

# JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



JANUS

Liebe Leserinnen  
und Leser,

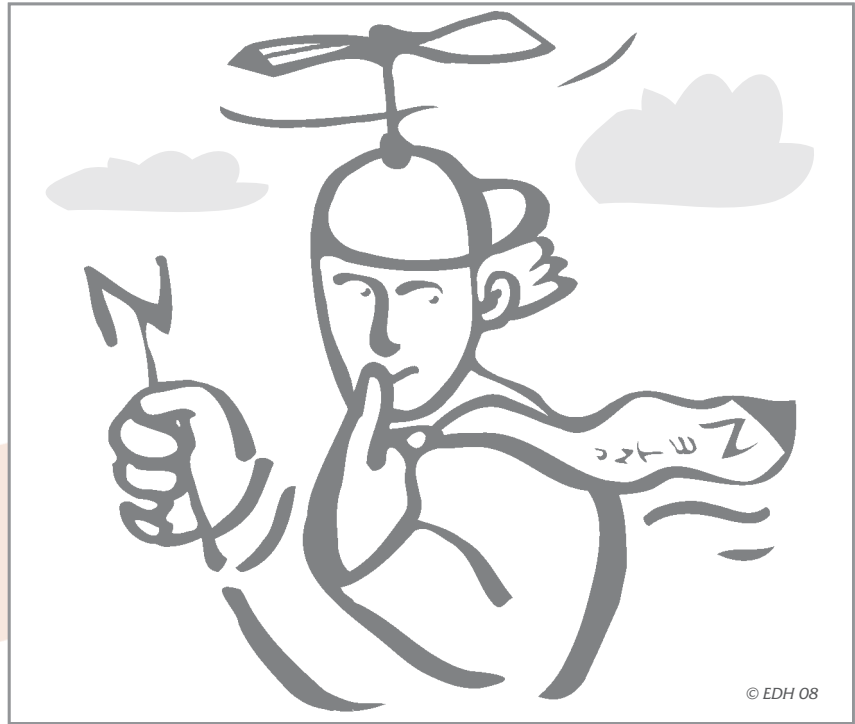
manchmal überholt uns die Geschichte. So kam es uns zumindest bei der Planung dieses JANUSforums vor. Wir wollten schon länger über unser neues JANUS-Leitbild und den Sinn von Leitbildern in Unternehmen berichten. Nun regiert die Krise und wirkt auch auf unser Tun.

Das vorliegende Forum beschäftigt sich deshalb mit der Frage, was Leitbilder und eine wertebasierte Unternehmensführung für den Umgang mit der Krise bereithalten. Hier gibt es im JANUS-Team ganz verschiedene Blickwinkel. Genaueres finden Sie auf der nächsten Doppelseite.

In seiner Glosse nimmt Christian Vordemfelde das Wesen der Krise unter die Lupe. Über diesen ganz eigenen Blick auf das Wirtschaftsgeschehen hinaus, wenden wir uns in diesem Forum dem Alltag zu: Unser Porträt stellt Ihnen unsere neue JANUS-Büroleiterin Andrea Gruber vor.

Alle Beiträge finden Sie auch auf unserer neuen Website [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de). Dort laden wir Sie ein, unsere Internetpräsenz mit Ihren eigenen Gedanken und Kommentaren zu bereichern.

Viel Spaß beim Lesen  
wünscht Carsten Schäper



Eine Führungskraft in turbulenten Zeiten: Gut zu wissen, wo's lang geht.

## ORIENTIERUNG AN SICH SELBST

*In guten Zeiten haben Leitbildprozesse Konjunktur. Die wahre Belastbarkeit eines Wertefüges in Unternehmen zeigt sich meistens erst in der Krise.*

„Man glaubt gar nicht, wie schwer es oft ist, eine Tat in einen Gedanken umzusetzen“, schrieb der österreichische Schriftsteller Karl Kraus Ende des 19. Jahrhunderts. Damals gab es noch keine Unternehmensleitbilder und dennoch trifft er den Nagel auf den Kopf: Im Leitbildprozess mühen sich die Beteiligten, das reale Leben in Worte zu fassen – mit mehr oder minder gutem Erfolg.

Ein Leitbild weist in die Zukunft, es ist die papiergewordene Vorstellung dessen, was ein Unternehmen (schon) ausmacht und in Zukunft (noch mehr) sein möchte. Es basiert auf Werten, die die Beteiligten verbinden, und es gibt eine Idee, was das Unternehmen eigentlich einmalig macht. „Wenn sich Mitarbeiter stark mit einem Leitbild identifizieren und dieses mitgeprägt haben, hilft ein Leitbild, Freiräume auszuschöpfen und mit sehr langer Leine zu delegieren. Das entlastet in der alltäglichen Führungsarbeit spürbar“, sagt JANUS-Geschäftsführerin Martina Goldhorn. Ein entsprechender Orientierungsrahmen gäbe dann vor, wohin die Reise gehe und

was dabei unbedingt beachtet werden sollte. Fällt die Identifikation dagegen gering aus, besteht die Gefahr, Mitarbeiter zu überfordern.

Damit ein Wertegerüst nützlich sein kann, müssen Mitarbeiter eine entsprechende Reife im Sinne situativen Führens mitbringen, so Martina Goldhorns Erfahrung: „Ein lebendiges Leitbild ist das Fundament für Delegation und Führungsarbeit insgesamt – je eher es von allen getragen ist, desto besser kann

es von unten stabilisieren.“ Im Idealfall hilft ein Leitbild, strategische und operative Entscheidungen mitzuprägen, ohne sie im Detail vorzuschreiben. Die Alternative: Eine Führung mit engen Zügeln, die Vorgesetzte überlastet und die Kreativität und Motivation der Mitarbeiter einschränkt.

Das Wertegefüge eines Unternehmens entsteht im Idealfall als Ergebnis einer offenen, mutigen und tief gehenden Diskussion möglichst aller

Mitarbeiter. Genau so gewinnt ein Leitbild an Glaubwürdigkeit und erringt die Akzeptanz der Belegschaft. Es lebt, indem es kontinuierlich hinterfragt, konkretisiert und verändert wird. Grundsätzlich sind bei der Entstehung eines Leitbildes drei Wege denkbar: Im Top-Down-Verfahren hält die Geschäftsleitung fest, welche Werte ihr in Bezug auf die Firma wichtig sind. Diese werden dann zur Diskussion gestellt. „Gerade ein verordnetes Leitbild muss sich

## QUERDENKER...

**Wie hilfreich ist ein Leitbild in der Krise? Bei JANUS gibt es dazu ganz unterschiedliche Positionen. Wenn Sie sich an unserer Diskussion beteiligen wollen, nutzen Sie bitte die Kommentarfunktionen auf [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de). Wir freuen uns darauf. Hier finden Sie übrigens auch unser JANUS-Leitbild, an dem wir seit 2005 arbeiten.**

**„Wenn Werte jetzt nichts nützen und ihre Kraft jetzt nicht zeigen: Wann dann? In der Krise zeigt sich der Wert der Werte.“**



**Carsten Schäper**

Gute Werte liefern eine Antwort auf die Frage: Was trägt uns durch die Krise? Sie schaffen in der Organisation ein Gefühl von dem, was wirklich wichtig ist und verbinden Menschen. Wichtig: Sie lösen die Krise nicht, aber sie geben Kraft für wichtige, vielleicht auch schmerzhaft Entscheidungen. Nehmen wir den gerne genommenen Wert „Fairness“. Gelebte Fairness prägt den Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden auch in der Krise. Sie wird dafür sorgen, dass Entscheidungen – selbst wenn sie unpopulär sind – eher akzeptiert, wenn nicht sogar besser verstan-

den werden. Fairness vertieft die Bindung an ein Unternehmen. Sie macht stolz, dazuzugehören, das heißt auch, eine Krise gemeinsam durchzustehen. Sie gibt Kraft. „Transparenz“ steht ebenso als Wert in vielen Unternehmensleitbildern. Wenn die Verantwortlichen dies ernst meinen, dann muten sie sich und ihren Mitarbeitern auch in der Krise die ganze Wahrheit zu. Und sie werden zu ihrer Überraschung merken, dass dies tatsächlich – nach dem ersten Schock – Kraft gibt. Etwas, was sie bei ruhigem Seegang nur behauptet haben, erfahren sie nun im Sturm. Kein Mitarbeiter, kein Geschäftspartner will dumm gehalten werden. Menschen ernst zu nehmen, setzt Ressourcen frei.

Ich glaube übrigens, dass Werte in der Krise die Führung mehr fordern, als die Mannschaft. Wenn die Mannschaft spürt, dass „die da oben“ es sich auch in stürmischen Zeiten nicht leicht machen mit

Dingen, die sie bei schönerem Wetter einmal versprochen haben, wenn deutlich wird, dass sie mit widersprüchlichen Werten und der Sicherung der Existenz des Unternehmens wirklich ringen, sind Mitarbeiter eher bereit, sich einzusetzen und Einschränkungen – welcher Art auch immer – mitzutragen.

Der schönste Effekt des wertbasierten Umgangs mit der Krise zeigt sich, wenn die Krise vorbei ist. (Glauben Sie es: Auch diese Krise geht vorbei!) Prinzipientreue wird mit Vertrauen entgolten. Der Lohn der Standhaftigkeit ist Glaubwürdigkeit. Genau diese kann man sich nirgends kaufen. Und die Geschichte der Krisenbewältigung wird in die Annalen Ihres Unternehmens eingehen. Von dort kann sie hervorgeholt werden, wenn Sie einmal wieder etwas von Ihren Mitarbeitern brauchen. Denken Sie so weit? Denken Sie so weit!

hinterfragen lassen, sonst kommt es bei den Mitarbeitern nicht an“, sagt Martina Goldhorn.

Den entgegengesetzten Weg schlägt ein Bottom-up-Verfahren ein: Hier erfolgt die Fokussierung bestimmter Werte aus dem Mitarbeiterkreis und wird dann erst von der Unternehmensleitung aufgegriffen. Gerade in großen Organisationen ist die Vorgehensweise aufwendig und weckt unter Umständen Erwartungen, die später nicht

erfüllt werden. Werden die erarbeiteten Werte durch das Top-Management nur halbherzig übernommen, dann ist das Leitbild nur Makulatur und in seiner Wirkung oft sogar kontraproduktiv. Es gilt: Der Weg ist das Ziel. Die beteiligten Führungskräfte müssen Widersprüche und Diskussionsschleifen aushalten, denn der Austausch über gemeinsame Werte ist an sich wertvoll.

Als dritte Variante kann ein Leitbild in einer so genannten

Nukleus- oder Keil-Strategie entstehen. Dabei ist der Entstehungsprozess als Projekt mit Freiwilligen quer durch die Organisation aufgesetzt. Der Diskurs über die formulierten Werte ist auch hier Kernstück des Prozesses und gleichzeitig zentrales Erfolgskriterium.

Leitbildarbeit ist in hohem Maße Organisationsentwicklung und funktioniert am besten, wenn sie weitgehend hierarchiefrei abläuft. Wird das Leitbild schließlich aufgeschrieben

## ...UND GEGENREDE

**„Leitbilder entstehen im Eitelsonnenschein – in der Krise können sie in den seltensten Fällen weiter helfen. Dann sind harte Fakten gefragt.“**



**Josef Beil**

Die Krise ist ein völlig subjektives Erleben und ihre Entscheidungen treffen die Verantwortlichen genau aus dieser subjektiven Sichtweise heraus. Krisendenken macht eng – das ist zwar nicht angenehm, aber es ist die Realität. Je größer die individuell erlebte Unsicherheit oder Angst, desto mehr nehmen Kreativität und Intuition ab. Die Unternehmensführung leidet. Leitbilder helfen hier nicht weiter, denn sie entstehen in Zeiten, in denen es einem Unternehmen gut geht. Über ihre Wirksamkeit oder Tauglichkeit in der Krise gibt es meist keine Erfahrungen. Die Erfahrung ist gerade, dass Leitbilder in der Krise über Bord

geworfen werden und damit keinen Wert haben.

Was braucht es also in der Krise? Der wichtigste Schritt ist es, wieder ein Mindestmaß an Sicherheit zu gewinnen. Wie diese Sicherheit erreicht wird, ist fast egal. Jede Maßnahme, die die Verantwortlichen ruhiger werden lässt, ist geeignet – völlig unabhängig von den Werten und Überzeugungen des Unternehmens. Oft entsteht ein gewisses Maß an Sicherheit allein dadurch, dass auf Bewährtes zurückgegriffen wird. Wer auf vertrautem Terrain agiert, hat subjektiv den Glauben, das Richtige zu tun. Vertrautes Terrain, das sind harte Fakten – in der Regel Zahlen, die Erreichtes dokumentieren oder Veränderung erhoffen lassen.

Entscheidend ist der Abzweig von der Angst hin zu Sicherheit und Besonnenheit. Wird dieser verpasst, werden Entscheidungen – weil immer stärker Angst getrieben – zunehmend schlechter. Die Gefahr für das Unternehmen wächst weiter. Wir wissen, dass die Erfahrungen der Vergangen-

heit unser Handeln maßgeblich steuern. Aus diesem Grund neigen Unternehmen dazu, „erfolgreiche“ Rezepte wie zum Beispiel Kostensenkungsprogramme zu wiederholen. Auch wenn dies nicht immer die wirkungsvollste Variante ist, so hat dies den entscheidenden Vorteil, dass wieder mehr Sicherheit einkehrt und damit die Basis für zukunftsweisende Entscheidungen geschaffen wird.

Werte bieten keinen Halt, allerdings können sie Impulsgeber sein für Gespräche und den Austausch der Führung untereinander über das subjektive Empfinden, die Angst und die Sorgen. Denn außer der Kostenbremse gibt es noch einen Weg hin zu mehr Sicherheit: Erlebte Loyalität, ehrliche Gespräche und die Erlaubnis, zumindest im kleinen Kreis, ganz menschliche Züge zu haben. Vielleicht wäre dies eine Chance in der Krise. Dazu braucht es jedoch keine Leitbilder oder aufgeschriebenen Werte, sondern schlichtes Tun. Ansonsten schätze ich nach wie vor Zahlen.

und veröffentlicht, empfiehlt es sich, eher autoritär vorzugehen – zu groß ist sonst die Gefahr, das errungene Wertekonzept zu verwässern. „Ein gutes Leitbild hat einen Text mit Ecken und Kanten, der weder trivial noch abgehoben sein darf“, sagt JANUS-Geschäftsführer Carsten Schäper.

Ein Leitbild ist nicht in Stein gemeißelt – wer es ernst damit meint, muss kontinuierlich an dessen Passung mit der Realität arbeiten. „Insbesondere

Führungskräfte, die es gewohnt sind, in Projekten zu denken, tun sich mit dem Gedanken schwer, dass Leitbildarbeit nie zu Ende ist“, berichtet Carsten Schäper.

Für die Glaubwürdigkeit einer Unternehmenskultur ist es unverzichtbar, dass sich die Führungsriege mit den Postulaten des Leitbildes konfrontieren lässt. „Ein Leitbild ohne glaubwürdige und erkennbare Vorbilder im Management ist nichts wert“, gibt Martina

Goldhorn zu bedenken.

Nach innen bedeute Leitbildarbeit grundsätzlich Auseinandersetzung, sagt Carsten Schäper. Sich in einer Organisation auf der Werteebene verbunden zu fühlen, stärke den Zusammenhalt. Die Kommunikation nach außen sieht Carsten Schäper nachrangig: „Das hat eher PR-Charakter“. Er ist überzeugt, dass Kunden, Lieferanten und Partner lieber ihren konkreten Erfahrungen vertrauen als beschriebenem Papier. (fe)

## ALLTAG: WERTE...

...werden jetzt überall eingeführt. Sehr zur Verblüffung vieler Mitarbeiter, die sich dann fragen, warum die Unternehmensleitung nicht gemerkt hat, dass einige dieser Werte längst gelebt würden. Die Absichten eines Werteprozesses sind sehr diskrepant: Die einen wollen motivieren und forcieren, dass sich jetzt alle an Dinge halten, die anderen wollen mit dem was sie schon tun – im Sinne der Werte – gesehen und gewertschätzt werden. Es ist sehr gut, dass über Werte und ihre Funktion zunehmend gestritten wird, gerade jetzt, wo Zahlenwerte inflationär betrachtet werden und wir sowieso keine Zusammenhänge mehr herstellen können zwischen unserer Börse und den Zahlen. Geld ist da und weg zugleich, manche Banken haben's nicht mehr und der Staat hat's, woher auch immer. Vielleicht gibt es ja eine banale Erklärung für den ganzen Schlamassel im Finanzbereich. Im Amerikanischen ist die Billion, das was bei uns die Milliarde darstellt. Hat da einer nicht auf die Nullen geachtet?

Bei den Werten gibt es übrigens Vorbilder und Abziehbilder. Jetzt brauchen wir die Vorbilder. Liebe Manager und Führungskräfte: Nur Mut, es ist gar nicht so schwer, Vorbild zu werden.

Der Wert „Mut“ taucht in vielen Unternehmensleitbildern auf. Ein schöner Wert, an dem wir uns gut orientieren und viel festmachen können. Es kann beispielsweise der Mut zu einer unkonventionellen Idee sein, daran standhaft festzuhalten, sie vorwärtszutreiben trotz der vielen Alltagsunken. Es kann auch der Mut sein, aufzustehen, Meinung zu äußern und den Sturm dann freundlich zu

betrachten. Es kann auch der Mut sein, Korrekturmaßnahmen zu vertreten und durchzusetzen inklusive der Einsparungen bei sich selbst.

Ein schönes Exempel für die Wandlung vom Saulus zum Paulus gab gerade Schwedens Postchef ab. Sein Gehalt geriet in Diskussion. Es ist durchaus üppig, und es wurde gestritten, ob es nicht vielleicht etwas zu außerordentlich wäre. Der Betroffene hat sich die Diskussion ein paar Tage angeschaut und hat verzichtet, einfach auf sein Gehalt. Not leidend ist er nicht – schließlich bezieht er noch eine Pension und Aufsichtsratsgehälter. Aber er ist ziemlich schnell vom Raffke zum mutigen Ritter geworden und kann – nun zumindest – den Wert „Mut“ authentisch vertreten.

Die Gegenseite zeigten die Vorstände der amerikanischen Autoritäten in den vergangenen Tagen: Bei der Anhörung vor dem Kongress (zur Erringung ordentlicher 25 Mrd. Dollar) wurden sie – nicht ganz unerwartet – gefragt, wie sie denn angereizt wären (mit dem Privatjet) und ob sie nach der staatlichen Geldspritze mal ein Jahr auf ihr Gehalt verzichten wollten (nein). Setzen! Sechs! Es war doch beruhigend, dass die Kongressabgeordneten diesen Un-Mut nicht belohnen wollten.

Fazit: Trauen Sie sich, existierende und angestrebte Werte bekannt zu machen und abzugleichen. Es lohnt sich, diese Diskussion anzuzetteln, auch mal etwas um die Ohren zu kriegen, um so ein gemeinsames Verständnis der gelebten Werte Ihres Unternehmens zu entwickeln.

CHV

## Andrea Gruber

Trainerin und Büroleiterin bei JANUS



Im Enneagramm ist sie eine ACHT: Schnell, direkt, entscheidungsstark, ehrlich, mutig. Selbstkritisch ist sie auch. Als ich sie frage, was denn aus ihrer Sicht die ACHT ausmacht, fallen ihr zunächst nur ihre Mängel ein. (Andrea erzählt Ihnen bestimmt gerne über die Enneagramm-Typologie, die uns hier bei JANUS – so wie andere gut fundierte Typologien – beschäftigt und bereichert.) Gut, dann seien die Schwächen hier eben auch genannt: Sie hat einen hohen Anspruch an sich selbst und findet es nicht leicht, Schwäche zuzulassen. Sie neigt im Konflikt zu Schwarz-Weiß-Denken. Ist manchmal zu druckvoll, meint sie. Ja, ja – doch das schadet Nichts, findet der Porträtist, er ist die andere ACHT im Team. Es gibt übrigens Kollegen, die im Vorfeld befunden hatten: „Einer von der Sorte reicht uns!“ Damals wussten sie noch nicht, wie viel österreichischen Charme Andrea mitbringt, wie viel Power sie hat, wie sehr ihre Augen blitzen, wenn sie herausgefordert wird und wie schnell sie ihre neue Rolle bei JANUS auf ganz eigene Art und bereichernde Weise ausfüllt. Mit einem Kalauer gesagt: Wie gut sie ihre ACHTsamkeit lebt ☺.

### Neu anfangen

„Immer wieder neu anfangen.“, steht über ihrer abwechslungsreichen Biografie; sich ständig beweisen, Unsicherheit suchen und aushalten. So sieht sie sich, danach lebt sie und

das hat sie zu unterschiedlichsten beruflichen Stationen geführt.

Andrea ist 1973 in Mayrhofen im Zillertal/Tirol geboren. Ihre Eltern betreiben dort noch heute ein Hotel und so hat sie früh gelernt, was es heißt, Dienstleister zu sein. Es war selbstverständlich, dass alle – Oma, Bruder und eben auch sie – mithalfen, und so war es ganz natürlich, dass sie als Teenager in der „Höheren Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe“ landete, um sich auf die Übernahme des elterlichen Betriebes vorzubereiten. Ihr erster Job war im Touristik-Büro, acht Stunden täglich am Schalter. Eines Morgens wachte sie auf (so schildert sie das wirklich und ich glaube es!), sah im Spiegel ihr gefrorenes Dauergrinsen und entschied: „Das ist nichts für mich!“ Mit Anfang Zwanzig folgte also der erste Neubeginn. Sie ging nach Bayern, der Liebe wegen, und begann eine Lehre als Industriekaufrau bei einem Plastikfolien-Hersteller. Dabei ist zu erwähnen, dass sie schon mit 14 Jahren beschlossen hatte, einmal einen Bayern zu heiraten: In der damals populären Fernsehsendung „Herzblatt“ haben sie die bayerischen Kandidaten immer besonders fasziniert, weil die so offen über ihre Gefühle redeten. „Das können die Zillertaler nicht.“, behauptet sie (und ist bereit, sich bei Gelegenheit vom Gegenteil überzeugen zu lassen). Das mit dem Bayern und dem Heiraten ist übrigens bis heute noch nichts geworden.

Die folgenden beruflichen Stationen waren: Eine Spielwaren-Firma (Export und internationaler Vertrieb), ein großer Chip-Hersteller (Supply Chain Managerin und Teamleiterin). Dort blieb sie sieben Jahre, entdeckte ihre Affinität zur IT und begann (neu anfangen!) ein Informatik-Studium, welches sie nach zwei Semestern nicht weiterführte, weil das Leben noch etwas anderes mit ihr vorhatte. Die Teilnahme an einem JANUS-Seminar im Jahr 2005 war wie einen Weckruf: „Mach die Augen auf!“ Als bei uns die Stelle der Büroleitung frei wurde

(die immer gekoppelt ist mit einer Tätigkeit als Trainer) ergriff sie ihre Chance. Und wieder beginnt für sie etwas ganz Neues: Als Trainerin setzen wir sie gerne ein in Moderationen, Teamentwicklungen und Vertriebstrainings. Qualifiziert hat sie sich dazu in ihren vorangegangenen Rollen und in Fortbildungen für Trainer und Berater (Transaktionsanalyse, Moderation, Persönlichkeitstypologien). Als konsequente und zielorientierte Büroleiterin hilft sie dabei, diesen sehr beziehungsorientierten JANUS-Haufen weiter zu organisieren.

### Stille

„Stille entspricht meinem Wesen.“ Andrea Gruber wird ganz ernst und eindringlich, wenn sie diese Seite von sich offenbart, die auf den ersten Blick nicht leicht sichtbar ist. Den katholischen Glauben ihrer Eltern und ihrer Zillertaler Heimat hat sie für sich weiter entwickelt. Sie meditiert, betet, vertieft sich, um aus der Quelle zu schöpfen, wie sie sagt, und um zur Besinnung zu kommen. Ihre Spiritualität lebt sie auch, indem sie sich für die Organisation „Cursillo“ (kleiner Kurs) engagiert, eine katholische Erneuerungsbewegung, die ein liebendes Gottesbild propagiert und einen – in diesem Sinne – erwachseneren Glauben. Dort hält sie auch ehrenamtlich Kurse.

### Talente

Dem Vater und ihrer Herkunft verdankt sie die Liebe zu den Bergen, ihrem „kleinen“ Bruder, der einmal Snowboard-Profi war, ihr Können auf dem – wie ich hier schon mal sagen möchte – unhandlichen Schnee-Brett. Sie hat es gelernt, obwohl sie überhaupt kein Bewegungstalent ist. Sagt sie. Respekt. Und dann tanzt sie noch, talentfrei aber begeistert. Sagt sie auch. Und sie spielt Gitarre. Bestimmt auch mehr schlecht als recht. Zumindest in ihrer eigenen kritischen Selbsteinschätzung ☺.

## Offene Seminare 2009

Dienstleistung und Persönlichkeit	01.02.2009 – 06.02.2009
Gruppenprozesse steuern	08.03.2009 – 13.03.2009
JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte	31.03.2009
KonfliktManagement	15.02.2009 – 20.02.2009
MentoringAbschluss-Tag	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	29.03.2009 – 03.04.2009
Persönlichkeit und Kommunikation	11.01.2009 – 16.01.2009
Professionell Moderieren	03.05.2009 – 08.05.2009
SelbstManagement und SelbstCoaching	25.01.2009 – 30.01.2009
Supervision	22.01.2009 – 23.01.2009
Veränderung erfolgreich gestalten	26.04.2009 – 30.04.2009
Wirksam Führen	08.03.2009 – 12.03.2009
<b>JANUS SPEZIAL</b>	
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 <a href="http://www.janusteam.de">www.janusteam.de</a>	

## DAS JANUS - LEITBILD

Auch wir bei JANUS haben in den letzten Monaten intensiv an einem Leitbildprozess gearbeitet. Entstanden ist ein Leitbild, welches Punkte wie Zweck und Rolle von JANUS, Persönlichkeit, Kontakt und Konflikt sowie unternehmerischer Erfolg aufgreift. Wir wollen Grenzen ausloten, wirksame Wege gehen, zum Kern vordringen und Klarheit herstellen. Neugierig geworden? Das gesamte Leitbild finden Sie unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de), „über uns“. Schauen Sie doch mal vorbei!

## NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Folgende Teilnehmer haben im Juli den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen: Anke Bohl, Marianne Seufert, Michael Mücke und Alexander Wenzl. Wir gratulieren 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](http://www.janusteam.de). In regelmäßigen Abständen loben wir dort für bestimmte Zielgruppen eine Sonderaktion aus, die den Betroffenen einen erheblichen Rabatt auf ausgewählte Seminare gewährt.

Bis Ende des Jahres laden wir Menschen ein, die im Vertrieb tätig sind, zum Aktionspreis an den Seminaren „Dienstleistung und Persönlichkeit“ oder „Veränderung erfolgreich gestalten“ teilzunehmen. Interessiert? Nachschauen lohnt sich! Ein Klick auf das Kleeblatt auf [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) und Sie wissen Bescheid.

## JANUS SPEZIAL

Unsere Ressourcenmanager Peter Flühr und Ralf Hüttinger laden Mitte Juni zum JANUS Spezial „Stress- und LeistungsManagement“ ein. Im Zentrum des Seminars stehen die Themen „Körper“ und „Stimme“. Wer bereits in anderen JANUS-Seminaren an seinen körperlichen und stimmlichen Möglichkeiten geschnuppert bzw. an diesen Themen Gefallen gefunden hat, kann diese in diesem einmaligen JANUS Spezial nun praktisch vertiefen. Auch hierzu finden Sie Informationen unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de).

## 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](mailto:team@janusteam.de)  
[www.janusteam.de](http://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  
17. 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  
Renate Ströbel und Marion Winter