



**Alle reden davon, dass Veränderungen zum Alltag geworden sind. Dennoch wird weiter gegen Veränderung angekämpft oder aufwendiges Change Management betrieben. Es geht noch anders.**

Die Methoden, mit denen Veränderungsturbulenzen beherrschbar gemacht werden sollen, werden heute gerne unter dem Stichwort Change Management subsummiert. Ein Begriff, der vorgaukelt, dass hier tatsächlich etwas beherrschbar ist, dass es einen Anfang und ein Ende von Veränderungen gibt. Und dass man zwischen den beiden Punkten so lange managen kann, bis wieder Ruhe und Stabilität einkehren. Nach unserer Erfahrung jedoch entspricht dies nicht der Realität in Organisationen.

Durch äußere und innere Anlässe wie Krisen, Reorganisationen oder Innovationen, rollen Veränderungen in stetigen Wellen, die sich gegenseitig durchdringen. **Die Idee eines abgeschlossenen Change Managements resultiert aus der starken und verständlichen Sehnsucht** aller Be-

teiligten, von Mitarbeitern und Führungskräften, nach „ruhigen Zeiten“, nach Konsolidierung, nach Verlangsamung. Doch seien wir ehrlich: dass diese kommen, ist so unwahrscheinlich wie das Ende unserer persönlichen To-Do-Liste.

(empfundenen) Niederlagen weiter zu machen, wie ein Stehaufmännchen wieder aufzustehen, das Rad in einer Organisation weiter zu drehen. Die psychologische Forschung hat für diese Fähigkeit den Begriff Resilienz geprägt, zu Deutsch

## Das ENDE des Change Management

Worum geht es also? Es geht darum, die Veränderung als gegeben hinzunehmen. Es geht darum, sich mit ihr zu befassen, zu arrangieren und um die Fähigkeit nach (erlittenen) Rückschlägen oder

Widerstandskraft.

Widerstandskraft sei nicht angeboren, sondern sie würde erworben in der aktiven Auseinandersetzung mit den Widrigkeiten des Lebens. Die Wissenschaftler sind sich einig, dass

### Liebe Leserinnen und Leser,

wir sind in vielen Veränderungsprojekten tätig, erleben Veränderungen und Krisen auch am eigenen Leib. Dabei beobachten wir: Was manchen Unternehmen relativ leicht fällt, ist in anderen unendlich schwer und häufig erfolglos.

Anstatt immer mehr Energie in ausgefeiltes Change-Management zu stecken, fragen wir uns deshalb immer öfter: Was lässt manche Unternehmen so reibungsarm durch Veränderungen und Krisen gehen?

Mit unseren Anmerkungen in diesem Forum wollen wir keinesfalls Heerscharen von Change-Beratern arbeitslos machen. Allerdings wollen wir Berater und Entscheider

darauf aufmerksam machen, dass es manchmal sinnvoller ist, das Loch im Hühnerstall zu flicken, als ständig Hühner zu jagen.

Christian Vordemfelde macht in seiner Glosse auch dieses Mal wieder einmal eine ganz eigene Begegnung mit unserem Leitthema.

Im Porträt lernen Sie Ludwig Merath kennen, der seit 2009 die JANUS-Jokisch Sinn-ier GmbH mit verantwortet und bei JANUS zudem als Berater tätig ist.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Carsten Schäper

der hierfür vielversprechendste Ansatz die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit ist. Das bedeutet, dass ich mich damit auseinandersetze, wie ich so geworden bin, wie ich heute bin, als Mensch, Mitarbeiter oder Führungskraft. Dass ich erkenne, wie ich mit Veränderungen und Krisen in meinem Leben umgegangen bin. Dass ich mir mehr und mehr bewusst werde, welche Muster ich entwickelt habe, welche mir heute noch dienlich sind und welche nicht. Dass ich einen wertschätzenden und klaren Blick entwickle für mich, meine Stärken und meine Schwachpunkte. Dass ich merke,

wann ich Unterstützung brauche und wie ich sie mir holen kann. Und dass ich weiß, was mir in meinem Leben Sinn gibt und für welche Werte ich eintreten möchte. Das alles ist manchmal anstrengend, manchmal langwierig oder schmerzlich, aber der lohnende Gewinn ist innere Stärke, die aus einem positiven Selbstkonzept resultiert. Vor allem jedoch bedeutet es mehr Unabhängigkeit von äußeren Faktoren, mehr Ruhe in sich selbst. Der Ort, an dem aus unserer Überzeugung wahre Stabilität zu finden ist. Persönlichkeitsentwicklung ist das Eine, Organisationsentwicklung das Andere. Verantwortliche in Unter-

nehmen richten ihre Aufmerksamkeit auf das, **was die Organisation stark macht**. Denn eine Organisation ist mehr als die Summe ihrer Teile. Es ist gut und notwendig, die Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern zu stärken, es reicht jedoch nicht aus.

Eine widerstandsfähige Organisation hat gelernt – und lernt ständig weiter daran – Veränderungen und Krisen zu meistern. Sie entwickelt sich mit jeder überwundenen Schwierigkeit ein Stück weiter. Dabei stellt sie sich der Situation – sie durchlebt sie, statt sie passiv zu durchleiden. Gefördert wird diese Qualität beispielsweise durch geziel-

## INDIVIDUELLE RESILIENZ: EINE CHECKLISTE

Individuelle Widerstandskraft wird im Laufe der persönlichen Entwicklung erworben, und zwar in der aktiven Auseinandersetzung mit den Widrigkeiten des Lebens.

Anhand unserer Fragen können Sie Ihre persönliche Einschätzung treffen, über wie viel persönliche Widerstandskraft Sie im Moment verfügen. Viel Spaß damit! (DF)

### ● **Liebe zur Realität**

Wie sehr stelle ich mich dem, was in meinem Leben ist? Bin ich mir selbst gegenüber ehrlich? Bin ich mir darüber im Klaren, was mir in meinem Leben gefällt und was nicht? Wie gut kann ich die Tatsachen von meinen Hoffnungen und Befürchtungen unterscheiden? Bin ich interessiert an tieferen Einsichten in das Geschehen, an dem, was unter der Oberfläche ist?

### ● **Unabhängigkeit**

Wie gut kann ich für mich selbst sorgen? Wie flexibel bin ich in den Möglichkeiten, meine Bedürfnisse zu erfüllen? Kenne ich meine eigenen Grenzen und gestehe ich mir das Recht zu, sie zu wahren? Erkenne ich die Grenzen anderer und gehe bewusst und respektvoll damit um? Wie sehr bin ich in meiner Kraft?

### ● **Beziehungen**

Welche Rolle spielen erfüllende Beziehungen in meinem Leben? Wie sehr erlaube ich mir, nahe Beziehungen zu leben? Wie gut gelingt es mir, Beziehungen aufrechtzuerhalten? Wie sehr kann ich vertrauen und wie sehr wird mir vertraut?

### ● **Initiative**

Wie aktiv gehe ich Situationen an, die ich als Problem bewerte? Wie viel Selbstvertrauen habe ich? Wie viel Zuversicht habe ich, dass sich Probleme lösen und Krisen bewältigen lassen? Wie viele Handlungsoptionen kenne ich in schwierigen Situationen? Und wie wirksam erlebe ich mich, in dem was ich tue?

### ● **Kreativität**

Wie viel Platz ist in meinem Leben für kreativen Ausdruck über Stimme, Körper, Schreiben? Wie viel Freude hat mein „inneres freies Kind“ an meinem durchschnittlichen Alltag? Wann und wie oft erlebe ich mich als schöpferisch? Wie viel Raum gebe ich neuen Ideen?

### ● **Humor**

Wie oft habe ich heute gelacht? Wie oft davon über mich selbst? Wie viel Leichtigkeit ist in meinem Leben?

### ● **Werte und Sinn**

Woher kommt für mich Sinn in meinem Leben? Was hat für mich Bedeutung? Welche Werte spielen in meinem Leben eine zentrale Rolle? Wie sehr stehe ich für diese Werte ein und lebe sie tatsächlich? Wie sehr stimmen mein Denken und mein Handeln überein?

ten kollegialen Austausch und eine unterstützende Redekultur, die es erlauben, sich mit Realitäten, Hoffnungen, Befürchtungen und Fantasien auseinander zu setzen. Eine resiliente Organisation ist in der Lage, die – bisweilen auch unangenehme – Realität anzuerkennen und ohne vordergründigen Optimismus hinzunehmen. Sie bleibt dabei heiter und zuversichtlich, statt dauerhaft in Resignation oder Sarkasmus zu rutschen und sie tut das, was

notwendig ist, nicht mehr – und nicht weniger. Schritt für Schritt entsteht so ein inneres Gerüst, welches einen Rückbezug zum großen Ganzen bietet und Organisationen auch durch schwierige Zeiten trägt. Zukunftsorientierte Organisationen fördern stetig die eigene Resilienz – und realisieren anstehende Veränderungen ganz unspektakulär mit Hilfe kompetenter Projektmanager. Change-Manager gibt es dort keine mehr. Dafür sorgen Personal-

entwickler laufend für die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern. Auch die Geschäftsleitung hat die Resilienz des Unternehmens fest im Auge – und managt sie, wenn in diesem Zusammenhang überhaupt noch gemanagt werden muss. Ein (vermeintlich) kleiner Kniff – und doch ein Perspektivenwechsel mit größter Wirkkraft.

(fe)

## ORGANISATIONALE RESILIENZ: EINE CHECKLISTE

Diese Checkliste organisatorischer Widerstandskraft enthält Hypothesen und basiert auf Erfahrungen aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten in Organisationen. Sie können mit ihr überprüfen, ob Ihre Organisation über Widerstandskraft verfügt. Das ist zugegeben gewagt und ziemlich subjektiv, aber recht ertragreich, finden wir. Ich freue mich über eine lebhaftere Diskussion! (CS)

### ● Liebe zur Realität

Wie gerne und kompetent stellen wir uns der Realität?

Auch und gerade die kritische Information fließt ungehindert im Unternehmen. Unterschiedliche Sichtweisen sind erwünscht und werden gefördert. Das Top-Management weiß, was man „unten“ denkt und fühlt und umgekehrt. Man stellt häufig die Frage: „Ist das (wirklich) wahr?“ oder Varianten davon und führt dann eine lebhaftere Diskussion.

### ● Unabhängigkeit

Wie sehr sind wir Herren unseres Schicksals und empfinden dies auch so?

Das Unternehmen verfügt über eine hohe Eigenkapitalquote. Mitarbeiter sind gut ausgebildet und werden von anderen Unternehmen umworben. Die Kundenbasis ist breit. Man weiß, dass man Krisen gemeinsam durchstehen kann.

### ● Netzwerk und Beziehungen

Wie verbunden sind wir mit anderen?

Gute und langjährige Beziehungen zu allen Lieferanten werden gepflegt. Wir sind schon mindestens ein Mal zu einem Lieferanten gestanden, als dieser in wirtschaftlichen Schwierigkeiten war. Unsere Mitarbeiter-Fluktuation ist unterdurchschnittlich. Kunden werden in Entwicklungsprozesse eingebunden. Mit den Gemeinden, in denen wir unsere Standorte haben, pflegen wir gute Beziehungen, ebenso mit unseren Konkurrenten. Unfaire Praktiken sind uns fremd.

### ● Initiative

Wie sehr sind wir es gewohnt anzupacken?

Viele unserer Produkte sind jünger als fünf Jahre. Erneuerung macht uns (auch) Spaß. Veränderungsprojekte verlaufen bei uns verblüffend reibungsarm. Mitarbeiter sind Veränderungen gewöhnt. Wir haben kein Betriebliches Vorschlagswesen, weil unsere Führungskräfte ganz selbstverständlich dafür sorgen, dass permanent über Verbesserung nachgedacht wird.

### ● Ressourcenmanagement

Wie gut gehen wir mit uns selbst um?

Die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist Thema. Man darf sich um sich selbst kümmern, auch wenn einmal etwas liegen bleibt. Angemessene Arbeitszeiten werden eingehalten. Der Chef geht als erster, nie als letzter. Wenn man Mitarbeiter fragt, sprechen sie von angemessener Belastung und nicht von permanenter Überforderung. Die Organisation überlastet sich nicht, indem sie zu viele Projekte gleichzeitig anpackt. Man darf auch einmal Fünfe gerade sein lassen und alles ein wenig leichter nehmen. Man lacht miteinander, Galgenhumor ist der Organisation fremd.

### ● Werte und Sinn

Wie sinnhaft erleben wir unser Tun?

Es gibt tragfähige und erprobte Werte im Unternehmen. Sie sind allen bekannt und haben sich in Krisenzeiten bewährt. Man bezieht sich auf sie, auch und gerade wenn schwierige Entscheidungen zu treffen sind. Man kann das Top-Management jederzeit damit konfrontieren. Dieses stellt sich selbst die Frage, ob sein Verhalten wertekonform ist.

# ALLTAG: BLOSS NICHT ZU VIEL ...

Wer den verständlichen Wunsch hegt, geschützt vor den Gefahren der Welt durchs Leben zu gehen, neigt dazu, sehr eng zu fokussieren. Er engt sein Gesichtsfeld so stark ein, dass Mensch nur noch sieht und sehen kann, was er erträgt. Die Kutscher setzten den Pferden Scheuklappen auf. Kinder favorisieren die Möglichkeit, sich die Augen zuzuhalten. Für diesen Zweck nutzt der moderne Mensch heute wunderbare multifunktionale Schweißtücher, so genannte „Buffs“, mit denen er in der Überstreif-Variation „blind chicken“ das Thema ähnlich lösen kann.

Was hat dieser ganze Kinderkram nun mit Resilienz zu tun? Einiges – sag ich kühn: Ist der Quell von

Selbstschutz und Selbstheilung freundliche Ignoranz!?

Ohne Verdrängung, Vergessen und Scheuklappen wären wir im Hirn und Herzen ein einziger Müllhaufen oder eine überfüllte Jauchegrube. Es stellt sich immer mehr heraus, dass eine unserer größten Fähigkeiten genau DAS ist, zu dem wir in der Regel ungern stehen: Vergessen und Verdrängen. Klar, dies ruft keine Begeisterung bei uns (ja wo ist er denn, der Schlüssel, das Handy ...) hervor. Sogar dem Internet wollen Spezialisten jetzt das Vergessen beibringen.

Die Theorie geht davon aus, dass Menschen dazu neigen, positive Erinnerungen und Vorkommnisse öfter abzurufen. Durch das häufige Abrufen entsteht im Hirn scheinbar

eine bessere Bahnung, das Vergessen gelingt nicht und es entsteht eine Art short list unserer besten Erinnerungen. So denken wir weniger an die letzte Abmahnung, den letzten Streit in der Beziehung oder das letzte Foto aus der Blitzkamera und freuen uns an den inneren Bildern aus dem letzten Urlaub.

Unerklärlich und wohl menschlich bleibt, warum wir trotzdem begeistert zum nächsten Ehe Streit oder zum Konflikt mit dem Nachbarn schreiten. Vielleicht brauchen wir schlechte Erfahrungen, um die Maschinerie des Verdrängens und Vergessens geölt und in Gang zu halten. Rätsel über Rätsel und die Antwort? Schnell vergessen.

CHV



## RESILIENZ: EIN GASTKOMMENTAR VON RAINER WALDMANN



**Professor für Personal- und Internationales Management an der Hochschule Deggendorf**

„Resilienz“ ist ein faszinierendes Konstrukt aus der gesundheitspsychologischen Forschung. Ähnlich wie Antonovskys Saluto-

genese-Konzept führt es zu einem Perspektivenwechsel: Statt krank machender Belastungen werden persönliche Bewältigungskompetenzen fokussiert. Individuelle Resilienz entsteht auf Basis frühkindlicher Bindungserfahrungen und in der Auseinandersetzung mit wichtigen Bezugspersonen sowie weiteren Umweltfaktoren.

Wie viele sozialwissenschaftliche Themen hat auch Resilienz den Weg in die Management-Literatur gefunden. Fraglich ist allerdings, ob das ein Grund ist, das „Ende des Change Management“ auszurufen.

In Zeiten des Hyperwettbewerbs klingt die Annahme, dass menschliche Widerstandsfähigkeit auch im Erwachsenenalter trainiert werden könne, vielversprechend. Dennoch wäre es zynisch, das Problem des Umgangs mit radikalem Wandel zu individualisieren bzw. ausschließlich (widerstandsfähige) Führungskräfte dafür verantwortlich zu machen. Deshalb ist die

von JANUS gestellte Frage nach Merkmalen resilienter Organisationen berechtigt und wichtig.

Einige der JANUS-Antworten könnten allerdings auch ohne den „Umweg“ über Resilienz gegeben werden: So sind die Vorteile einer hohen Eigenkapitalquote, kurzer Produktentwicklungszyklen etc. ohnehin unumstritten. Offene Kommunikation und eine wertorientierte Führung werden auch in Klassikern der Change Management Literatur empfohlen.

Was heißt das für die Managementforschung? Sollte sie mangels Erkenntnisgewinn auf das Resilienzkonzept verzichten? Sicher nicht! Die Auseinandersetzung mit Resilienz führt neue Fragen in verschiedene Management-Themen ein.

Mögliche Beispiele dafür sind:

- Die strategische Unternehmensführung: Lässt sich Resilienz als nicht imitierbare Ressource bzw. Kernkompetenz beschreiben?
- Die Selbstorganisationstheorie: Auf Basis welcher Unterscheidungen konstruieren resiliente Organisationen ihre Wirklichkeit?
- Die Organisationskulturdebatte: Wie vermitteln resiliente Organisationen Werte und Sinn?

Wenn Hypothesen zur organisationalen Resilienz systematisch in Theorietraditionen integriert werden, haben sie das Potenzial, neue Perspektiven und weiterführende Anregungen zur Verfügung zu stellen.

# P O R T R Ä T



## LUDWIG MERATH

Freier Berater bei JANUS und Geschäftsführer bei der Sinn-ier GmbH

Ludwig Merath ist ein Glücksfall. Für JANUS und für unser „Kind“, die JANUS-Jokisch Sinn-ier GmbH ([www.sinnieren.de](http://www.sinnieren.de)), das uns gleichermaßen am Herzen wie auf der Tasche lag. So wie das eben manchmal ist mit den Kindern ...

## EIN GLÜCKSFALL

„Es fügte sich.“, darüber sind wir uns heute einig. Ludwig hatte sich gerade als Partner von seiner erfolgreichen Münchener Unternehmensberatung verabschiedet und saß im Ayingen JANUS-Büro. Wir kannten uns aus vorangegangenen Projekten und hatten durchweg gute Erfahrungen miteinander gemacht. So sprachen wir über dies und das, über Zukunftspläne und Berührungspunkte. Die Rede kam auf die besagte Sinn-ier GmbH. Zu der Zeit stellte sich gerade die Frage, wie es mit ihr weiter gehen sollte: Engagement zurückfahren oder neu investieren? Ludwig fing Feuer, soweit sein Temperament dies zulässt (er geht überlegt und planvoll an fast Alles heran), versprach zu prüfen, wie er sich eine Mitarbeit vorstellen könne und ein halbes Jahr später war er Partner. Was er mitbrachte: Ideen, Intelligenz, seinen natürlichen Führungsanspruch, Zuversicht und die Bereitschaft, sehr dicke Bretter zu bohren. Das war vor einem Jahr. Seitdem hat die Sinn-ier GmbH ihren Umsatz verdoppelt, Tendenz weiter steigend. Das Kind wird selbstständig.

„Wenn ich mich committe, dann richtig!“ Genau. Und wenn es ihm reicht, dann geht er. Das stimmt auch und das hat sich in seinem abwechslungsreichen Leben mehrfach gezeigt. Ludwig wurde im Jahr 1966 in Oberstdorf, Allgäu, geboren und hat dort die gesamte Kindheit und Jugend verbracht. „Bis ich 18 Jahre alt war, hatten wir kein Auto.“ Seine Eltern kamen aus sehr einfachen Verhältnissen. Beide Eltern wollten, dass Ludwig und sein jüngerer Bruder Toni es einmal besser haben. Entsprechend groß war der Leistungsdruck. Er war wohl überaus groß und wurde nachdrücklich ausgeübt. Ludwig Merath, der sehr zurückhaltend von sich selbst erzählt, deutet das nur an und weiteres Nachfragen erscheint nicht angebracht.

## GROSSE KRAFT

Als er siebzehn Jahre alt war, entdeckte er die Welt außerhalb Oberstdorf. Sein Gymnasium ermöglichte ihm einen Schüleraustausch in Frankreich. Die Erlebnisse dort begründeten seine bis heute andauernde Frankophilie. Einen Teil seines BWL-Studiums, welches er nach einer Banklehre in Reutlingen begann, verbrachte er in Reims und Paris. „Es waren vier tolle Jahre.“, sagt er, und seine Augen glänzen. Ich glaube, wir dürfen uns den Ludwig Merath dieser Jahre als einen überdimensionierten Schwamm vorstellen, der alles an Wissen und Erfahrungen und Vorbildern aufsaugte, was sich ihm darbot. „Bei Ludwig ist zudem eine große innere Kraft spürbar.“, sagt Christine Müller, die ihn von uns allen am längsten kennt.

Das „Gesamtpaket“ überzeugte direkt nach dem Studium beim Casting in einer der renommiertesten Unternehmensberatungen Deutschlands. „Das war meine Chance, möglichst viele Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit den verschiedensten Stilen und Kulturen kennen zu lernen.“ Doch bald reichte es ihm. Er bekam zwar enorm viel Verantwortung, aber keine glaubhaften Leitfiguren, spärlichen Input, keine Unterstützung. Der Schwamm trocknete aus.

Gemeinsam mit zwei Kollegen, die zu Freunden wurden, gründete er im Jahr 1997 kraftvoll eine eigene Unternehmensberatung in München. Als er sie im Jahr 2008 verließ, hatte sie 40 Mitarbeiter. Warum es ihm dann reichte? Im Kern ging es ihm darum, mehr Zeit für sich und seine Familie (seine beiden Söhne sind 6 und 0,5 Jahre alt) zu haben und ein balancierteres Leben zu führen. Dies war zu seiner Überraschung und Enttäuschung so mit seinen Partnern nicht möglich. Für einen durchaus eigensinnigen Allgäuer Sturkopf heißt dies: Trennung! Heute macht er als Selbstständiger nur noch Projekte, die ihm gefallen und die in sein neues Leben passen.

## KOMPLEMENTÄRE BERATUNG

Wir bei JANUS haben schnell gemerkt, dass Ludwig nicht nur der Sinn-ier GmbH neuen Schub gibt, sondern auch unser Beraterteam optimal verstärkt. Als gut ausgebildeter, klassischer Unternehmensberater mit umfangreicher Erfahrung in Strategie- und Restrukturierungsprojekten, ist er es gewohnt auf höchster Unternehmensebene zu kommunizieren und zu überzeugen. Zudem hat er ein tiefes Verständnis für das, was Menschen – auch ihn selbst – bewegt und damit für die sogenannten „weicheren“ Faktoren der Zusammenarbeit in Unternehmen. Mit ihm gemeinsam ist JANUS in der Lage, komplementäre Beratungsprojekte zu realisieren, also Experten- und Prozessberatungen in für den Kunden fruchtbarster Kombination.

Mit ein Grund, sein Leben radikal zu verändern, war der ausgeprägte Wunsch, mehr Zeit für seine Familie, die Berge (Mountainbike!), Kochen (!), Fußballtraining mit seinem älteren Sohn und vielen, vielen Nachbarskindern zu haben. Sein privates Fußballtraining erhält stetigen Zulauf (siehe oben: Commitment). Seine Familie wird von ihm an fünf Tagen in der Woche exzellent bekocht („exzellent“ würde er selbst nie sagen) und wir bei JANUS hoffen, dass er eines nicht so fernen Tages unseren traditionellen Mittagstisch mit seiner Kochkunst bereichert. Das wäre dann ein weiterer Glücksfall. CS ●

Nächste Seminartermine	
Einzelcoaching Plus	18.07.2010 – 22.07.2010
Gruppenprozesse steuern	18.07.2010 – 23.07.2010 12.12.2010 – 17.12.2010
KonfliktManagement	27.06.2010 – 02.07.2010 19.09.2010 – 24.09.2010
Mentoring Abschluss-Tag	05.10.2010
Methodik des Coaching von Teams	12.12.2010 – 17.12.2010
Methodik des EinzelCoaching	21.11.2010 – 26.11.2010
Persönlichkeit und Führungsstil	11.07.2010 – 16.07.2010 10.10.2010 – 15.10.2010
Persönlichkeit und Kommunikation	25.07.2010 – 30.07.2010 05.09.2010 – 10.09.2010 07.11.2010 – 12.11.2010
Professionell moderieren	10.04.2011 – 15.04.2011
SelbstManagement und SelbstCoaching	13.06.2010 – 18.06.2010 24.10.2010 – 29.10.2010
Supervision	08.07.2010 – 09.07.2010 18.11.2010 – 19.11.2010
Veränderung erfolgreich gestalten	03.04.2011 – 07.04.2011
Wirksam Führen	07.03.2010 – 11.03.2010
JANUS Spezial Stress- und LeistungsManagement	10.04.2011 – 14.04.2011
Weitere Termine finden Sie unter <a href="http://www.janusteam.de">www.janusteam.de</a>	

## 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 aktuellen Beitrag befasst sich Markus Mayer mit dem Thema Work-Life-Balance. Hören Sie doch mal rein!

## NEUE ABSOLVENTINNEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventinnen. Im Januar haben Petra Reipen und Martina Mulch-Leidich den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen. Wir gratulieren allen ganz herzlich und wünschen beim Einsatz des Gelernten in der täglichen Praxis viel Spaß und Erfolg!



## 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 44. Kleeblatt-Aktion laden wir bis Ende Juni Führungskräfte, die ein Ehrenamt ausüben, zu zwei ausgewählten Seminaren ein, die wichtige Schlüsselkompetenzen im Ehrenamt besonders fördern.

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

Telefax 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 (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)

Andrea Gruber (AG), Ina Hargesheimer (IH)

Richarda Hofbauer (RH), Rita Sassmann (RS)

Sigrid Mayer (SM) und Magdalena Gach (MAG)