



**Ein hochklassiger Vortrag zur aktuellen Hirnforschung und viele Networking-Impulse rund um die gelungene Personalentwicklung waren die Eckpunkte des 1. JANUS-Tages in Aying.**

Wie bestellt, lachte zum abendlichen Auftakt des 1. JANUS-Tages Mitte Juni die bayerische Sonne vom Himmel und sorgte nach unzähligen verregneten Wochen von vornherein für gute Stimmung bei den Teilnehmern.

Mitten in Aying (wo es unter dem weißblauen Himmel so aussieht, wie Nicht-Bayern sich Bayern vorstellen) nutzten rund 50 JANUS-Kunden und -Interessenten die Gelegenheit, in zwangloser Atmosphäre Kollegen aus anderen Unternehmen sowie das JANUS-Team genauer kennenzulernen. Josef Beil, Gründungsgesellschafter von JANUS und Organisator der Veranstaltung lud seine Gäste herzlich ein, beim stimmungsvollen Get-together am Brunnen bayerische Ruhe und anregende Gespräche gleichermaßen auf sich wirken zu lassen.

Insbesondere der Vortrag von Prof. Joachim Bauer, Hirnforscher mit einem Blick auf tägliches Management-Geschehen, lockte Unternehmer und Personalentwickler aus ganz Deutschland ins Voralpenland. „Wir arbeiten seit zehn Jahren mit

Wirkung von Führung auf Menschen interessiert, da musste ich einfach kommen“.

„Mich fasziniert die Hirnforschung“, erklärte auch Jörg Drews, geschäftsführender Gesellschafter von Hentschke Bau in Bautzen. Er

**Gute Stimmung und spannende Diskussionen beim**

# 1. JANUS PERSONAL ENTWICKLUNGS TAG

JANUS – heute bin ich zum ersten Mal ohne eine feste Aufgabenstellung hier und will mich überraschen lassen“, sagte Achim Polinski, Geschäftsführer der NP 4 GmbH in Darmstadt: „Ich bin an der

war gemeinsam mit seiner Frau und einem befreundeten Unternehmerpaar angereist, um noch besser zu verstehen, warum Menschen wie reagieren und die Wurzeln seiner eigenen Handlungen noch genauer

## **Liebe Leserinnen und Leser,**

kennen Sie das auch? Man hat regelmäßig und intensiv miteinander zu tun und trotzdem kennt man nur diese eine eingeschränkte Facette des Gegenübers? So geht es uns mit vielen unserer Kunden und denen mit uns.

Damit sich dies ändert, haben wir Sie Mitte Juli zu uns ins wunderschöne Aying zum 1. JANUS-Tag eingeladen. Mit an Bord war Prof. Joachim Bauer, Buchautor und Neurobiologe, der gerade uns als Menschen- und Personalentwicklern viel zu sagen hat.

Unser 1. JANUS-Tag war in jeder Hinsicht ein Erfolg: Die zahlreichen, teilweise von weit her angereisten Gäste, nutzen die Gelegenheit, JANUS-Atmosphäre zu

schnuppern, sich auszutauschen und zu vernetzen. Wir haben gemeinsam gelernt und gefeiert, Impulse aus der Wissenschaft für den Alltag gewonnen und anregende zwei Tage miteinander verbracht.

Jenen, die da waren, danken wir. Die anderen laden wir herzlich ein, bei der Neuauflage des JANUS-Tages voraussichtlich im übernächsten Jahr mit dabei zu sein. Lust dazu sollen die Bilder und Berichte auf den nächsten Seiten machen.

Einen wunderschönen Sommer wünschen Ihnen Josef Beil und das ganze JANUS-Team



„JANUS•forum und Newsletter haben mich schon lange neugierig gemacht, jetzt gab es Gelegenheit, JANUS persönlich kennenzulernen und zu sehen, was zu unseren Programmen passt“.

Uta Fabienne Kärcher,  
Personalentwicklung,  
Papyrus Deutschland GmbH & Co. KG

zu erkennen. „Ich finde es beeindruckend, dass bei allem, was uns psychologisch belastet, letztlich einfache chemische Prozesse dahinter stecken“, sagt der Bauunternehmer. Wie manch anderer in der Runde gönnten sich die Sachsen eine kurze Verschnaufpause, bevor sie sich, wie Jörg Drews sagte, „als Libero durch die Urlaubszeit spielen“ müssten. Am nächsten Morgen stand ein Kulissenwechsel an: Für den Vortrag von Prof. Bauer hatte JANUS in den überregional bekannten Ayingen Brauereigasthof der Familie Inselkammer geladen. „Wir freuen uns, dass sich die Wissenschaft zurzeit auf der Gratwanderung zwischen Grundlagenforschung und Coaching beziehungsweise Personal-

entwicklung befindet“, begrüßte JANUS-Gesellschafter Christian Vordemfelde den Referenten Prof. Joachim Bauer, Internist und Arzt für psychosomatische Medizin, Psychiatrie und Psychotherapie an der Uniklinik Freiburg und Ärztlicher Direktor der psychosomatischen Hochgrat-Klinik (Allgäu). Für die Beiträge von Hirnforschern wie Bauer sei man sehr dankbar, lieferten sie doch griffige Antworten auf die allgegenwärtige Controller-Frage, wie gute Führung denn nun messbar sei. In seinem 90-minütigen Vortrag präsentierte der renommierte Buchautor aktuelle Forschungsergebnisse zum Themenkomplex Emotionale Intelligenz und Führung. Dabei ging

er sowohl auf die Rolle des Motivationssystems des Gehirns bei der Zusammenarbeit von Menschen ein, also auch auf das Phänomen Aggression aus neurobiologischer Sicht. Der Mediziner erläuterte seinen staunenden Zuhörern, wie Spiegelneuronen überraschend ins Lerngeschehen eingreifen und wie das menschliche Gehirn in ökonomisch relevanten Situationen tickt. Dabei schlug der Wissenschaftler anhand eingängiger und plakativer Studien immer wieder die Brücke zwischen internationaler Spitzenforschung und dem Alltagsgeschehen im Beruf. Für die meisten viel zu schnell war Professor Bauers Vortrag zu Ende und die anschließende Fragerunde abgeschlossen.



„Ich war auf den Vortrag sehr gespannt und habe viele gute Anknüpfungspunkte gewonnen, um Personalentwicklungsthemen bei uns im Unternehmen noch besser zu verargumentieren“, erklärte Robert Bocksberger, Personalentwickler bei den Bayerischen Staatsforsten in Regensburg, beim Mittagessen. Gerade für den Kontakt mit Technikern und anderen rationalgetakteten Menschen zieht der erfahrene Personaler wertvolle Impulse aus Prof. Bauers Ausführungen. Besonders faszinierend findet er das Konzept der Spiegel-

neuronen, die einen ganz wesentlichen Stellenwert bei der Zusammenarbeit von Menschen haben.

Auch Claudia Schönhöfer, Referentin Development bei der Telekom, war von den präsentierten Ergebnissen beeindruckt: „Vieles ist für die Führungskräfte-Entwicklung und gerade auch für die Begleitung von Veränderungsprozessen sehr interessant“. Die dargestellten Unterschiede der Reizverarbeitung von männlichen und weiblichen Gehirnen zeigten, dass die vielfach zitierten Ausprägungen bei Männern

und Frauen keinesfalls herbei geredet seien. „Bei uns ist die Frauenquote ein großes Thema, jetzt bin ich dankbar, dass wir aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen Dinge für die PE ableiten können.“

Nach einem stilvollen Steh-Imbiss ging die Veranstaltung am Nachmittag in den Räumen von JANUS in die zweite Runde: Nach der Mittagspause luden die Trainer und Berater des JANUS-Teams auf einem Marktplatz zum Austausch und weiteres Netzwerken über Unternehmensgrenzen hinweg ein.



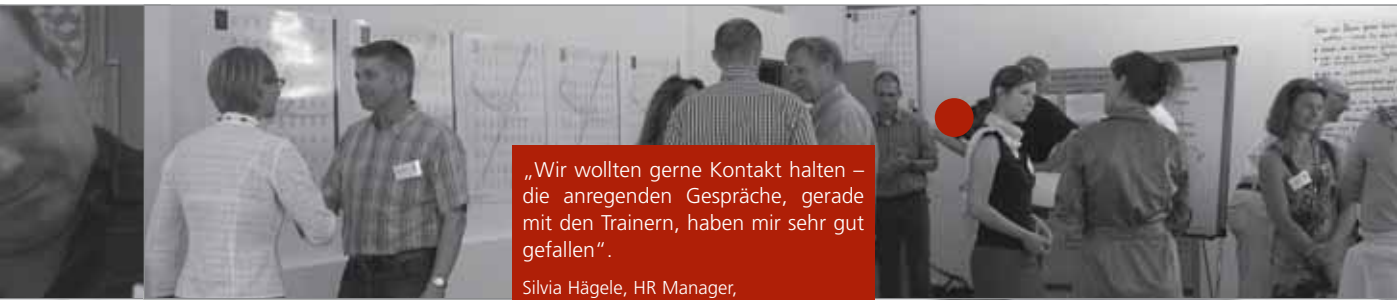
„Ich nehme viele hilfreiche Eindrücke und Anregungen für die Personalentwicklung mit, zum Beispiel zum Thema Stressmanagement“.

Olaf Christiansen,  
Director Human Resources,  
Richemont Northern Europe GmbH



„Ich hole mir bei JANUS regelmäßig Ideen und Anregungen für die Ausbildung unserer Nachwuchsführungskräfte“.

Willfried Diwisch,  
Leiter Ausbildungszentrum  
München, Ergo  
Versicherungsgruppe AG



„Wir wollten gerne Kontakt halten – die anregenden Gespräche, gerade mit den Trainern, haben mir sehr gut gefallen“.

Silvia Hägele, HR Manager,  
Bilfinger Berger Industrial Services



JANUS-Ressourcenmanager Peter Flühr brachte seine Zuhörer mit Koordinationsübungen und süd-amerikanischen Klängen nach dem Suppen-Koma wieder in Schwung. Gesellschafter Carsten Zerulla informierte und diskutierte an seiner Station über das Themenfeld „Persönlichkeit und Vertrieb“. Gemeinsam mit seinen Gesprächspartnern entwickelte er Impulse und Anknüpfungspunkte für Vertriebs- trainings der intelligenteren Art. Ein weiterer Stand präsentierte die offenen Seminare von JANUS, hier informierten Andrea Bornhöft,

Christine Müller und Rita Sassmann zu bewährten Standardveranstaltungen sowie zu den JANUS Spezial Seminaren. Daniela Fuchs und Josef Beil stellten das Projekt „Führungswerkstatt“ sowie die JANUS-Angebote im Inhouse-Bereich vor.

Mit Tischen und Bänken auf der Wiese und einem nochmals herrlichen bayerischen Buffet luden Organisator Josef Beil, sein Gesellschafterkollege Christian Vordemfelde und JANUS Gesellschafter-Geschäftsführerin Martina Goldhorn bei blank poliertem

blauem Himmel zum Netzwerken, Plaudern und Austausch von Erfahrungen rund um die gelungene Personalentwicklung ein.

Reich an Eindrücken, neuen Ideen sowie Impulsen für das Alltags- geschäft machten sich am späten Nachmittag die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zufrieden auf die Rückreise.

Vielen Dank für Ihr Kommen – uns allen hat es großen Spaß gemacht!



## INTERVIEW: „DAS GEHIRN MACHT AUS PSYCHOLOGIE BIOLOGIE“



**Mitarbeiter sind primär auf kooperative und faire Interaktionen ausgerichtet. Ein Gespräch mit Prof. Joachim Bauer, Neurobiologe, Arzt und Psychotherapeut.**

### **Sie sprechen zum Thema Führung. Was haben Neurobiologie und Führungsarbeit miteinander zu tun?**

Die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung über die neurobiologischen Grundlagen von Motivation, emotionaler Intelligenz und Intuition sowie über die Voraussetzungen guter Menschenkenntnis können Vorgesetzten wichtige Hinweise für Ihre Aufgabe geben. Dysfunktionale Haltungen und kontraproduktive Umgangsstile von Führungspersonen können das Wirkungspotenzial eines Teams bzw. der Mitarbeiter eines Unternehmens entscheidend beeinträchtigen.

### **Was hat das alles mit Motivation zu tun?**

Motivation ist ein neurobiologisch fundiertes Geschehen. Sie setzt die Aktivierung eines im Mittelhirn gelegenen „Motivationssystems“, d.h. die Erzeugung und Freisetzung seiner Botenstoffe durch dort sitzende Nervenzellen, voraus. Der Botenstoff-Cocktail dessen Effekte Einsatzbereitschaft (Dopamin), Arbeitsfreude (endogene Opioide) und Vertrauensbereitschaft beziehungsweise Gemeinschaftsgeist (Oxytozin) miteinander verbinden, war offensichtlich ein evolutionäres Erfolgsrezept.

### **Wie muss man sich die Verbindung Ihrer Arbeit zum Thema Führung konkret vorstellen?**

Zahlreiche neuere Studien aus der Hirnforschung zeigen: Persönliche Anerkennung und Wertschätzung aktivieren die neurobiologischen Motivationssysteme. Das Gehirn macht aus Psychologie also Biologie: Alles, was sich im zwischenmenschlichen Umfeld ereignet, wird von den fünf Sinnen wahrgenommen, im so genannten limbischen System des Gehirns evaluiert und mit einer biologischen Reaktion – bis hin zur Regulation von Genaktivitäten – beantwortet.

### **Wie wirken sich diese Erkenntnisse auf die konkrete Arbeit einer Führungskraft aus?**

Um Kompetenz-Potenziale auszuschöpfen, muss zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten eine produktive Resonanz in Gang kommen, für deren Gelingen unser Gehirn mit den so genannten Spiegelneuronen ein sensationelles neurobiologisches System bereithält. Was einen Menschen in Resonanz zu einem anderen

Menschen gehen lässt, ist 1. Körpersprache (Blickverhalten, Mimik, Körperzustand / Körperspannung, Bewegungsverhalten), 2. der Ton der Stimme und 3. die gesprochene Sprache (die Reihenfolge entspricht der Wirkkraft der drei Komponenten). Die von mir ausgehende Resonanz informiert den anderen nicht nur über meinen inneren Zustand, sie kann den anderen auch anstecken mit dem, was in mir vor sich geht, z.B. mit meinen Visionen, meinen Werthaltungen, meiner Begeisterung für die Sache, mit meiner Präsenz und meinem Optimismus.

### **Wie kann ein Chef dieses Phänomen wirkungsvoll für sich einsetzen?**

Führungspersonen sollten beides sein: gute Resonanz-„Empfänger“, vor allem aber leistungsstarke Resonanz-„Sender“. Sie sollten als Receiver in der Lage sein, innere Positionen ihrer Mitarbeiter ein Stück weit intuitiv zu erfassen und zu begreifen, nicht etwa im Dienste einer Verwöhnungsstrategie, sondern um Mitarbeiter zu „erreichen“. Andererseits sollten Führungspersonen über starke Sender-Eigenschaften verfügen. Manager können dann durch ihr Auftreten Mitarbeiter intuitiv veranlassen, die innere Position der Führungsperson, vor allem deren Erwartungen und Visionen, zu erfassen und zu übernehmen.

### **Auch beim Thema Mobbing hat die Hirnforschung neue Erkenntnisse.**

Fairness ist kein Fantasiekonstrukt von „Gutmenschen“, sondern ein neurobiologisch verankertes Prinzip des zwischenmenschlichen Umgangs. Erlebte Unfairness jenseits einer Toleranzgrenze führt zu Passivität, Widerstand und Verweigerung. Besonders kontraproduktiv, ja gefährlich, sind Führungsstile, die als Ausgrenzung und Demütigung wahrgenommen werden wie z.B. Mobbing-Aktionen oder Redewendungen, die Mitarbeiter der Lächerlichkeit aussetzen. Vom Gehirn können sie wie willkürlich zugefügter körperlicher Schmerz wahrgenommen werden und zu gefährlichen aggressiven Reaktionen von passiver Aggressivität bis hin zur Sabotage führen.

Den ausführlichen Aufsatz von Prof. Bauer zum JANUS-Tag finden Sie unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de)

### **Zum Weiterlesen:**

- Prinzip Menschlichkeit:  
Warum wir von Natur aus kooperieren
- Warum ich fühle, was Du fühlst:  
Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone
- Das kooperative Gen: Evolution als kreativer Prozess

## Nächste Seminartermine

Führen in Veränderungsprozessen	03.04.2011 – 07.04.2011
KonfliktManagement	19.09.2010 – 24.09.2010 23.01.2011 – 28.01.2011
Konfliktmediation als Lösungsweg	08.05.2011 – 12.05.2011
Methodik des Coaching von Teams	12.12.2010 – 17.12.2010
Methodik des EinzelCoaching	21.11.2010 – 26.11.2010 26.06.2011 – 01.07.2011
Persönlichkeit und Führungsstil	10.10.2010 – 15.10.2010 20.02.2011 – 25.02.2011
Persönlichkeit und Kommunikation	07.11.2010 – 12.11.2010 09.01.2011 – 14.01.2011
Professionell moderieren	10.04.2011 – 15.04.2011
SelbstManagement und SelbstCoaching	24.10.2010 – 29.10.2010 06.02.2011 – 11.02.2011
Supervision	18.11.2010 – 19.11.2010 20.01.2011 – 21.01.2011
Teamdynamik und Persönlichkeit	12.12.2010 – 17.12.2010 13.03.2011 – 18.03.2011
Wirksam Führen	28.11.2010 – 02.12.2010 27.02.2011 – 03.03.2011
JANUS Spezial Körper, Stimme, Überzeugungskraft Zwischen Organismus und Organisation	10.04.2011 – 14.04.2011 15.05.2011 – 19.05.2011
Weitere Termine finden Sie unter <a href="http://www.janusteam.de">www.janusteam.de</a>	



## KLEEBLATT- AKTION

Kennen Sie das Kleeblatt auf unserer Website [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de)? In regelmäßigen Abständen loben wir dort für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die den Betreffenden einen erheblichen Rabatt auf bestimmte Seminare gewährt.

In unserer 45. Kleeblatt-Aktion laden wir bis Ende September frisch gebackene Führungskräfte zu zwei ausgewählten Seminaren ein, die ihnen für Ihre Führungsaufgabe wichtiges Rüstzeug an die Hand geben.

Interessiert? Nachschauen lohnt sich: Ein Klick auf das Kleeblatt unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) und Sie wissen Bescheid.

## HIER GIBT'S WAS AUF DIE OHREN

Wenn Sie Lust haben, die JANUS Trainer und Berater im Originalton zu verschiedensten Themen zu hören, werden Sie auf unserer Website [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) in unserer Sammlung an Podcasts (Audio-Dateien), fündig. Im Beitrag, der Ende August erscheinen wird, beschäftigt sich Markus Mayer mit dem Thema Feedback als Führungstool. Hören Sie doch mal rein!

## NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Im November 2009 haben Michael Münch und Monika Wendland den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen. Wir gratulieren beiden ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



## Impressum

Herausgeber:

JANUS GmbH & Co. KG

Organisationsentwicklung  
Teamentwicklung • Training  
Mühlenweg 1 • 85653 Aying  
Fon +49 (80 95) 87 338-0  
Fax +49 (80 95) 87 338-10  
[team@janusteam.de](mailto:team@janusteam.de)  
[www.janusteam.de](http://www.janusteam.de)

Redaktion: Dr. Carsten Schäper (verantw.)

Dr. Ulrike Felger (fe),

espresso kommunikation, Waldenbuch  
Gestaltung: Elke Damm-Hiereth, Gilching

Druck: ulenspiegel druck, Andechs

Erscheinung: 3 x jährlich

Auflage: 8000 Exemplare

13. Jahrgang

### Ihr JANUS TEAM:

Martina Goldhorn (MG), Dr. Carsten Schäper (CS)  
Josef Beil (JB), Christian Vordemfelde (CHV)  
Carsten Zerulla (CZ), Andrea Bornhöft (AB)  
Daniela Fuchs (DF), Christine Müller (CHM)  
Bettina Wachsen (BW), Andrea Gruber (AG)  
Ina Hargesheimer (IH), Richarda Hofbauer (RH)  
Rita Sassmann (RS), Sigrid Mayer (SM) und  
Magdalena Gach (MAG)