



Wenn Angst ihr wahres Wesen verkleidet, wird sie leicht zum Taktgeber eines Teufelskreises, der Menschen und Organisationen gefährden kann. Dabei kann jeder einen Ausstiegsweg finden.

Angst ist eine sehr persönliche Angelegenheit – die trotz ihrer Individualität alle betrifft. Sie ist oft nützlich und unser ständiger Begleiter, der mal mehr, mal weniger zu spüren ist. Jeder Mensch entwickelt in seiner Angst ein sehr individuelles Reaktionsmuster, das darauf zielt sich zu schützen. Was in Jahrmillionen Menschheitsgeschichte entstanden ist, gilt bis heute – auch im Berufsleben. Wenn Menschen Angst haben, reagieren sie mit Rückzug beziehungsweise Flucht – oder sie starten einen Angriff. Jeder kennt Situationen, in denen sich das Geschehen genau durch diesen Reflex erklären lässt. Erleben Mitarbeiter oder Führungskräfte in Unternehmen bedrohliche Situationen, investieren sie ihre Energie verstärkt in Schutzverhalten. Ein zwangsläufiger Leistungsverlust ist die Folge.

Ein psychologisches Muster macht die Sache besonders kompliziert: Menschen neigen dazu, Gefühle, die sich in der Vergangenheit (vor allem in der Kindheit) als ungünstig erwiesen haben, durch gesell-

Kern einer Reaktion ausmachen. Der Aufbau solcher Gefühlsfassaden geschieht schnell und für die Beteiligten oft unbemerkt.

Angst ist im Geschäftsleben das verpönte, unliebsamste Gefühl



schaftlich akzeptiertere Gefühlsäußerungen zu kaschieren. Was die Umgebung als **Aggression, Rückzug, Traurigkeit, aber auch Fröhlichkeit oder Munterkeit** wahrnimmt, überdeckt bisweilen ganz andere Regungen, die den wahren

überhaupt, deshalb wird sie besonders häufig hinter einer Fassade versteckt. Wer Erfolge schreiben will, ist hart, mutig und unerschrocken – das zumindest möchten nach wie vor viele Manager glauben. Seine Angst zu

Liebe Leserinnen und Leser,

sie ist immer da, hat großen Einfluss im menschlichen Miteinander, wird aber nur selten ausdrücklich und offen angesprochen: Angst. Wir selbst haben lange darüber nachgedacht und diskutiert, ob wir dazu ein JANUS forum machen wollen, gerade in krisenhaften Zeiten ... Wir haben uns dafür entschieden, auch um der Angst den Schrecken zu nehmen.

Schlimm ist in unseren Augen die Angst vor allem dann, wenn sie im Verborgenen wirkt. Wenn man ihre Verkleidungen aufdeckt, wird sie plötzlich handhabbarer, sogar konstruktiv, sie kann richtig produktiv sein. Der Schlüssel zu eigenen und zu fremden Ängsten und

damit der Weg, um ihr produktives Potenzial zu erschließen, ist Mitgefühl. Wir freuen uns sehr, wenn Sie sich durch dieses Thema angesprochen fühlen und sind gespannt auf Ihre Reaktionen. Die JANUS website bietet wie immer die Gelegenheit, sich über dieses Forum und seine Themen auszutauschen.

Im Porträt stellen wir Ihnen Heike Werner vor, die als freie Trainerin bei JANUS Führungstrainings, Teamentwicklungen und Coachings durchführt. Christian Vordemfelde macht sich – in seiner eigenen Art – Gedanken zum Leitthema.

Viel Freude beim Lesen wünscht Carsten Schäper

zeigen, zu ihr zu stehen, ist in den meisten Organisationen ein Tabubruch und ein riskanter Karriere-Killer. „Der **Angst ins Auge zu sehen**“, ist deshalb leichter gesagt als getan.

Wenn ein Chef ungeduldig oder unzufrieden ist und deshalb Druck erzeugt, liegt es vielleicht daran, dass er selbst Sorge hat, seine Ziele nicht zu erreichen und seinen Job zu verlieren. Seine Mitarbeiter quittieren den erlebten Druck häufig mit Gegendruck, mit einer Beschwerde beim Vor-Vorgesetzten oder beim Betriebsrat. Weniger kämpferische Naturen entscheiden sich für Rückzug, machen Dienst nach Vorschrift oder werden krank. Und was passiert mit dem Chef? Wenn er nicht erkennt, was sich hier gerade abspielt, bekommt er noch mehr Angst, zeigt sich in seinem entstehenden Wahn noch ungeduldiger und unzufrie-

dener. Worauf seine Mitarbeiter – wenn sie das Geschehen auch nicht durchschauen – ihre eigene Angstreaktion verstärken und der Chef noch weiter unter Druck gerät. Ein nachvollziehbares Muster der Beteiligten, das wahn-sinnige Züge in sich trägt.

„Menschen, die sich in ihren jeweiligen Angst-Verkleidungen begegnen, führen einen regelrechten Schleiertanz auf – und verstärken damit die Reaktionen ihres Gegenüber“, sagt Carsten Schäper, geschäftsführender Gesellschafter bei JANUS. Hinter die Kulissen solcher Szenarien zu schauen, hält Carsten Schäper für das effektivste Mittel, um den Teufelskreis aus Angst, reflexhafter Schutzbewegung und Gegenreaktion zu durchbrechen. Oft offenbart erst der zweite oder dritte Blick auf eine Szene oder einen Sachverhalt, was da wirklich los ist.

Für Carsten Schäper ist Mitgefühl der Schlüssel, um der Angst zu begegnen: Die Menschen freundlich zu betrachten, auch wenn sie uns mit ihren Handlungen oder Aussagen „Angst machen“ oder verärgern, sei die wahre Lebens- und Führungskunst. Wie das geht? „Man muss sich **über die eigene Angst klar werden und Mitgefühl für die Angst des anderen haben**, sie aufspüren.“ Das heißt nicht, dass man solche Regungen offen ansprechen muss: „Statt auf die sichtbare Aggression anzuspringen, ist es besser, auf die Angst dahinter zu reagieren und hier Aufmerksamkeit und Energie zu investieren“, rät Carsten Schäper. Dieses Mit-Fühlen erweitert das gesamte Spektrum jeder Führungskraft und trägt wesentlich dazu bei, dass Führung überhaupt wirksam ist.

(fe)



ALLTAG: ANGST HABEN, ABER RICHTIG!

Wir haben sie geliebt, Asterix – den kleinen Weltenbeweger – und Majestix, seinen Chef. Und es ging irgendwie ständig um Ängste: die Ängste der Römer vor den Galliern, die Ängste der Wildschweine vor Obelix und natürlich um die Ängste des Häuptlings Majestix.

Der hatte immer Angst, dass ihm der Himmel auf den Kopf fallen könnte – was bei damaliger Weltsicht und Erkenntnisstand nicht von der Hand zu weisen ist. Wenn dann etwas fiel, war es Majestix und zwar immer auf den Kopf – zumindest dann, wenn seine Schildträger nicht aufgepasst hatten, was und wer über ihnen ist. Oft war es nur so etwas Profanes wie der Türrahmen und nicht so etwas Enormes wie der Himmel, was den Fall auslöste. Alles andere als von Majestix befürchtet und doch schmerzhaft.

Wir haben heute Angst, dass uns die ganze Weltwirtschaft vor oder sogar auf die Füße fällt und wir mit ihr auf die Schnauze. Erstens sind aber unsere Füße nicht groß genug, dass die Weltwirtschaft drauf passen würde und zweitens ist der eigentliche Auslöser der Probleme wieder so banal, dass man es sich gar nicht zu sagen traut. Die modernen Menschen prüfen ängstlich mit Stiftung Warentest Waschmaschinen, Windeln, Tiefkühlkost und Deodorants auf Durchlässigkeit, Effizienz, Wohlgeruch oder was auch immer uns bewegen könnte und richten ihr Konsumverhalten danach aus. Was aber passiert mit den Menschen, wenn ihnen jemand sagt, sie könnten mit jenem oder diesem Finanzprodukt (SWAP, dap & Co.) höhere Zinsen und mehr Rendite erzielen als jeder dämliche Sparer neben ihnen?

Dann verlieren sie ihre Angst, schalten die Gier an und steigen ins große Geschäft ein, was sich dann als der große Bluff erweist. Das erleben wir zurzeit in jeder Dimension, ob Kleinanleger oder Großfinanzierer, ob 10.000 €, 100.000 € oder zwei Milliarden. Kurt Beck jedenfalls hat im aktuellen Fall Nürburgring, den Zusammenhang zwischen Majestix und dem Hier und Jetzt wieder hergestellt. Seine Bemerkung: „Wenn der Himmel runterfällt, sind alle Spatzen tot.“, war treffend – und so hat es dann seinen Minister getroffen.

Mein Rat zu Fragen des Himmels: Seien Sie furchtlos beim Waschmaschinenkauf, prüfen Sie ängstlich exorbitante Finanzversprechen.

CHV



DIE VERKLEIDUNGEN DER ANGST

Wir haben die JANUS Kollegen gebeten, Beispiele zu sammeln, wie trickreich oder plump sich Angst im Berufsalltag verkleidet und wie wahn-sinnig das sich daraus ergebende Verhalten häufig ist. Hier ist das Ergebnis. (Nur so nebenbei: Das wirksamste Gegenmittel zu Angst ist Liebe. Speziell: Selbst-Liebe)
Gesammelt und kommentiert von Carsten Schäper

Einfach nicht ignorieren

Die Organisation durchläuft einen tief greifenden Veränderungsprozess. Der neue Vorstand ist Vertreter und Speerspitze der neuen Zeit. Alte Werte gelten (scheinbar) nicht mehr. Besonders die langjährigen Mitarbeiter sind verunsichert und empört. Der Vorstand: Er redet und redet und wirbt und schmeichelt und fordert und konfrontiert und ... Auf die Befindlichkeiten gerade der wertorientierten älteren Mitarbeiter wird wenig gehört, scheinbar interessiert sich niemand dafür. Sie fragen sich: „Haben wir hier überhaupt noch einen Platz? Können wir mithalten? Ist das noch unser Unternehmen?“ Diese Fragen werden eher hinter vorgehaltener Hand gestellt. Aus Angst ...

Der Vorstand verhält sich, als ob zuzuhören und ernst zu nehmen schon bedeuten würde, das Rad zurückzudrehen, eingenommene Positionen zu verlassen, den Veränderungsprozess zu stoppen. Aus Angst, schwach oder allzu kompromissbereit zu wirken, lässt man den Anderen erst gar nicht zu Wort kommen. Es bräuchte nicht viel, um die Mitarbeiter abzuholen, hineinzuführen in die neuen Strukturen, in denen auch neue Regeln gelten: Man müsste ihre Besorgnisse hören, gewachsene Werte (und damit die sie vertretenden Menschen) spürbar ernst nehmen, zuhören.

Wirkliches Zuhören ist eine Kunst. Es ist ein Signal der Öffnung und schafft Vertrauen. Menschen (Männer?!) denken manchmal, dass Zuhören gleich Einlenken oder Einverstanden-Sein bedeutet. Das ist nicht so.

Überraschende Offenheit

Ein Kunde hat bei seiner Bank eine hohe Summe angelegt und durch die Börsenentwicklung viel Geld verloren. Der Betroffene ruft regelmäßig seinen Banker an und beschimpft diesen. Der leitende Angestellte versucht wochenlang, mit Argumenten die Situation zu retten. Ein letztes Gespräch gemeinsam mit seinem Vorgesetzten und dem Kunden soll klären, ob die Kundenbeziehung beendet wird. Im Laufe des Gesprächs gesteht der Banker dem Kunden ein, dass er inzwischen Angst vor ihm hat. Der Kunde reagiert völlig überrascht, der Vorgesetzte ist entsetzt. Das Endergebnis: Der Kunde „liebt“ seinen Banker, der so offen und ehrlich ist. Ein Resultat, mit dem der Vorgesetzte zufrieden ist, auch wenn er es nicht versteht.

Funktioniert diese Offenheit bei jedem Kunden? Man wird nicht immer gleich „geliebt“, aber zumindest entsteht meist etwas Neues, mit dem man konstruktiv weiter machen kann. Dieser Berater ist ziemlich „reif“: Er kennt seine Angst und steht zu ihr.

Gute Idee

Es ist Krise. „Das kriegen wir schon in den Griff“, meint der Vorstand: „Wir müssen streng analytisch vorgehen und erst einmal herausfinden, womit wir heute eigentlich Geld verdienen.“ Der Chef-Controller wird in die nächste Vorstandssitzung eingeladen. In zweiwöchentlichen Sitzungen soll er über seine Fortschritte berichten. Erste substanzielle Ergebnisse werden in zwei Monaten erwartet. In dieser Zeit ist nahezu die gesamte Organisation mit der Beschaffung, Aufbereitung und Verschönerung von Zahlen beschäftigt.

Hier geschieht eine unfassbare Verschwendung von Ressourcen: Eine zentrale Abteilung, hier das Controlling, soll Effizienzdefizite aufdecken. (Dieses Verfahren wird sehr häufig auch mit Unternehmensberatern durchgezogen.) Den verantwortlichen Managern in der Linie wird nicht vertraut. Man glaubt, sie müssten kontrolliert und zum Jagen getragen werden. Angst und Misstrauen produzieren Angst. Das Gegenmittel: Vertrauen – und zwar nicht blind, sondern gemeinsam erarbeitet und laufend bewährt.

Schweigen im Walde

Der Geschäftsführer eines Automobilzulieferungsbetriebs ist technisch sehr versiert und intelligent. Er denkt schnell und ist äußerst eloquent. Er produziert selbst ständig neue Ideen und ist immer wieder enttäuscht, dass seine Führungsmannschaft, mit der er sich alle 14 Tage zusammensetzt, so wenig lebendig ist. Dass er den größten Teil der Sitzungen selbst bestreiten muss, dass er im Wesentlichen die Agenda bestimmt und dass keine oder wenig neue Ideen von seinen Top-Leuten kommen. Die Sitzungen plätschern eher dahin, man hält sich bedeckt und wenn einer (sichtbar) Energie einsetzt und sich bemüht, damit es voran geht, dann ist es der Chef selbst. Der Chef fängt an zu glauben, er habe Fehler bei der Personalauswahl gemacht und er müsse diese möglichst schnell korrigieren. Er ist zunehmend gereizt und ungehalten. Dies ist spürbar in den Sitzungen. Die Führungsmannschaft reagiert darauf mit verschärftem Schweigen.

Phantasien übereinander haben in dieser Gruppe die Oberhand gewonnen und schlicht Angst gemacht. Besser: Alles auf den Tisch. Wenn alles ausgesprochen ist, können die Beteiligten in den Sitzungen besser für sich und ihre Bedürfnisse eintreten. Das Ergebnis: Eine spürbar verbesserte Arbeitsatmosphäre und eine lebhaftere Diskussion.

Phantasie und Wirklichkeit

Ein Teilnehmer eines Seminars befürchtet, im Rahmen einer Fusion „eingespart“ zu werden. Er ist Anfang 30 und ledig. In dem Projekt, das er gerade leitet, versucht er, es besonders gut zu machen. Das führt dazu, dass er viele Überstunden macht, viel an sich reißt und nicht delegiert. Im Projekt wird er mit den Kollegen ungeduldig. Die Gerüchte im Unternehmen kosten ihn viel Kraft. Er fürchtet: „Wenn ich mich daran nicht beteilige, verliere ich den Kontakt zu den Kollegen.“ Manchmal denkt er darüber nach, den Job zu wechseln, was zurzeit nicht gerade leicht ist.

Phasen der Unsicherheit sind in Veränderungsprozessen unvermeidlich. Die (Führungs-) Kunst ist es, offen auch mit dem Nicht-Wissen umzugehen und den Befindlichkeiten der Betroffenen einen angemessenen Rahmen zu geben. Sonst brodeln die Gerüchteküche!

Perfekte Präsentation

Ein Vertriebsleiter arbeitet seit Wochen an einer Präsentation, mit der er den Vorstand von seinem Weg überzeugen möchte, das Unternehmen durch die und aus der Krise zu führen. Er bindet einen großen Teil seiner Mannschaft in die Vorbereitung der Präsentation ein, wirft das Konzept mehrfach um und nervt alle mit unzähligen Feedback-Schleifen. Seine Leute verdrehen hinter vorgehaltener Hand die Augen und finden, sie hätten besseres zu tun, als Kommafehler zu suchen und immer wieder Nachbesserungen zu liefern bzw. weitere Recherchen durchzuführen. Der Vertriebsleiter schläft schlecht in der Nacht vor der Präsentation und fügt am Morgen noch letzte Änderungen ein.

Haben Sie eine Hypothese, wie Vorstandspräsentationen in diesem Unternehmen normalerweise ablaufen, so dass der Vertriebsleiter sich zu diesem Verhalten veranlasst fühlt? Wie angesehen fühlt sich (bzw. ist) der Vertriebsleiter beim Vorstand vermutlich? – Darum geht es hier! Und da sollte der nächste Schritt ansetzen.

FRAGEBOGEN NACH MAX FRISCH. THEMA: ANGST

Kennen Sie die Fragebögen aus Max Frischs Tagebüchern? Max Frisch hat es zur Meisterschaft gebracht in der Kunst der JA / NEIN-Frage, der Alternativ-Frage und der Warum-Frage. Solche Fragen sind so ganz anders als die von Beratern normalerweise empfohlenen offenen Fragen. Sie provozieren und verblüffen. Sie unterstellen. Max Frisch erwischt uns ... und bleibt dabei freundlich-unerbittlich. Das ist auch eine Beraterkompetenz. Ich bin gespannt, was Sie zu meinen Versuchen im Geiste von Max Frisch, meinem Lieblingsautor, sagen. Und auf Ihre Antworten. (CS)

1. Welches Wort finden Sie im Business-Kontext unangebrachter: Angst oder Liebe?
2. Mit welchem Gefühl maskiert sich Ihre Angst am häufigsten:
 - a. Trauer? (Sie ziehen sich zurück, tun sich selbst leid und wollen lieber für sich sein.)
 - b. Wut / Aggression? (Sie gehen auf andere los.)
 - c. Freude? (Sie zeigen Ihr schönstes Lächeln.)
3. Möchten Sie sich selbst als Chef haben?
4. Wenn Sie Ihren Vorgesetzten anschauen:
Warum fällt es Ihnen so schwer, die Angst hinter seiner Maske zu sehen?
5. Falls Sie zu den wenigen Menschen gehören, die ihre Angst offen zeigen:
Haben Sie das schon einmal bereut? Warum nicht?
6. Was würde aus der Krise ohne Ihre Angst? Wodurch hat die Krise es sich verdient, dass Sie sie so gut füttern?

PORTRÄT



HEIKE WERNER

Freie Trainerin und Beraterin bei JANUS

„Wenn, dann mach' ich's richtig.“, sagt Heike Werner im Interview für dieses Porträt. „Dann muss der Kunde mit mir rechnen!“ Das können Sie jetzt als Drohung, als schlichte Ankündigung oder als Leistungsversprechen lesen. Sicher ist: Diese Frau bewegt etwas und ist selbst meist in Bewegung. Die 39-Jährige setzt sich kraftvoll ein für das, was sie für richtig hält. Wenn dies mit dem Auftrag zu 100 Prozent übereinstimmt, hat der Kunde sofort Glück. Wenn nicht, dann muss der Auftrag eben nochmals gründlich geklärt werden.

ZIELE UND WERTE

Wegen der hier angedeuteten Eigenschaften passt Heike gerade so gut zu JANUS, finden wir – genau so haben wir sie kennen gelernt. Unser Leitbild sagt, dass wir eigen-willige Vorstellungen entwickeln: „Wir reflektieren Ziele und Lösungen, die [von unseren Kunden] an uns heran getragen werden, und sind bereit, sie konstruktiv in Frage zu stellen.“ Diesen Satz kann Heike Werner vorbehaltlos unterschreiben. Es ist zu jedem Zeitpunkt spürbar, dass sie sich voller Engagement einsetzt – für die Belange des Kunden und für ihre eigenen Werte. Heike Werner hat zwei mittelständische Unternehmen mit aufgebaut und dabei acht Jahre lang die gesamte Personalarbeit gestaltet. Sie kennt das Geschäft von der Pike auf und in allen Facetten: Recruiting, Administration, Entlohnungs-

systeme, Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Personalabbau in Krisenzeiten. In dieser Zeit hat sie auch ihre zwei sechs- und vierjährigen Kinder geboren. Gemeinsam mit den Kindern und ihrem Mann, lebt sie in Bernried am Starnberger See. „Michael ist ein ‚richtiger‘ Psychoanalytiker.“ Heike ist selbst stark systemisch geprägt. Eingeweihte wissen, was dies in der Regel bedeutet: Zoff. Nicht so in der Familie Werner. „Ich find' ihn gut!“, sagt Heike über ihren Mann. Es sieht von Ferne so aus, als ob hier ein ungewöhnliches und beneidenswertes Familienmodell gelebt wird: Beide sind selbstständig und erfolgreich, die Verantwortung für die Kinder wird geteilt, eine Kinderfrau hilft bei Bedarf, das Ganze findet statt an einem wunderschönen Ort. Will man mehr?

GEWURSCHEL UND GRUPPENDYNAMIK

Beraterin und Trainerin ist Heike Werner geworden, weil ihr das richtige Buch in die Hände fiel: „Von der Familie zur Gruppe zum Team“ von Hans Rosenkranz. Darin hat sie vieles von dem wieder gefunden, was sie schon als Erzieherin in ihrem ersten Beruf erlebt hat. „Mich hat erstaunt und gefreut, dass man das ganze Gewurschel in Familien und Teams tatsächlich erklären und verstehen kann!“ Die Arbeit im Kindergarten und heilpädagogischen Hort wurde ihr recht bald langweilig – nicht wegen der Kinder, wie sie betont, sondern wegen der ungunstigen Strukturen, in denen das ablief. Sie hatte schnell den Anspruch und vielleicht auch die Fähigkeiten, hier steuernd einzugreifen und zu managen. „Aber ich hab' geglaubt, dass ich noch zu jung dafür bin.“ Deshalb begann sie ein Studium der Sozialpädagogik in München, in dessen Verlauf ihr dann auch das besagte Buch in die Hände fiel.

Nach dem Studium erlebte sie ein einschneidendes gruppenspezifisches Training. Danach war klar: „Das möchte ich auch können!“ Seitdem hört sie nicht auf zu lernen: über Gruppen, über Systeme, über Persönlichkeit, über sich

selbst. Und das Gelernte anzuwenden in den Firmen, von denen oben die Rede war, und – in den letzten Jahren ausschließlich – als Trainerin, Coach und Beraterin, u.a. bei JANUS.

„Mir ist Nachhaltigkeit extrem wichtig.“ Das klingt erst einmal abgegriffen, weil es heute so ziemlich jeder sagt. Ihre Erläuterung kommt blitzschnell und damit wird es konkret: (1) Ich bleibe dran, auch wenn es schwierig wird. (2) Ich installiere Netzwerke unter den Teilnehmern, um selbstständiges Lernen einzubauen. (3) Ich Sorge für laufende Rückmeldungen über Lernerfolge in die / aus der Organisation („Lernschleifen“). (4) Ich arbeite bei Bedarf mit tiefer gehenden psychologischen Themen der Teilnehmer, weil ich davon überzeugt bin, dass dadurch mehr Nachhaltigkeit erzielt wird als mit reinen Verhaltenstrainings. (5) Ich bin aufgrund meines eigenen Werdegangs akzeptierter Gesprächspartner auch auf Ebene der Geschäftsleitung und Sorge dafür, dass alle Personalaktivitäten mit der Unternehmensstrategie verbunden bleiben.

ZUPACKEND UND EMPATHISCH

Für JANUS arbeitet Heike Werner als Führungstrainerin, Teamentwicklerin und Coach. Und zwar in profitorientierten Unternehmen ebenso wie in Non-Profit-Organisationen. Dort wirkt sie, wie sie selbst sagt, auf den ersten Blick ziemlich „straight“, manchmal sogar zu sehr. Das gibt sich aber schnell. Auch Kunden in sozialen Einrichtungen schätzen nach kurzer Zeit insbesondere ihre Mischung aus Zupacken und Empathie.

Früher hatte sie drei Pferde. Klar, dass dies heute – mit den vielen familiären und beruflichen Anforderungen – nicht mehr geht. Nach wie vor reitet sie, wenn sie Zeit hat. Oder sie fährt Rad. Oder sie läuft. Oder fährt Ski. Immer in Bewegung. CS ●

nächste Offene Seminare 2009/2010

Dienstleistung und Persönlichkeit	25.10.2009 – 30.10.2009
Gruppenprozesse steuern	30.08.2009 – 04.09.2009 13.12.2009 – 18.12.2009
KonfliktManagement	08.11.2009 – 13.11.2009 07.02.2010 – 12.02.2010
Mentoring Abschluss-Tag	06.10.2009
Methodik des Coaching von Teams	13.12.2009 – 18.12.2009
Methodik des EinzelCoaching	14.03.2010 – 19.03.2010 21.11.2010 – 26.11.2010
Persönlichkeit und Führungsstil	13.09.2009 – 18.09.2009 22.11.2009 – 27.11.2009 21.02.2010 – 26.02.2010
Persönlichkeit und Kommunikation	27.09.2009 – 02.10.2009 06.12.2009 – 11.12.2009 10.01.2010 – 15.01.2010
Professionell Moderieren	02.05.2010 – 07.05.2010
SelbstManagement und SelbstCoaching	18.10.2009 – 23.10.2009 24.01.2010 – 29.01.2010
Supervision	05.11.2009 – 06.11.2009 21.01.2010 – 22.01.2010
Veränderung erfolgreich gestalten	11.04.2010 – 15.04.2010
Wirksam Führen	11.10.2009 – 15.10.2009 07.03.2010 – 11.03.2010
JANUS Spezial ProjektManagement EinzelCoaching Plus	06.09.2009 – 11.09.2009 11.10.2009 – 15.10.2009
Weitere Termine finden Sie unter www.janusteam.de	

HIER GIBT'S WAS AUF DIE OHREN

Unsere Sammlung an Podcasts, also an Audio-Dateien, wächst weiter. 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 Hans-Joachim Pasch (Burnout), Ralf Hüttinger (Stimme) und Christine Müller (Stress). Hören Sie doch mal rein! www.janusteam.de

NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Folgende Teilnehmer haben im Januar den JANUS Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen: Franziska von Krezmar, Nadine Reich, Marion Stüwe und Sylvia Bassalig. Den Studiengang Führung absolvierte Dr. Peter Kerger (auf dem Foto umrahmt von Martina Goldhorn und Gernot Weilharter). Wir gratulieren allen 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. In regelmäßigen Abständen loben wir dort für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die den Betreffenden einen erheblichen Rabatt auf ausgewählte Seminare gewährt.

Unsere nächste Kleeblattaktion von Mitte August bis Ende September richtet sich an Mitarbeiter und Führungskräfte, die in Unternehmen eine Rolle als interne Dienstleister ausfüllen. Im Seminar „Dienstleistung und Persönlichkeit“ finden diese Menschen einen Raum, um sich professionell mit ihrer besonderen Situation und deren Anforderungen zu beschäftigen.

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

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 gmbh, Andechs

Erscheinung: 3 x jährlich
Auflage: 8000 Exemplare

13. 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
Richarda Hofbauer, Rita Sassmann
Sigrid Mayer und Verena Beiner