



**Das Leben hält dynamische Phasen und ruhige Momente bereit. Nicht jedem jedoch liegen abrupte Übergänge. Es gilt, Tempowechsel zu erkennen und bewusst zu gestalten.**

In einer hektischen Welt kann plötzlicher Stillstand eine Herausforderung sein: Für viele Beschäftigte ist derzeit Kurzarbeit ein Thema. In der Flaute fällt es manchen sogar schwer, das Wenige, was anfällt, motiviert zu tun. Für andere findet der berufliche Alltag in der Krise mehr den je auf der Überholspur statt.

An der Schnittstelle zwischen zwei unterschiedlichen Geschwindigkeiten wird der Weg plötzlich holprig. Wer kennt das nicht? Die Startschwierigkeiten nach dem Urlaub, das schlagartige Runterkommen für ein Meeting oder das Auftauchen nach einer Konzeptionsphase? Bei anderen verursacht der Schritt durch die heimische Haustüre oder die Arbeit mit anders getakteten Menschen einen Tempowechsel. Wer Projekte managt oder Veränderungen begleitet, kennt

rasante Endsprints und plötzliche Leere nur zu gut. Christine Müller, die bei JANUS unter anderem Gesundheitsthemen vertritt, hält ein gutes Gespür für das eigene Tempo für unverzichtbar – wenn es fehlt, steigt das Risiko eines Burn-Outs.

Daniela Fuchs. Dann liegt die Aufmerksamkeit immer auf dem Dringenden – wichtige, vielleicht komplexere Aufgaben mit der größten Hebelwirkung bleiben oft liegen. Für Qualitätssicherung ist kaum Zeit. „Man muss mal aus der



Jeder Mensch und jede Organisation haben ihren eigenen Rhythmus, in dem Tempowechsel stattfinden. „Viele Menschen haben sich daran gewöhnt, im Task-Force-Modus zu arbeiten“, sagt JANUS-Beraterin

Operative und dem Tempo raus, um einen kritischen Blick auf Arbeitsweise und Arbeitsergebnisse zu werfen“, rät Trainerin Fuchs.

Tempowechsel spielen sich auf drei Ebenen ab: Der persönlichen Ebene,

## Liebe Leserinnen und Leser,

unsere Themenwahl für das JANUS forum hat zwangsläufig immer mit uns selbst zu tun: Wir entscheiden uns für Themen, die uns im Kontakt mit Kunden und Kollegen begegnen – und die uns selbst berühren, uns persönlich nahe sind. So ist auch dieses Mal wieder ein besonderes Forum entstanden. Wir beschäftigen uns mit Tempowechsel, wie er uns und unsere Kunden fordert durch Kurzarbeit, Hauruck-Aktionen, zeitkritische Projekte, aber auch durch Auszeiten oder Urlaub, Meetings und Konzeptionsphasen.

Die nächsten Seiten geleiten Sie durch verschiedene Blickwinkel auf das Thema. Dabei kommen neben dem JANUS-Team auch Kunden zu Wort, die täglich mit ihren individuellen Tempoherausforderungen konfrontiert sind. Ihre eigenen Anmerkungen möchten wir gerne mit Ihnen im Internet unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) diskutieren.

Im Porträt stellen wir Ihnen Joachim Hampel vor, der sich als freier Trainer und Berater bei JANUS mit den Themen Führung und Vertrieb beschäftigt. Christian Vordemfelde macht sich Gedanken zum Thema „Verlieren“. Viel Freude beim Lesen!

Carsten Schäper

der Interaktion zwischen Menschen und der Ebene der Organisation. Entsprechend vielfältig sind die Effekte eines Taktsprungs sowie die Gestaltungsoptionen, um Tempowechsel zu begegnen (vgl. Kasten). Vor allem die Schnittstelle mit anderen Menschen sorgt für Konfliktstoff zwischen den Beteiligten.

Sabine Stadel-Strauch, Geschäftsführerin bei Ketchum in München, hat ihre Karriere nach Geburt ihrer Tochter für eine Weile auf Sparflamme gesetzt. Aktuell lebt sie eine Vier-Tage-Woche. Dass sie von manchen belächelt wird, stört sie nicht: „Tempowechsel erfordern Mut, man muss die Reaktion aushalten“. Wenn man die eigenen Prioritäten jedoch klar habe, nehme man Sticheleien ebenso wie das Risiko zu scheitern in Kauf. „Beziehungsorientiert Nein-Sagen“, nennt Christine Müller diese Fähigkeit. Kritisch wird es, wenn eine Ände-

rung der Geschwindigkeit außerhalb der Komfortzone der Betroffenen liegt. Dennoch: „Es ist wichtig wie im Sport, ab und zu das Tempo zu wechseln, um die Leistungsfähigkeit und Effektivität zu erhalten“, sagt Daniela Fuchs.

Ahmed Sahyoun lebt auf der Hochgeschwindigkeitsstrecke. Dennoch sagt der verantwortliche Controller in der Hoerbiger Antriebstechnik, Schongau: „Es tut gut, einmal Ruhe zu haben, die Gedanken schweifen zu lassen und anderen zuzuhören“. Er genießt solche Momente bei der Arbeit und mit seinem Janus-Coach. Für ihn eine wichtige Erkenntnis – und ein gravierender Widerspruch – sagt er doch von sich selbst „ich bin kein Typ für Tempowechsel“.

Wenn Ahmed Sahyoun mit Menschen zu tun hat, die einer niedrigeren Taktzahl folgen, erwartet er, dass sie sich für ihn für die anstehenden Aufgaben auf Touren brin-

gen: „Ich versuche, andere um mich herum mitzureißen“. Schwierig empfindet er Begegnungen mit verschiedener Takt-Frequenz, insbesondere wenn er selbst angespannt ist. Dann fordert es seine Selbstdisziplin, die Ungeduld im Zaum zu halten: „Ich sehe durchaus die Gefahr, andere zu überfahren und zu überfordern und damit wertvollen Input zur Sache zu verlieren.“

Die meisten Organisationen verzichten darauf, Tempowechsel zu thematisieren. Ahmed Sahyoun versucht, hier **die Brücke zu schlagen**: „Ich erkenne jetzt öfter, wenn meine Leute überfordert sind, weil das Tempo zu hoch oder die Arbeitsbelastung zu lang ist“. Dann schickt er Mitarbeiter schon mal nach Hause – und sorgt so dafür, dass sie langfristig das Tempo ihres Chefs überhaupt mithalten können. fe ●

## „ICH FÜHLE MICH REICH BESCHENKT“

**JANUS-Gründungsgesellschafter Josef Beil nutzte eine dreimonatige Auszeit, um eine erste Lebensbilanz zu ziehen.**



**Wie sah Dein ganz persönlicher Tempowechsel in den vergangenen Monaten aus?**

Ich war diesen Sommer zwei Monate mit Frau und Hund und Wohnmobil zum Polarkreis unterwegs. Im Anschluss habe ich noch drei Wochen auf meiner Berg- hütte gewerkelt.

**Wie kamst Du mit dem anderen Rhythmus zurecht?**

Leicht war es, mich von allen Informationsmedien zu trennen, von Zeitung, Handy und Fernseher. Auch der Wechsel des Tagesrhythmus, früh ins Bett, ausschlafen, langsamer werden, klappte gut. Zu akzeptieren, dass mit der Ruhe andere Themen aufkommen, z.B. wie ich unter „verschärften Bedingungen“ mit meiner Frau erfolgreich kommuniziere, war schwieriger.

**Wie hast Du Deine Rückkehr in den Job vorbereitet?**

Ich habe meinen Kollegen vertraut und Ihnen die Freiheit gegeben, für mich Entscheidungen beruflicher Art zu treffen. Sie haben dies toll gemacht – meine To-Do-Liste bei der Rückkehr war klein. Trotz der langen Abwesenheit war ich nach zwei Tagen wieder auf dem Laufenden. Einzige Vorgabe: Keine Termine in der ersten Woche.

**Was hat Dir diese Auszeit persönlich gebracht?**

Ich fühle mich reich beschenkt und spüre große Dankbarkeit denen gegenüber, die das ermöglicht haben. Für mich war es eine tolle Gelegenheit, eine erste Lebensbilanz zu ziehen. Jetzt ist mir klarer, was ich nicht mehr erreichen muss, was ich alles erreicht habe, wie es mit den Dingen steht, die ich mir irgendwann einmal bewusst oder unbewusst vorgenommen habe. Vor allem habe ich eine Ahnung bekommen, was bei mir wirkliche Glücksgefühle auslöst. ●

# TEMPOWECHSEL – INTERVENTIONSMÖGLICHKEITEN AUF DREI EBENEN

## Auswirkung von Verlangsamung

<b>Persönliche Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gefühl von Leere / Stimmungstief</li> <li>● Langeweile</li> <li>● Schuldgefühle</li> <li>● Aktionismus</li> <li>● Nur Dringlichkeit setzt Energie frei</li> <li>● Wichtiges bleibt liegen</li> <li>● Energieniveau und Motivation sinken</li> <li>● Sinnfrage</li> <li>● Müdigkeit / Erschöpfung</li> <li>● Mehr innere Ruhe</li> </ul>
<b>Interaktion zwischen Mitarbeitern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vermehrt Spannungen und Konflikte</li> <li>● Verstärktes Beobachten anderer</li> <li>● Mehr Nähe und Kontakt</li> <li>● Kritische Punkte werden deutlicher</li> <li>● Erhöhte Nachdenklichkeit</li> <li>● Ungeduld</li> <li>● Langeweile</li> </ul>
<b>Organisations-ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Steigende Fehlerzahlen</li> <li>● Erhöhte Unfallgefahr</li> <li>● Stimmungsschwankungen</li> <li>● Reduzierte Produktivität</li> </ul>

## Gestaltungsmöglichkeiten

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tempowechsel bewusst machen und zulassen</li> <li>● Durchhänger akzeptieren</li> <li>● Wichtiges überschaubar „packen“ / ersten Schritt planen</li> <li>● Eigene Weiterentwicklung betreiben</li> <li>● Work-Life-Balance Richtung Leben verschieben</li> <li>● Erholungs- und Entspannungsräume schaffen</li> <li>● Eigene Entwicklung und Perspektiven reflektieren</li> <li>● Schnellere Zeiten vorbereiten / Arbeitsstruktur schaffen</li> <li>● Sich der Sinnfrage stellen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gelegenheiten zum Gespräch geben</li> <li>● Team entwickeln</li> <li>● Auftretende Konflikte bearbeiten</li> <li>● Gesprächsstrukturen schaffen</li> <li>● Zwischen Personen vermitteln</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Übergang gemeinsam mit Mitarbeitern gestalten</li> <li>● Sinnvolle Tätigkeiten gemeinsam identifizieren</li> <li>● Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen</li> <li>● Überstunden abbauen</li> <li>● Reorganisation einleiten / Altlasten entsorgen</li> <li>● Job-Rotation / Schnittstellenbetrachtung</li> <li>● Kundenkontakte pflegen</li> <li>● Gefahren durch Verlangsamung beleuchten</li> <li>● Erlaubnis zur Verlangsamung geben</li> </ul>

## Auswirkungen von Beschleunigung / dauerhaft hohem Tempo

<b>Persönliche Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unlustgefühle</li> <li>● Überforderung</li> <li>● „Nicht wissen, wo man anfangen soll“</li> <li>● Selbstzweifel</li> <li>● Hektik</li> </ul>
<b>Interaktion zwischen Mitarbeitern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mangelnde Kommunikation</li> <li>● Sinkende gegenseitige Unterstützung</li> <li>● Informationsdefizite / Informationsflut</li> <li>● Jammern</li> <li>● Druckvollere Gespräche</li> </ul>
<b>Organisations-ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Krankenstand steigt</li> <li>● Stressbedingte Erkrankungen nehmen zu</li> <li>● (Innere) Kündigung</li> </ul>

## Gestaltungsmöglichkeiten

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sich Übergangszeit gönnen</li> <li>● Eisenhower-Quadrat für Priorisierung nutzen</li> <li>● Beziehungsorientiert Nein-Sagen üben</li> <li>● Hilfe von Kollegen holen</li> <li>● Typische Zweifel bewegen / Ressourcen aktivieren</li> <li>● Gemeisterte Übergänge als Vorbild nutzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Regelmäßige Meetings / Austausch, auch über Belastungen</li> <li>● Priorisierung und Reduzierung von Aufgaben</li> <li>● Durch das Tempo anderer in Fahrt kommen</li> <li>● Vom Tempo anderer abgrenzen/ nicht „am Rad drehen“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gesundheitsmanagement</li> <li>● Pausenkultur und Entspannungsmöglichkeiten schaffen</li> <li>● Umgang mit E-Mails überprüfen</li> <li>● Teilzeitregelungen / Sabbatical</li> <li>● Projekthafte und projektfreie Zeiten rhythmisieren</li> </ul>

# ALLTAG: GEWINNEND VERLIEREN.

Gerade verlieren wieder viele, die es eigentlich überhaupt nicht können und – bedauerlicherweise – auch nicht lernen wollen. Weil sie es uncool finden, nicht modern, nicht angemessen. Die großen Parteien und die beteiligten Personen verlieren und reden sich die traurigen Ergebnisse schön, dass einem ganz schwummerig wird.

Dabei gibt es in vielen öffentlichen Feldern gut trainierte Verlierer. Ich will eigentlich nicht als erstes bei Olli Kahn stehen bleiben, muss es dann aber doch. Der hat nach dem Verlieren immer so in die Kamera geknurr, dass der wohlmeinende Sportreporter dann sofort dachte, er würde jetzt gleich ein wichtiges oder unwichtiges Körperteil verlieren, so dass dann der Verlust bei Olli nicht mehr so groß war, weil er an der Stelle schon wieder auf der

Siegerstraße war. Nein, ich will hier auch nicht von unserem bayerischen Ministerpräsidenten sprechen, der immer mehr verliert; an Ansehen, an Schlachten, an Wortwitz und trotzdem dauernd über die Mutter aller Siege spricht. Das Einzige, was er gerade nicht verliert, sind Falten.

Mein echtes Vorbild im Verlieren ist Mathias Platzeck. Er hat es sehr hart gehabt in seiner kurzen Zeit bei dieser großen Volkspartei (die zu ihrem eigenen Bedauern gerade das Volk verloren hat). Seine Statur hat er nicht verloren – nicht während der Zeit und erst recht nicht bei seinem Rücktritt. Er hat nichts verdeckt und gezeigt, dass er da nicht hin gehört und er die Position und ihre Anforderung mit seinen Werten nicht verbinden will und kann und ist in seine „Heimat“ zurückgekehrt. Dort

wurde er durch sein würdevolles Verlieren jetzt so angesehen, dass seine Partei ein absolutes Ausnahmeergebnis mit ihm als Chef hingelegt hat.

Fazit: Gut Verlieren lohnt sich also doch. Als Führungskraft gewinnen Sie Achtung und Hochachtung Ihrer Mitarbeiter, wenn Sie es machen wie Herr Platzeck (bitte nicht so wie Olli!). Mitarbeiter wissen ganz genau: ohne Verlieren geht es nicht. Und schauen sehr drauf, ob sie ihren Rückzug ehrlich hinbringen oder die große Sieger-Dispersionsfarbe über die Niederlage pinseln.

CHV



## FRAGEBOGEN NACH MAX FRISCH. THEMA: TEMPOWECHSEL

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. Wann fühlen Sie sich am Arbeitsplatz eher erfolgreich?
  - a. Wenn alle etwas von Ihnen wollen und nichts ohne Sie läuft?
  - b. Wenn niemand etwas von Ihnen will, Ihr Telefon still steht und alles ohne Sie sehr gut läuft?
2. Was bedeutet Warten für Sie?
  - a. Zeitverlust?
  - b. Verschnaufpause?
  - c. Gelegenheit?
3. Wenn jemand deutlich langsamer als Sie agiert: Wie – genau – tut er / sie es, damit Sie ihn / sie dafür bewundern oder beneiden?
4. Wenn jemand deutlich schneller als Sie agiert: Wie – genau – tut er / sie es, damit Sie ihn / sie dafür bewundern oder beneiden?
5. Glauben Sie, dass Sie in diesem Tempo weiter machen können? Wie lange?
6. Wie viel Zeit nehmen Sie sich für die Beantwortung dieser Fragen? Warum so wenig?
7. Geht es noch schneller?
8. Wer oder was hetzt Sie? (Bitte genau beschreiben!)
9. Flugzeug oder Bahn? Zu Fuß oder mit dem Taxi? Fahrstuhl oder Treppe? Fahrrad oder Auto? Heute oder morgen? Jetzt oder nie?

# P O R T R Ä T



## JOACHIM HAMPEL Freier Trainer und Berater bei JANUS

Mit Joachim Hampel warmzuwerden, ist gar nicht so leicht. Er wirkt – zumindest auf mich – so beherrscht, so überlegt. Und dann spricht er auch noch druckreif! Da geht es mir wahrscheinlich wie vielen Menschen, die einem diplomierten Psychologen gegenüber sitzen: Ich fühle mich beobachtet, durchschaut und diagnostiziert.

Das Faszinierende ist: Er spricht tatsächlich druckreif und das, was er über sich erzählt, ist interessant und es sprudelt – erst einmal angefragt – nur so aus ihm heraus.

## AUFGEWACHSEN IM POTT

Am Tag vor unserem Treffen für dieses Porträt war er auf dem Oktoberfest. Er hat einen dicken Kopf und ist eher langsam, was den Eindruck von Überlegtheit bei mir noch steigert. Joachim stellt fest: „Ich bin schlecht trainiert in Sachen Biertrinken.“ Obwohl er aus einer Bierstadt kommt, wie er selbst sagt, nämlich Dortmund. An seine Heimatstadt muss er auch immer denken, wenn er mit den Auswirkungen der Krise konfrontiert ist. Mit weitreichenden Umorganisationen, in die er heute als Berater involviert ist. Der Ruhrpott hat seinen gravierenden Strukturwandel bereits vor Jahrzehnten erlebt und der hat auch Joachim Hampel geprägt.

Joachim Hampel kommt aus einer gutbürgerlichen und sozial eingestellten

Familie: Der Vater ist Architekt, Oma und Mutter engagierten sich sozial. Das Soziale zieht sich bei ihm durch, wie ein Leitmotiv: Er wählt das Psychologie Studium, um als Therapeut anderen Menschen helfen zu können. Sein erster Studienort, Münster, war ihm, der im proletarischen Dortmund aufgewachsen war, zu beamtenhaft. Er nutze die erste Gelegenheit, die sich bot, um zu wechseln: Ins Berlin der Maueröffnungszeit. Das war – wie alle, die es miterlebt haben wissen – eine sehr spannende Zeit und genau der richtige Ort für den vielseitig interessierten Informations-Junkie und passionierten Zeitungsleser. So manche illegale Party an versteckten Orten hat er mitgemacht. „So viel Freiheit und Freiraum war danach nie mehr“, sagt der zweifache Vater.

## IDEALE

Und wieso ist er schließlich doch kein Psychotherapeut geworden ist? Ist er sich selbst untreu geworden? Hat man ihn „gekauft“? – Kaum. Ein Praktikum bei der Allianz Versicherung im Bildungszentrum Berlin, war entscheidend für den weiteren Berufsweg. Ursprünglich hatte Joachim Hampel das Praktikum nur angetreten, um „mir selbst zu bestätigen, dass die Wirtschaft böse und schlecht ist.“ Er erwartete, auf egoistische Kapitalisten zu treffen. Er traf: Nette Menschen, die respektvoll und höflich miteinander umgingen, ihn sehr förderten und Ideale hatten. Mitarbeiter, um nicht zu sagen Menschen, sollten entwickelt werden. Das passt zu einer Beobachtung hier bei JANUS: Die besten Personalentwickler sind eigentlich Menschenentwickler. Gleichzeitig haben diese es am schwersten, den Spagat zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten und humanistischen Motiven zu halten. Aber: Wer sagt schon, dass es einfach ist, Ideale zu haben?

„Ich stelle mich gern in den Dienst wirtschaftlicher Ziele“, sagt Joachim Hampel mit offenem Blick. „Nur wirtschaftlich gesunde Unternehmen investieren kontinuierlich in Mitarbeiterentwicklung.“

## INTERESSE

Nach besagtem Praktikum hat er sofort bei der Allianz als Trainer angefangen und sein Studium parallel beendet. Seine Trainingsthemen schon damals: Kundenorientierung / Verkauf und Führung. „Wenn ich mir heute die Fotos aus dieser Zeit anschau, frage ich mich schon, wie ich von meinen Teilnehmern – jung und unerfahren wie ich ausgeschaut habe und war – akzeptiert werden konnte.“ Die Antwort gibt er selbst: „Ich interessiere mich wirklich für Menschen und gewinne sie dadurch. Die Leute spüren, dass ich sie voranbringen möchte, dass ich sie kennen lernen möchte und dass ich sie begleiten kann.“ Dies impliziert eine (Zurück-) Haltung, die in manchen Situationen auch hinderlich ist. Nämlich in Erst- und Akquisegesprächen, wenn er es mit Machern zu tun hat, die eher mechanistische Lösungen erwarten, auch im weiten Feld der sogenannten Soft skills. In diesen Momenten wiederum helfen ihm seine eigene Verkaufserfahrung und seine Routine als Verkaufstrainer.

Joachim Hampel lebt heute in Potsdam. Seine beiden Kinder leben abwechselnd bei ihm und bei seiner Ex-Frau, und dieses alternative Arrangement funktioniert seit langem gut. Trennungen – dies hat er mit vielen JANUS-Leuten gemeinsam – waren und sind sehr prägend für ihn. Auch beruflich hat er Trennungen vollzogen und durchlebt, die wichtigste fand 2002/2003 statt, als er ein mit Partnern geführtes Trainings- und Beratungsunternehmen aufgab. „Seitdem ist ein Knoten geplatzt – ich fühle mich sicherer und stärker, weil ich gut durch diese Krise gekommen bin, die sich damals für mich existenziell angefühlt hat.“

JANUS und die JANUS-Kunden profitieren von der immensen Erfahrung des heute 43-jährigen in Führungs-, Konflikt- und Verkaufstrainings. Joachim Hampel findet mit allen Ziel- und Kundengruppen eine Basis. Wenn man erst einmal länger mit ihm redet, wirkt die zurückhaltende und freundlich-beobachtende Art des Jazz-Liebhhabers auch wirklich kein bisschen irritierend mehr. Ich hab's ausprobiert!

CS

## Nächste offene Seminare 2009/2010

Gruppenprozesse steuern	13.12.2009 – 18.12.2009
KonfliktManagement	07.02.2010 – 12.02.2010
Methodik des EinzelCoaching	14.03.2010 – 19.03.2010
Persönlichkeit und Führungsstil	21.02.2010 – 26.02.2010
Persönlichkeit und Kommunikation	10.01.2010 – 15.01.2010
Professionell Moderieren	02.05.2010 – 07.05.2010
SelbstManagement und SelbstCoaching	24.01.2010 – 29.01.2010
Supervision	21.01.2010 – 22.01.2010
Veränderung erfolgreich gestalten	11.04.2010 – 15.04.2010
Wirksam Führen	07.03.2010 – 11.03.2010
Weitere Termine finden Sie unter <a href="http://www.janusteam.de">www.janusteam.de</a>	

## NEUE SCHWERPUNKTE



Sie ist bekannt für die Klarheit ihrer Entscheidungen – und sie hat wieder eine getroffen: Anna Kirsch, Gründerin, ehemalige Gesellschafterin und Geschäftsführerin von JANUS, wird noch bis Ende 2010 als Trainerin in unserem offenen Seminarbereich arbeiten. Danach wird sie in ihren (Un-)Ruhestand (so nennt sie es selbst) gehen. Sie macht das mit ihrer ganz eigenen Konsequenz und Unaufgeregtheit. Den JANUS-Geist, den Anna Kirsch maßgeblich geprägt hat und den unsere Kunden immer wieder schätzen, werden unsere Trainerinnen und Trainer lebendig halten. Er ist ein wichtiger Teil von JANUS.

## NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Folgende Teilnehmer haben im Juni den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen: Leo Buchholz, Volker Schramm, Maren von de Fenn, Dr. Ute Kröschel, Irmgard Kliem und Tanja Barnbeck. Den Studiengang Führung absolvierte im Oktober Barbara Wilcke (auf dem Foto mit 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

Sie kennen es bestimmt, das JANUS-Kleeblatt?! Seit Mitte 2004 haben wir insgesamt 40 Sonderaktionen gestartet, die meist auf reges Interesse gestoßen sind. 2009 beschließen wir mit einem besonderen Angebot für all diejenigen, die uns schon länger, oft seit Jahren, verbunden sind: Wer bis zum Startzeitpunkt der Kleeblatt-Aktion bereits ein persönlichkeitsorientiertes oder methodisches Seminar aus unserem offenen Programm besucht hat, kann bestimmte Seminare zum Aktionspreis buchen.

Interessiert? Nachschauen lohnt sich: Ein Klick auf das Kleeblatt unter [www.janusteam.de](http://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](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 gmbh, Andechs

Erscheinung: 3 x jährlich

Auflage: 8.000 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 Dominik Sennes