thema Karriere, Krise hin oder her, die einfache Frage, ob Mensch geerdet, verbunden mit sich und seinen Mitarbeitern ist. Unter diesen Voraussetzungen wird man auch jetzt der richtige Chef für seine Mitarbeiter – vielleicht aber nicht der richtige Mitarbeiter seines Chefs. CHV ●

„RAUS AUS DER KOMFORTZONE“

Beim Thema Karriere müssen Arbeitgeber und Mitarbeiter ihren Beitrag leisten.

Ein Gespräch mit Kirsten Weisbender, Bereichsleiterin Talent Management bei der Commerzbank AG in Frankfurt.



Was verstehen Sie persönlich unter Karriere?

Mit jedem Karriereschritt findet ein Zuwachs an Verantwortung statt. Dieser ist oft verbunden mit einem Perspektivenwechsel, denn diese Bewegung muss nicht unbedingt vertikal geschehen. Auch wenn viele das nicht auf ihrer Agenda haben, gibt es durchaus auch eine Karriere zur Seite.

Wo ist die Motivation für Karriere in horizontaler Richtung?

Hier kann man sehr gut zeigen, dass man nicht nur in bekannten Themen voran kommt. Karriere machen, das heißt, an sich persönlich wachsen, einen neuen Blickwinkel zu finden. Genau genommen, sich raus aus der Komfortzone in Neuland zu bewegen.

Gibt es bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die den Wunsch nach Karriere fördern?

Es gehört eine gewisse Risikofreudigkeit dazu, immer wieder einen Schritt weiter zu gehen. Man muss flexibel sein und eine hohe Veränderungsbereitschaft mitbringen.

Die Rollen beim Thema Karriere sind verteilt. Welcher Part liegt beim Arbeitgeber?

Hier gilt das alte Wort von Fördern und Gefordert werden. Ein Arbeitgeber kann die Rahmenbedingungen für Karriere schaffen. Er muss Potenziale erkennen und den Mitarbeitern etwas zutrauen. Hier geht es darum, Möglichkeiten zu geben, sich zu beweisen. Wenn ein Mitarbeiter Neues beginnt, muss man ihm das zutrauen – und riskieren, dass es möglicherweise länger dauert, bis er seine Potenziale voll ausschöpfen kann.

Und wo kommt der Mitarbeiter ins Spiel?

Der Mitarbeiter muss Gelegenheiten, die sich bieten, wahrnehmen und als Herausforderung annehmen. Er muss zeigen, dass er die neue Aufgabe bewältigen kann und dass er dafür qualifiziert ist. Jemand, der Karriere machen will, muss seinen Arbeitgeber von sich überzeugen.

Karriere wird oft mit einem Aufstieg als Führungskraft gleichgesetzt. Was sagen Sie dazu?

Das Berufsleben wird immer projektlastiger. Mittlerweile kann man große Projekte führen, diese indirekt steuern, das Budget verantworten und dabei mindestens so viel Verantwortung innehaben wie eine Führungskraft in der Linienfunktion. Bei uns gibt es beispielsweise gerade zahlreiche Projektleiter, die maßgeblich dazu beitragen, die Integration voranzubringen. Als Resultat gibt es bei uns drei grundlegende Wege: die Projekt-, Führungs- oder Fachkarriere.

Was können wir uns genau darunter vorstellen?

Längst nicht jeder hat Freude an Führung, doch auch gerade ein Mitarbeiter im Vertrieb mit einem bedeutendem Kundenportfolio und absolute Spezialisten sind für ein Unternehmen ungemein wichtig. Wir können diese Mitarbeiter nicht in ihrer Entwicklung unbeachtet lassen. Also schlagen diese Menschen bei uns eine Fachkarriere ein und wirken als Wissensweitergeber.

Viele Menschen finden es zurzeit schwierig, sich im Beruf weiter zu entwickeln. Wie gehen Sie bei der Commerzbank aktuell mit dem Thema Karriere um?

Es gibt immer Möglichkeiten, sich zu beweisen und mit tollen Ideen und Engagement andere für sich zu begeistern. Bei uns läuft zudem das PE-Geschäft normal weiter, das heißt, dass wir kontinuierlich Talente identifizieren und weiterentwickeln. Es geht ja nicht allein darum, zahlreiche Qualifizierungsbausteine anzubieten, sondern es geht um neue Herausforderungen, darum Chancen zu bieten. Aus dieser Sicht sehe ich diese eher schwierige Zeit als Möglichkeit, von der weit verbreiteten Konsumentenhaltung Karrierewilliger wegzukommen.

Wie meinen Sie das genau?

Wir erleben immer wieder, dass sich Potenziale zurücklehnen und meinen, wir müssten ihnen Karriere anbieten. So funktioniert das nicht. Den Arbeitgeber alleine in die Pflicht zu nehmen, ist zu einfach. Er muss seine Talente-Entwicklung nachhalten, immer wieder überprüfen, wo jemand steht und passende Möglichkeiten und Perspektiven bieten. Das ist ja schon eine Frage wirtschaftlichen Handelns. Die Performance liegt beim Mitarbeiter – im Talentepool zu sein, ist kein Freifahrtschein. (fe) ●

P O R T R Ä T



INA HARGESHEIMER Projektassistentin bei JANUS

Ina, unsere jüngste Mitarbeiterin (geboren 1981, aufgewachsen in einem kleinen Ort in der Pfalz), ist uns im Jahr 2006 als Praktikantin zugelaufen. Verzeihen Sie bitte das Wort „zugelaufen“, das auch unsere PR-Beraterin moniert. Es passt aber irgendwie, sie hat etwas von einem ungebärdigen Welpen, der wild an der Leine zieht, sich neugierig auf Neues stürzt und oft seinen Kopf durchsetzt. Sie hatte als Studentin (Hauptfach Romanistik, Nebenfach Interkulturelle Wirtschaftskommunikation in Jena) im Internet über uns gelesen und sich für ein 6-monatiges Praktikum bei JANUS entschieden, obwohl nur ein 4-wöchiges von der Uni vorgeschrieben war. „Ich wollte nicht nur Kaffee kochen.“, sagt sie und man stimmt ihr zu. Das wäre für sie wirklich nicht angemessen. Ihre Tätigkeit hier ging dann auch weit über das Kaffeekochen hinaus. In kürzester Zeit wurde sie wegen ihrer extrem zupackenden und Probleme-sofort-lösenden Art nahezu unentbehrlich. Wir haben sie dann noch fertig studieren lassen ... Ihre Magisterarbeit trägt den Titel: „Informationsstruktur im Französischen. Cleft-Konstruktionen in politischer Rede am Beispiel von Nicolas Sarkozy.“ Machen Sie nicht den gleichen Fehler wie ich, zu fragen, was dahinter steckt: Ihre Antwort wird sehr ausführlich, gespickt mit unbekanntem Fremdwörtern und rätselhaft sein. Andererseits trägt sie alles mit so viel Enthusiasmus und Verve vor, dass man

sie – zwar ein wenig erschöpft – knuddeln möchte. Das versuche ich das nächste Mal, um ihren Redefluss zu stoppen ...

CHORLEITERIN

Was wirklich bemerkenswert ist: Im Alter von 15 bis 19 Jahren leitete sie zwei Chöre. Mit erwachsenen Sängern. Ihre eigene Mutter hat mitgesungen! Wo doch Chorleitung – ähnlich wie die Leitung eines Orchesters – als eine der anspruchsvollsten Führungsaufgaben gilt: Einen Haufen von spezialisierten Individualisten auf den Punkt zu einer gemeinsamen Top-Leistung zu bringen. „Meine erste Chorprobe habe ich vorchriftsmäßig und akribisch geplant. Später machte ich das nur noch ganz grob; es kommt dann eh immer anders ...“ – Kann es sein, dass sie damals schon die Grundzüge prozessorientierter Arbeit erfahren und gelernt hat? Dass wir es hier mit einem Führungs- und Trainer-Talent zu tun haben? – Einiges spricht dafür. Mit Musik hat sie im Alter von sechs Jahren begonnen. Ihre Mutter hatte sie an das Klavier herangeführt. Mit 13 wurde sie Organistin, spielte Kirchenmusik. „Bach ist das Höchste!“ Sie ist Kirchenmusikerin im Nebenamt, hat die entsprechenden anspruchsvollen Prüfungen dafür abgelegt. Mit Mittelmaß gibt sie sich nicht zufrieden. „Was ich tue, möchte ich gut tun.“ Das zeigt sich auch in den Arbeitsergebnissen, die sie für JANUS abliefern: Perfekt!

PROJEKTE!PROJEKTE!

Seit August 2008 ist sie bei uns und wir setzen sie für größere interne und externe (Kunden-) Projekte ein. Ina ist z.B. verantwortlich dafür, dass JANUS (endlich!) erfährt, was JANUS alles weiß. Wir haben sie damit betraut, unser Wissens- und Dokumentenmanagement zu organisieren. Wer sich damit schon einmal befasst hat weiß, dass dies eine Herkules-Arbeit ist. Diese ist bei Ina in guten Händen – falls es ihr gelingt, den Perfektionisten in ihr im Zaum zu halten. Denn nicht die technisch korrekte, alles umfassende

Datenbank soll es werden, sondern das von den JANUS-Menschen tatsächlich gelebte und gepflegte, handhabbare System.

Neben kleineren und größeren Kundenprojekten betreut Ina Hargesheimer die Produktion des JANUSforums, unsere podcasts und Teile der JANUS-Website. Sie steuert gemeinsam mit Rita Sassmann eines unserer Vorzeigeprojekte, das „DiBa Führungskräfteentwicklungsprogramm“. Dieser Kunde hat uns mit einem großen Teil seiner internen Seminarorganisation betraut und macht gute Erfahrungen damit.

WER FÜHRT?

„Wohin führt Dich Dein Weg?“, lautet die Frage. Sie zögert, ihr Blick – wie manchmal – ein wenig unsicher, und antwortet: „Selbst Trainer sein!“ Sie weiß, dass es dorthin noch ein gewisser Weg ist und dass es Zeit und weitere Entwicklung braucht. Zuzutrauen ist es ihr allemal. „Mein Traum wäre es, meine Sprachen und das Training miteinander zu verknüpfen.“ (Sie spricht Französisch und Italienisch.) Da wären wir dabei! Und deshalb unterstützen wir sie bei all' ihren fachlichen Fortbildungen. Zurzeit ist das eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Gewaltfreie Kommunikation“. Das geht tief, wenn man sich darauf einlässt, und das tut sie. „Da bewegt sich etwas.“, sagt Ina und meint wohl auch: „Ich bewege mich.“ Oder: „Ich bin bewegt.“ Ihren Lebenspartner Christoph hat sie bei der Kirchenmusik kennen gelernt und ist ihm zum Studium nach Jena gefolgt. Sie tanzen zusammen Standard und Lateinamerikanisch. Die – bei Ina – unvermeidliche Frage: „Wer führt?“ beantwortet sie lakonisch mit „Inzwischen: Er!“ Das sei aber ein „Prozess“ gewesen. (So drückt sie sich wirklich aus!) „Wir haben viel diskutiert.“ (Kann ich mir vorstellen.) „Ich wünsch' mir mehr Führung.“ (Hat sie tatsächlich zu ihm gesagt!) „Dann musst Du Dich auch führen lassen!“ (Hat er darauf geantwortet.) – Dass der Mann standhält spricht für ihn – und wahrscheinlich für ihren guten Blick bei der Partnerwahl. Bonne Chance! CS ●

nächste Offene Seminare 2009

Dienstleistung und Persönlichkeit	25.10.2009 – 30.10.2009
Gruppenprozesse steuern	30.08.2009 – 04.09.2009
JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte	23.07.2009
KonfliktManagement	24.05.2009 – 29.05.2009 05.07.2009 – 10.07.2009
Abschlussmentoring Studiengang Führung	20.05.2009
Methodik des Coaching von Teams	13.12.2009 – 18.12.2009
Methodik des EinzelCoaching	21.06.2009 – 26.06.2009
Persönlichkeit und Führungsstil	19.07.2009 – 24.07.2009 13.09.2009 – 18.09.2009
Persönlichkeit und Kommunikation	19.04.2009 – 24.04.2009 26.07.2009 – 31.07.2009
Professionell Moderieren	03.05.2009 – 08.05.2009
SelbstManagement und SelbstCoaching	10.05.2009 – 15.05.2009
Supervision	18.06.2009 – 19.06.2009
Veränderung erfolgreich gestalten	26.04.2009 – 30.04.2009
Wirksam Führen	28.06.2009 – 02.07.2000
Sinn-ier Tag	07.05.2009
JANUS Spezial Stress- und LeistungsManagement	14.06.2009 – 18.06.2009
ProjektManagement	06.09.2009 – 11.09.2009
EinzelCoaching Plus	11.10.2009 – 15.10.2009
Weitere Termine finden Sie unter www.janusteam.de	

JANUS MIT ENGLISCHER SITE IM WEB

Verschiedene Bausteine unseres Seminarprogramms und unserer Beratungsleistungen bieten wir interessierten Kunden schon seit längerem in englischer Sprache. Nun haben wir dieses Kaleidoskop in einer englischen Version unserer Website unter www.janusteam.de/english/ zusammengefasst.

NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Folgende Teilnehmer haben im November den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen: Florian Bruckmaier, Stefanie Frieser und Gregor Kovacic gratulieren wir ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



KLEEBLATT-AKTION

Wir weisen 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 Mitte Mai laden wir Menschen, die im Bereich Finanzen arbeiten, mit den Seminaren „SelbstManagement und SelbstCoaching“, „Stress- und LeistungsManagement“ (JANUS Spezial) sowie „KonfliktManagement“ zu einer Auszeit von Zahlen und Bilanzen ein.

Interessiert? Ein Klick auf das Kleeblatt unter www.janusteam.de und Sie wissen Bescheid.

HIER GIBT'S WAS AUF DIE OHREN

Unsere Sammlung an Podcasts, also an Audio-Dateien, wächst kontinuierlich. Wenn Sie Lust haben, die JANUS Trainer und Berater im Originalton zu verschiedensten Themen zu hören, werden Sie auf unserer Website fündig. Die aktuellen Beiträge stammen von Martina Goldhorn (Personalabbau) und Markus Mayer (Projektmanagement). Hören Sie doch mal rein!

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
18. Jahrgang

Ihr JANUS-Team:

Martina Goldhorn, Dr. Carsten Schäper
Josef Beil, Christian Vordemfelde
Carsten Zerulla, Andrea Bornhöft
Daniela Fuchs, Christine Müller
Andrea Gruber, Ina Hargesheimer
Richard Hofbauer, Rita Sassmann
Sigrid Mayer und Verena Beiner