



**In einer speziellen Qualifizierung erweitern die Industriemeister der Merck KGaA ihre berufliche Handlungskompetenz und entwickeln ihr Rollenverständnis als Führungskräfte.**

Das Arbeitsumfeld in der Produktion wandelt sich: Immer schneller und häufiger verändern sich Strukturen, Schnittstellen und Zuordnungen. Der Industriemeister wird damit zur zentralen Führungskraft in der Produktion. War er früher der erfahrene Mann fürs Operative, der per Anweisung dafür sorgte, dass der Laden läuft, ist seine Agenda heutzutage vielfältig: Manager vor Ort, Führungskraft eines Teams und Moderator einer Vielzahl von Prozessen. Das operative Geschäft rückt in den Hintergrund.

„Die Anforderungen an Industriemeister sind nur mit einem stärkeren Selbstverständnis als Führungskraft, einer strukturierten Delegation von Aufgaben und der Betrachtung der Mitarbeiter als Team zu schaffen“, sagt Christian Vordemfelde, JANUS-

Gesellschafter und dort zuständig für das Qualifizierungsprojekt bei Merck. Gemeinsam mit der Weiterbildungsabteilung des hessischen Pharma- und Chemieunternehmens hat er ein Programm aufgesetzt, das in insgesamt sieben Modulen alle

in halbjährlichen Intervallen innerhalb von drei Jahren durchlaufen.

„Wir Meister sind mittlerweile ein echter Brainpool zwischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und verfahrenstechnischer Umsetzung“, erklärt Harald Müssig, seit über



wesentlichen Themen erfolgreicher Führungsarbeit umfasst. Das mehrstufige Curriculum aus Seminarblöcken von zwei bis drei Tagen wird

20 Jahren Meister in verschiedenen Produktionsbereichen bei Merck: „Vor allem aber sind wir Ressourcenmanager – für uns, unsere

### Liebe Leserinnen und Leser,

ein Generationswechsel in der Führungsspitze bedeutet für die meisten Unternehmen eine einschneidende Zäsur. Dabei ist es durchaus möglich, Wandel und Kontinuität gut in Einklang zu bringen, indem Nachfolgeprozesse fließend geregelt und frühzeitig eingeleitet werden.

Wir bei JANUS widmen uns bewusst heute schon unserer Zukunft und setzen auf eine organische Übergangszeit: Carsten Zerulla hat zum 1. März 2011 von Carsten Schäper, der seit 1996 diese Rolle inne hatte, die JANUS-Geschäftsführung übernommen. Wir sind gespannt, welche Akzente er setzen und welchen Herausforderungen er persönlich begegnen wird, beziehungsweise welche neuen Herausforderungen er schaffen wird. Für Kontinuität im Wandel steht Martina Goldhorn, die ihre Position weiter führt. Carsten Schäper ist als

JANUS-Gesellschafter weiterhin verantwortlich für Marketing und PR (also auch für das JANUS•forum) und als Top-Berater vor allem in den Bereichen Teamentwicklung, Organisationsentwicklung / Change-Management und Coaching aktiv.

Dieses Forum widmet sich auch im Innenteil dem Management interner Veränderungen: Das Pharma- und Chemieunternehmen Merck qualifiziert seit vielen Jahren seine Führungskräfte auf Meisterebene und begleitet damit den Wandel der Anforderungen an sein Personal. Im Porträt begegnen Sie Claudia Wabel, sie vertritt bei JANUS neben Führung und Kommunikation das Themenfeld Interkulturelle Kommunikation.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Das gesamte JANUS•Team



**Gruppenübung: Gerade in verwickelten Situationen muss ein Team an einem Strang ziehen.**

Mitarbeiter und den Betrieb“. Doch für eine gute Delegation brauche es geeignete Delegationspartner, so seine Erkenntnis. „Statt Anweisungen auf Tagesbasis zu geben, müssen Meister ihre Mitarbeiter aktiv entwickeln, damit diese ihre Leistungsfähigkeit voll entfalten können“, bestätigt Dr. Andreas Pies, Vice President in der Pharmaproduktion der Merck KGaA in Darmstadt. Die Meister müssten ihre eigenen Führungskräfte wie beispielsweise Vorarbeiter oder Schichtführer so fördern, dass auch diese ihre Führungsaufgabe adäquat ausfüllen können.

## KOLLEGIALE BERATUNG

Im Idealfall findet die Meisterqualifizierung in festen Gruppen quer durch das gesamte Unternehmen an den Standorten Darmstadt und Gernsheim statt. „Durch die stabile Gruppe fördern wir die Netzwerkbildung innerhalb des Unternehmens und initiieren eine eigenständige kollegiale Beratung“, erklärt Florian Reiher, Industrie- meister Chemie (IHK) und als Weiterbildungsmanager im Personalbereich bei Merck zuständig für fachliche und überfachliche

Trainings für die Produktion. Die hohe Akzeptanz des Programms schreibt er der großen Praxisrelevanz der Inhalte zu – und der persönlichen Berufserfahrung und Griffigkeit der eingesetzten JANUS-Trainer. Die Agenda umfasst die Schwerpunkte Führung, Konfliktmanagement, Teamprozesse, Prioritätenmanage-

ment, Qualität und Mitarbeiterentwicklung.

Anschließende Treffen sichern den Transfer von der Theorie in die Praxis. „Wir steigen im ersten Modul mit dem Insights®-Modell ein. Dabei fühlen sich die meisten Teilnehmer in ihrem Wesen erkannt und wir gewinnen einen Vertrauensvorsprung“, berichtet JANUS-Trainer Vordemfelde. Skepsis gegenüber psychologischen Ansätzen in der Persönlichkeitsentwicklung würden so in der Regel schnell beiseite gelegt. „Die Zusammenstellung der Module ist vielseitig und deckt praxisnah alle wichtigen Bereiche ab, zudem lässt jedes Modul Raum für aktuelle Fragestellungen und den Austausch darüber, wie andere an solche Dinge herangehen“, lobt Marcus Behl, seit 2005 Industrie- meister und seit drei Jahren tätig bei Merck.

Die meisten Mitarbeiter in Meister- oder Koordinatoren-Funktion des hessischen Unternehmens haben die Qualifizierung mittlerweile durchlaufen – die Weiterbildung genießt bei ihrer Zielgruppe hohes Ansehen. „Früher haben wir im Führungskreis manchmal klären müssen, über was wir eigentlich reden – heute haben wir ein

gemeinsames Verständnis von Führungsthemen und sprechen die gleiche Sprache, das ist angenehm, denn es macht vieles einfacher“, berichtet Dr. Christine Persch, Betriebsabteilungsleiterin Chemie in Gernsheim und Vorgesetzte von drei Absolventen der Qualifizierung. Manche Themen seien mittlerweile leichter anzugehen, insgesamt habe sich das allgemeine Miteinander positiv entwickelt, so ihre Beobachtung. „Das Selbstverständnis ‚Ich bin Führungskraft‘ ist durch die Weiterbildung deutlich gewachsen“, stellt die Chemikerin zufrieden fest. Mit der Meisterqualifizierung habe im Werk eine neue Methodik bei der Führung Einzug gehalten.

Nach intensiver Schulung zum Auftakt des Programms startet heute durchschnittlich eine Qualifikationsgruppe pro Jahr. Bei einem Teilnehmeralter von etwa 30 bis 50 Jahren bestehen diese Gruppen aus Neueinsteigern auf Meister-Stellen in Produktion und Technik.

## NEUE IDEEN

Doch auch alte Hasen können aus den Modulen viel mitnehmen: „In der Meisterqualifizierung habe ich mein Selbstbild gefestigt und fühle mich in meiner Führungsaufgabe sicherer, gerade in Konfliktsituationen“, erzählt Industrie- meister Hubert Reichel. Seine Erfahrungen aus dem Modul zu Teambildung habe er gut und wirkungsvoll auf die eigene Mannschaft übertragen können.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Programms aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen läuft pragmatisch: Auftretende Veränderungsimpulse oder neue Themengebiete werden von der Weiterbildungsabteilung gesammelt und gesichtet. In Zusammenarbeit mit den Trainern überprüfen die Verantwortlichen, wie bestehende Inhalte angepasst oder zusätzliche Bausteine eingeführt werden.

Mögliche Veränderungen des Curriculums stellen die Verantwortlichen dann ausgewählten Teilnehmern vorab in einer Pilot-Veranstaltung auf Meisterebene vor. Kommen Inhalte und Formate an und werden als nützlich oder hilfreich eingeschätzt, werden sie in die Module integriert.

„Die Führungsspanne eines Industriemeisters bei Merck ist erheblich,

sie umfasst teilweise bis zu 50 Mitarbeiter“, weiß JANUS-Trainer Christian Vordemfelde um die außerordentliche Herausforderung, der sich viele Meister in der Führung zu stellen haben. Oft seien gerade junge Meister bereits früh am vermeintlichen Ende ihrer Karriereleiter angekommen.

Auch an dieser Stelle stiftet das Programm Mehrwert: Es ermöglicht

seinen Teilnehmern selbst ohne formale Perspektive eine aktive berufliche Weiterentwicklung. Vor allem aber liefert es hilfreiche Ansätze, wie die Beteiligten ihre häufig als schwierig empfundene Rolle „zwischen den Stühlen“, also als Vorgesetzter und alter Kumpel oder Kollege gut meistern können.

fe



## „QUALIFIZIERUNG FÜR MEISTER UND SCHICHTFÜHRER BEWUSST TRENNEN“



**Die Merck KGaA in Darmstadt schenkt der Qualifizierung im gewerblichen Bereich besondere Aufmerksamkeit. Ein Gespräch mit Florian Reiher, Weiterbildungsmanager im Personalbereich und zuständig für die Weiterbildung der Industriemeister im Unternehmen**

### Wie kam die Idee auf, ein eigenes Programm für die Meisterqualifizierung aufzulegen?

Vor fast zehn Jahren haben wir alle Zielgruppen für Weiterbildung im Produktionsumfeld in einer Matrix erfasst. Dabei wurde aufgenommen, welche Kompetenzen gebraucht werden und wo Entwicklungsbedarf besteht. Bei der Auswertung war schnell klar, dass die Sprache und die Themen von Meistern und Schichtführern zwar ähnlich sind, der Zugang zu den relevanten Themen jedoch sehr verschieden ist.

### Auf welchem Weg ist das heutige Angebot dann entstanden?

Wir haben in einer kleinen Arbeitsgruppe eine Bedarfsanalyse und ein Anforderungsprofil, also quasi ein Lastenheft für die Aufgabe, erstellt. Es war uns wichtig, dass das Curriculum mehrstufig ist und dass die Gruppen nach Möglichkeit zusammen bleiben. Nach einer ersten Vorauswahl und einem Probetraining, haben wir uns für JANUS entschieden – sie waren auch bei den Meistern der Favorit.

### Welche Rolle spielt die Meisterqualifizierung mittlerweile in Ihrem Unternehmen?

Zu Beginn haben die Vorgesetzten viele Teilnehmer eher punktuell entsendet, heute gibt es einen breiten Konsens in der Zielgruppe, dass es sinnvoll ist teilzu-

nehmen und dass die Inhalte für die tägliche Führungsaufgabe wirklich hilfreich sind. Die Akzeptanz bei den Meistern, aber auch bei deren Mitarbeitern und Vorgesetzten ist sehr gut.

### Sie sprechen von veränderten Anforderungen an Industriemeister. Was meinen Sie genau?

Die Mitarbeiterkommunikation hat sich verändert, mittlerweile ist Gesprächsführung ein zentraler Bestandteil des Führungsalltags. Mitarbeitergespräche, Zulagengespräche, Konfliktgespräche, Schichtübergaben – die Mitarbeiter sind heute bezüglich des Austauschs mit ihren Vorgesetzten anspruchsvoller. Dazu kommt, dass der vollkontinuierliche Schichtbetrieb bei uns gang und gäbe ist. Damit verändern sich Informationsflüsse, die Weitergabe von Sachverhalten oder die Delegation von Aufgaben muss neu geregelt werden. Insgesamt ist der Kontakt mit den Mitarbeitern heute schwieriger zu halten als früher. Verschärft wird dies durch die steigenden Betriebsgrößen.

### Inwieweit haben sich auch die formalen Rahmenbedingungen der Meister verändert?

Die Themenvielfalt ist heute enorm, Arbeitssicherheit und Umweltschutz werden beispielsweise immer wichtiger. Zudem müssen Meister häufiger Querschnittsfunktionen ausfüllen. Verwaltungsaufgaben nehmen enorm zu und eine höhere Frequenz an Besprechungen bindet Ressourcen. Unsere Meister stehen heute klarer für bestimmte Bereiche oder Aufgaben in der Verantwortung – eine Rückdelegation an die Betriebsleitung ist kaum noch denkbar. Ein anderer Punkt ist die Prozessqualität: Hier haben unsere Kunden und damit auch wir heute einen höheren Anspruch – nicht zuletzt die Datenverwaltung ist umfangreicher geworden und spezielle IT- und Prozessleitsysteme müssen angewendet werden.

# ALLTAG: WAS MEIN HIRN ALLES NICHT KANN....

Hirnforschung ist en Vogue, weniger individuell, sondern eher als Erklärung für viel Unsinn und wenig Sinn, den wir so im Leben treiben. Das ist schön und vorteilhaft, weil ja oft die Aussage zustande kommt, dass der eigentliche Bestimmer unseres Seins das Stammhirn wäre, volkstümlich auch das „Krokodilshirn“ genannt. Ja, da darf man dann schon sehr viel Unsinn treiben, weil wer hat schon mal einem Krokodil ins Hirn geschaut und weiß, was es wirklich will... Entschuldigen Sie bitte diesen Umweg.

Auf dem Buchmarkt ist jetzt ein schöner Titel erschienen: „Was das Hirn alles kann.“ Spannend und aufklärend, aber leider lässt es die Frage aus, was mein Hirn alles nicht kann. Ich merke zum Beispiel oft im Kollegenkreis, was es da für Unterschiede gibt. Einer meiner Kollegen beispielsweise kann selbst in dem größten Stress noch steuerliche Haupt- und Nebengedanken

haben, diese zu Papier bringen und diese Dinge dann sogar in Gang bringen. Ich kann selbst bei dem größten Wohlgefühl keine Ecke in meinem Hirn finden, die dieses Thema sinnvoll und ergebnisorientiert bearbeitet. So ging's mir schon damals in der Schule: ich habe den Algebralehrer wohl akustisch verstanden, aber nicht wirklich durchdrungen, warum er von seinem Fach so begeistert ist und was er mir genau nahebringen will. Und so hat es mich immer wieder sehr interessiert, wer da eine Rolle spielt, bei der freundlichen Vorreservierung unserer Hirnabteile. Die Vermutung liegt nahe (und die Forscher bestätigen es), dass dies viel mit dem persönlichen Wohlgefühl und der Erfolgssicherheit zu tun hat, die wir erlebt haben bei dem jeweiligen Lernablauf, und nicht zuletzt, wie wir den jeweiligen Lebenslehrer fanden.

In unserer Arbeit haben wir also gute Chancen mit relativ kleinen

Gruppen, schönen Räumen und unterstützendem Ambiente; sind aber oft sehr respektvoll, welche schwierige Herausforderung die Lehrer unserer Kinder haben mit enorm großen Klassen und keinem besonderen Ambiente. Und wenn schon jetzt so gerne das lebenslange Lernen postuliert wird, wär's echt gut, dieses mit Erfolgserlebnissen zu beginnen, statt schon früh die Hirnabteile mit Themen vollzuschütten, bei denen man im Erwachsenenalter ständig vor der Herausforderung sitzt, wie vor einer unaufgeräumten fremden Wohnung, und entscheiden muss, was darf weg und was kann ich wirklich noch brauchen in meinem Hirn. Ich wünsche Ihnen also schöne Inhalte für Ihre Kinder und viel Freude beim Entrümpeln des eigenen Hirns – vielleicht findet sich dann ja noch ein freies Abteil für Steuerfragen.

CHV



## Das Meister-Programm bei Merck – Qualifizierung in sieben Akten

- 1. Modul:** Der Blick nach innen – „Selbst- und Fremdbild“
  - Die Einzelperson schaut auf sich selbst.

---

- 2. Modul:** Der Blick auf eigenes Verhalten im Konfliktfall – „Konflikt und Kommunikation“
  - Die Einzelperson in Interaktion mit anderen.

---

- 3. Modul:** Der Blick auf das Team – „Teamdynamik“
  - Das Potenzial kollegialer Beratung heben.

---

- 4. Modul:** Von der Theorie in die Praxis – „Planspiel Prozessoptimierung“
  - Das Produktionsgeschehen simulieren.

---

- 5. Modul:** Methoden und ihre Anwendung – „Ressourcen und Prioritäten“
  - Das eigene Repertoire erkennen und erweitern.

---

- 6. Modul:** Andere voranbringen – „Methodik und Didaktik“
  - Lehr- und Lerneinheiten selbst gestalten.

---

- Wiederholungsmodul:** Am Ball bleiben – „Jahrestreffen in der Gruppe“
  - Plattform für Themen aus den Werken und der Praxis von Teilnehmern

# PORTRÄT



## CLAUDIA WABEL

### Beraterin und Trainerin bei JANUS

„Das war ein echter Kulturschock!“ – Die Frau, die dies sagt, kann aus eigener, eindringlicher Erfahrung sprechen, wenn sie heute in Trainings bzw. Coachings Frauen und Männer und – sehr wichtig! – deren Familien auf eine Auslandsentsendung vorbereitet. Claudia Wabel hat selbst erlebt, wie tief das Loch sein kann, in welches man fällt, wenn man als Angehöriger ins Ausland geht. Ihr Mann Stefan wurde im Jahr 1995 als Wissenschaftler nach Boulder, Colorado geschickt. Claudia ging, abenteuerlustig wie sie war und voller Vorfreude, mit. Sie war nicht vorbereitet auf die Einsamkeit, Fremdheit und – zunächst – Tatenlosigkeit, die sie dort erwartete. Ihre Miene wird ernst, wenn sie das erzählt. Sie war gut ausgebildet und durch ausgedehnte Reisen sehr versiert im Umgang mit fremden Kulturen. Aber während ihr Mann voll in einen 10-Stunden-Arbeitstag eintauchte, war sie ... allein. Und begegnete intensiv ... sich selbst. „Vor dieser Erfahrung kann man Angehörige wohl nicht vollständig bewahren, man kann sie aber darauf vorbereiten. Und dies ist heute einer meiner Arbeitsschwerpunkte.“

## RESPEKT

Eine Auslandsentsendung hat immer einen interkulturellen Aspekt („Wie bewege ich mich in der fremden Kultur?“) und einen Veränderungsaspekt („Wie komme ich mit der Veränderung meiner Lebensumstände klar?“). Beide Aspekte sind wichtig und beide betreffen den

Entsandten und die Angehörigen. Gute Unternehmen bieten professionelle Unterstützung im Vorfeld und während der Entsendung an. Wenn sie es richtig gut machen und Glück haben, arbeiten sie dabei mit Claudia Wabel zusammen: Es gibt wohl wenige Beraterinnen, die so viel eigene Erfahrungen in diesem Feld und eine solche Leidenschaft für das Thema mitbringen. Was ihre Klienten / Kunden – und nebenbei auch wir – besonders an ihr schätzen, ist die zurückhaltende und humorvolle Art, mit der sie ihre Punkte setzt, durchdrungen von Respekt vor dem Anderen und Andersartigen. „Interkulturell erfolgreich zu arbeiten, geht gar nicht ohne Respekt vor dem, was man vorfindet.“ Sie geht noch weiter: „Die wichtigste Beratertugend ist für mich Demut. Daran erkennt man den guten Berater: Dass er jeden besserwisserischen Impuls kontrollieren kann, vielleicht sogar bereits freundlich verabschiedet hat.“ Seufz. Dann ist es für manche von uns ja doch noch ein weiter Weg ...

## „MAN MUSS NICHT IMMER VERSTEHEN.“

Claudia Wabel, Jahrgang 1968, ging nach dem Abitur von Stuttgart hinaus in die Welt. Sie bereiste zusammen mit einer Freundin monatelang China, kurz vor dem Tian'anmen-Massaker 1989. Sie war in Lhasa und hat dort Menschen getroffen, die zwei Jahre lang kaum anderes tun, als sich betend nieder zu werfen. Sie war beeindruckt und irritiert von der Geduld der buddhistischen Mönche, ihrem Verzicht auf jedes Missionieren, davon, dass sie nie aufbegehren. „Man muss nicht immer verstehen.“ – Mit diesem Satz fasst sie ihre damaligen Lernerfahrungen zusammen. Wenn man ihre extrovertierte und muntere Art erlebt, ist es kaum vorstellbar, dass sie – nach Hause zurückgekehrt – eine Ausbildung zur Gemälde-restauratorin angefangen und beendet hat. „Aber so still und klein-klein konnte ich gar nicht sein, wie es da verlangt wird.“ Danach studierte sie Germanistik, Journalistik und Politikwissenschaften in Berlin und Bamberg und schloss als Diplom-Germanistin ab. Ihren Professor

beeindruckte sie mit einer Diplomarbeit über E.T.A. Hoffmann: Eine interaktive CD-ROM, die heute noch im E.T.A.-Hoffmann-Museum in Bamberg gezeigt und eingesetzt wird.

## TRAUMJOB

Erst ihr so schwierig begonnener, 4-jähriger USA-Aufenthalt führte sie auf den Berufsweg dem sie heute noch folgt und der sie im Jahr 2008 zu JANUS führte: Beraterin, Coach und Trainerin, perfekt in Schwäbisch und nahezu perfekt in Englisch und Hochdeutsch. („Das ist mein Traumjob. Ich will damit alt werden und werde das auch.“) Mit vielen Facetten und sehr praxisnah vertritt sie die JANUS-Themen „Führung“ und „Kommunikation“ und besetzt bei uns die Spezialgebiete „Interkulturelle Kommunikation und Auslandsentsendung“ sowie „Potenzialanalyse“. Gerade erarbeitet sie mit einem unserer mittelständischen Kunden einen maßgeschneiderten Bewerbungsprozess für Führungspositionen, inklusive Anforderungsanalyse, operativer Verhaltensmerkmale und Beobachterschulung. Ihr macht so etwas großen Spaß und der Kunde ist angetan davon, wie professionell und angemessen die gefundene Lösung ist: Nicht zu klein und nicht zu groß. Mittelständler brauchen bei Claudia keine Sorge zu haben, dass die gefundene Lösung überdimensioniert ist und der Berateraufwand übertrieben wird.

## BALANCE

„Mein Leben ist durchgetaktet.“ – Claudia und ihr Mann haben drei Kinder (12-9-7 Jahre) und halten als Eltern „total zusammen“. Die Balance zwischen all den unterschiedlichen Anforderungen zu halten ist jeden Tag eine Herausforderung. Und manchmal begleitet Claudia noch Reste eines schlechten Gewissens den Kindern gegenüber. Aber gute Kinder spüren so etwas ja und ihre sagen dann tolle Sachen zu ihr, wie: „Du bist die beste Mama der Welt!“ und – sehr klug: „Mama, wenn Du nicht arbeiten würdest, dann wärst Du ja total langweilig!“

CS

## Nächste Seminartermine

KonfliktManagement	26.06.2011 – 01.07.2011 20.11.2011 – 25.11.2011
Konfliktmediation als Lösungsweg	22.04.2012 – 26.04.2012
Methodik des Coaching von Teams	09.10.2011 – 14.10.2011
Methodik des EinzelCoaching	26.06.2011 – 01.07.2011
Persönlichkeit und Führungsstil	22.05.2011 – 27.05.2011 11.09.2011 – 16.09.2011
Persönlichkeit und Kommunikation	03.07.2011 – 08.07.2011 25.09.2011 – 30.09.2011
SelbstManagement und SelbstCoaching	05.06.2011 – 10.06.2011 06.11.2011 – 11.11.2011
Supervision	21.07.2011 – 22.07.2011 27.10.2011 – 28.10.2011
Teamdynamik und Persönlichkeit	09.10.2011 – 14.10.2011
Wirksam Führen	10.07.2011 – 14.07.2011 13.11.2011 – 17.11.2011
JANUS Spezial	
Zwischen Organismus und Organisation	15.05.2011 – 19.05.2011

Weitere Termine finden Sie unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de)



## 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 52. Kleeblatt-Aktion laden wir Menschen, die als Selbstständige arbeiten, ein, sich in unseren beiden Seminaren SelbstManagement und Selbst-Coaching oder Methodik des EinzelCoaching mit den vielfältigen Herausforderungen des selbst und ständig Seins intensiver zu befassen.

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

## MITARBEITERBEFRAGUNGEN SIND HEIKEL



Sie haben Konjunktur: Erhebungen zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit, zu Führung und Kommunikation, zur Attraktivität als Arbeitgeber. Immerhin kann man das alles benchmarken, man kann sich mit anderen vergleichen und das Vergleichsergebnis beispielsweise als eines der besten 100 Unternehmen werblich verwenden. Geben auch Sie Ihre Meinung zu Sinn und Unsinn dieses Tools unter [www.janusteam.de](http://www.janusteam.de) ab.

## NEUE ABSOLVENTEN

Mit Vergnügen verkünden wir an dieser Stelle unsere Absolventen. Ende November haben Heidi Helbig und Ralf Kruse den JANUS-Studiengang Coaching erfolgreich abgeschlossen. Christoph von Jan hat den Studiengang Führung erfolgreich absolviert. Wir gratulieren allen 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 gmbh, Andechs

Erscheinung: 3 x jährlich

Auflage: 8400 Exemplare

14. Jahrgang

### Ihr JANUS TEAM:

Martina Goldhorn (MG)

Carsten Zerulla (CZ)

Josef Beil (JB), Dr. Carsten Schäper (CS)

Christian Vordemfelde (CHV)

Daniela Fuchs (DF), Christine Müller (CHM)

Bettina Wachsen (BW), Andrea Gruber (AG)

Thomas Engelhardt (TE)

Ina Hargesheimer (IH), Richarda Hofbauer (RH)

Rita Sassmann (RS), Sigrid Mayer (SM) und

Ulrike Seifert (US)