

Liebe Leserinnen und Leser,

laut einer aktuellen Studie der Siemens Business Services ist die Personalentwicklung endgültig dem Stadium von Lippenbekenntnissen und schönen Worten entwachsen: PE habe sich zur Chefsache gemausert, lautet das Fazit der Untersuchung.

Das klingt zwar gut – ist aber unserer Erfahrung nach noch längst nicht in der Realität aller Unternehmen angekommen. Wir bei JANUS jedenfalls machen häufig andere Erfahrungen: Viel zu oft wird Personalentwicklung an die gleichnamige Abteilung delegiert, wird eben gerade nicht ausreichend von der Unternehmensführung unterstützt und vom Mittleren Management eher geduldet als aktiv betrieben.

Die Entwicklung von Mitarbeitern, Teams und einer gesamten Organisation hat viele Gesichter. Viele Beteiligte müssen dabei an einem Strang ziehen. Nur wenn sich jeder der Verantwortlichen seiner Rolle bewusst ist und seinen individuellen Beitrag leistet, entsteht aus vielen Einzelfäden ein kunstvolles Geflecht, das das unternehmerische Handeln von morgen sichern hilft.

Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen unseren JANUS-spezifischen Blickwinkel auf die Bausteine und Voraussetzungen einer sinnvollen Entwicklung von Mitarbeitern vorstellen. Damit möchten wir Sie inspirieren, über den Tellerrand reiner PE-Maßnahmen hinaus hin zur strategischen Bedeutung von Personalentwicklung zu schauen. Einblick in das Denken eines Personalentwicklers gibt ein Gespräch mit Rainer Wittrock, Leiter der PE-Abteilung beim mittelständischen Erdöl- und Erdgas Unternehmen Preussag Energie im Emsland.

*Viel Spaß beim Lesen!
Herzlichst Ihr CARSTEN SCHÄPER*

PE ist Führungsaufgabe. Punkt.

Bei aller „PE-Technologie“, die in vielen Unternehmen eingesetzt wird, ist es wichtig, die Fundamente erfolgreicher Personalentwicklung nicht aus den Augen zu verlieren.

Zu glauben, eine PE-Abteilung betreibe Personalentwicklung, ist ein Trugschluss“, sagt Carsten Schäper, Geschäftsführer bei JANUS. Personalentwicklung (PE) verwebt Akteure, Interessen und Maßnahmen zu einem kunstvollen Geflecht, das den unternehmerischen Erfolg von morgen sichert. Die weit verbreitete Praxis, die Verantwortung für PE einer zentralen Abteilung zuzuordnen, wird der Sache nicht gerecht. Auch die Hoffnung, PE mittels ausgeklügelter Instrumente zu steuern, scheitert an der Vielschichtigkeit der Aufgabe.

Carsten Schäper fordert, PE in erster Linie als Ergebnis eines kontinuierlichen Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu verstehen. Eine PE-Abteilung dürfe kein Eigenleben führen, so Carsten Schäper, und sie müsse die Entwicklungsaufgabe dort belassen, wo sie hingehört: Bei den Führungskräften in der Linie. Dabei wollen die JANUS-Berater keinesfalls die wichtige Rolle einer zentralen Fachabteilung PE leugnen: Als Dienstleister und manchmal auch Antreiber der für die Mitarbeiter-Entwicklung Verantwortlichen.

„Es ist – gerade auf Top-Management-Ebene – an der Zeit, sich von der Illusion zu verabschieden, PE sei delegierbar und mit der Einrichtung einer entsprechenden Abteilung erledigt. In diesem Sinn ist PE gerade nicht machbar“,

mahnt Carsten Schäper Führungskräfte, sich ihrer Rolle bewusst zu werden. Sonst setze man eine PE-Abteilung unter Rechtfertigungsdruck, dem diese erfahrungsgemäß mit Aktionismus begegne. Als ob ein dicker Weiterbildungskatalog oder ausgefeilte Zielvereinbarungformulare ein Garant für gute PE wären. Geschäftsführungskollegin Martina Goldhorn bekräftigt dieses Grundprinzip: „Häufig agieren PE-Abteilungen aufgrund mangelnder Rückendeckung der Unternehmensspitze an den Vorgesetzten vorbei. Dann beißen sie sich an ihrer Aufgabe die Zähne aus.“ Doch auch eine aufgeschlossene Unternehmensleitung sei kein Garant: „Zu gelungener PE müssen alle Beteiligten ihren individuellen Beitrag leisten.“

*„Rollen präzise zu klären,
ist die Kunst“
Martina Goldhorn*

Rollen und Zuständigkeiten präzise zu klären und Aufgaben sauber zu verteilen, ist die eigentliche Kunst dialogorientierter Personalentwicklung: Kernaufgabe der Unternehmensleitung ist, von oben permanent Personalentwicklung zu betreiben und bei jeder Gelegenheit durch entsprechende Handlungen (und weniger durch Worte) klar zu machen, wie wichtig sie ist. Hierzu gehört als Mindestbeitrag, selbst kontinuierlich

FÜNF THESEN ZUR PERSONALENTWICKLUNG

1 Personalentwicklung findet außerhalb der PE-Abteilung statt
Grundlage erfolgreicher Personalentwicklung ist der Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die PE-Abteilung unterstützt diese Aufgaben. Die Verantwortung bleibt jedoch bei den Führungskräften.

2 Jeder erfüllt seine Kernaufgaben
Voraussetzung für funktionierende PE ist die saubere Klärung der Rollen aller Beteiligten. Externe Berater unterstützen diesen Prozess, sie müssen der Versuchung widerstehen, den Verantwortlichen ihre Aufgaben abzunehmen.

3 Personalentwicklung bewegt sich von oben nach unten
Entscheidungen werden dort getroffen, wo sie hingehören. Das Bekenntnis zu PE muss von ganz oben kommen, sonst verpufft die investierte Energie.

4 Es gilt, die Methodenvielfalt richtig zu nutzen
Entscheidend ist nicht, das „Neueste“ anzuwenden und jeden Methodentrend mitzumachen. Wichtiger ist es, ein Instrument stimmig zu den ausgehandelten Werten und Zielen einzusetzen. Es geht um den Geist dahinter – Soziotechnik allein reicht nicht, Glaubwürdigkeit ist gefragt.

5 Dialogorientierte PE lernen, leben und vermitteln
Dialogorientierte Personalentwicklung bedeutet eine persönliche und berufliche Herausforderung. Es gilt, einen Lernprozess zu gestalten und eigene Erfahrungen zu sammeln. Der Gewinn: Mehr Selbstverantwortung und mehr Commitment – das Potenzial einer Organisation kommt wirklich zum Tragen. (db)

professionelle und substanzielle (Entwicklungs-) Gespräche mit den eigenen Mitarbeitern zu führen. **Führungskräften** kommt es zu, dafür Sorge zu tragen, dass die geeignete Person mit einer entsprechenden Qualifikation am richtigen Ort eingesetzt wird. Das für diese Aufgabe passende Führungsinstrument heißt Entwicklungs- und Feedbackgespräch. Wird diese Aufgabe nicht geleistet, müssen die Anstrengungen der PE ins Leere führen. In der Verantwortung des einzelnen **Mitarbeiters** liegt es, eigene Grenzen und Potenziale zu hinterfragen, sich so Rechenschaft über das tägliche Handeln abzulegen und die eigene Entwicklung aktiv und selbstverantwortlich voran zu treiben. **Externe Berater** leisten ihren Beitrag zum Erfolg von PE primär, indem sie den jeweils optimalen Weg für die Organisation unterstützen. Und sich nicht dazu verführen lassen, umfangreiche Weiterbildungsangebote zu machen, so lange noch unklar ist, ob der Schlüssel zu guter PE im

konkreten Fall vielleicht ganz woanders zu suchen ist. Zum Beispiel bei der Überzeugung der Führungsmannschaft, dass dialogorientierte PE notwendig und sinnvoll ist. Die **PE-Abteilung** übernimmt eine besondere Rolle, so Carsten Schäper: „Sie muss die gesamte Organisation auf die Bedeutung von PE einschwören und auch in Krisenzeiten bei der Stange halten.“ Dabei bohre sie dicke Bretter und dürfe nicht verzweifeln oder sich von – oft viel zu langsamen – Fortschritten entmutigen lassen. In der Praxis beginnt die Entwicklung oder der Relaunch eines internen PE-Programms meist mit dem engen Kontakt zwischen Berater und zentraler Personalentwicklung. Die Unternehmensleitung beschränkt sich häufig darauf, den Auftrag hierfür zu vergeben. De facto wird auf diese Weise bereits der Gedanke kultiviert, Personalentwicklung sei delegierbar. „Da ist es wieder, dieses Grundmissverständnis, das es so schwer macht, gute PE in der Unternehmensrea-

lität umzusetzen“, mahnt Carsten Schäper. Der Entwicklungsprozess aber müsse eine Organisation von oben nach unten sukzessive erfassen. „Schon bei der Auftragsklärung mit der Personalentwicklung müssen wir herausfinden, wie wir die Unternehmensführung in unser PE-Boot holen“, erläutert Martina Goldhorn diesen kritischen Punkt. Erst wenn dort Commitment spürbar werde, stünde die Entwicklung konkreter Aktivitäten wie beispielsweise Workshops auf Führungsebene auf der Agenda.

Beim Portfolio der eingesetzten Instrumente ist Zurückhaltung geboten: Es gilt, die verwirrende Methodenvielfalt auf dem Markt richtig zu nutzen und nicht dem Glauben an eine PE-Technologie zu verfallen. „Entscheidend ist es, ein Instrument stimmig zu den ausgehandelten Werten und Zielen einer Organisation einzusetzen“, sagt JANUS-Geschäftsführerin Martina Goldhorn. Es gehe nicht darum, das jeweils Neueste anzuwenden und jeden vermeintlichen Methodentrend mitzumachen, sondern um den Geist hinter dem Instrument: „Soziotechnik reicht nicht, Glaubwürdigkeit ist gefragt“.

*„Es ist an der Zeit, sich von der Illusion zu verabschieden, PE sei delegierbar“
 Carsten Schäper*

Ebenso wichtig wie die eigentliche Arbeit der PE-Abteilung ist die interne PR. „Personalentwickler müssen oft etwas vermitteln, was für sie selbst sonnenklar, für (Top-)Management oder Mitarbeiter auf den ersten Blick jedoch wenig nutzbringend oder sogar lästig scheint“, kennt Martina Goldhorn das übliche Dilemma vieler PE-Experten.

Der grundlegende Schlüssel zu erfolgreicher Personalentwicklung ist für die Berater des JANUSTeams

Interne Player erfolgreicher PE

Unternehmensleitung

Die Entwicklung und Pflege der Unternehmenskultur, die strategische Planung von Personal, die Entscheidungen über PE- und Organisationsentwicklungs-Aktivitäten gehören in die Hände der Unternehmensspitze. Schließlich geht es darum, kontinuierlich Bedarfe, Interessen und Ressourcen auszuloten. Und auf diese Weise Konzepte und Maßnahmen permanent an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Führungskräfte

Das Gespräch darüber, wie ein Mitarbeiter den aktuellen Anforderungen gerecht wird und wie Leistung beurteilt wird, kann nur vom direkten Vorgesetzten vor Ort geführt werden. Als Diskurs – nicht als Urteil. Hier den richtigen Ton zu finden, verlangt den vollen Einsatz jeder Führungskraft. Damit spielt die Führungskraft in der Linie eine Schlüsselrolle im PE-Prozess: Die Ermittlung von Mitarbeiterpotenzialen ebenso wie die des Entwicklungsbedarfs Einzelner gehört zu ihrem Aufgabenbereich. Darüber hinaus entscheidet sie über die Auswahl geeigneter Interventionen und unterstützt nach Ablauf einer Maßnahme den Transfer des Gelernten in die Unternehmens-

realität. Die Evaluation des PE-Erfolges findet in der Regel durch Mitarbeitergespräche statt. Im direkten Kontakt wirkt die Führungskraft vor Ort sowohl als Coach als auch in der Teamentwicklung und fördert so den Entwicklungsprozess ihrer Mitarbeiter. Zudem kommt jedem Vorgesetzten eine Verantwortung für PE im strategischen Sinne zu: Als Gesprächspartner steht er sowohl der Fachabteilung als auch der Unternehmensleitung für Feedback zum Status Quo zur Verfügung.

Zentralabteilung PE

Die Abteilung PE übernimmt in diesem Gesamtgeschehen die Rolle eines Dienstleisters, der Führungskräfte bei ihrer Entwicklungsaufgabe berät, PE-Maßnahmen durchführt und der verschiedene Aktivitäten sowie die Arbeit externer Berater koordiniert. Auch die Evaluation von geleisteter PE-Arbeit und der resultierende Input für die weitere Strategieentwicklung seitens der Unternehmensleitung fallen in das Ressort der Fachabteilung. Eine PE-Abteilung kann nur zuarbeiten – und zwar denen, die vor Ort für die eigentliche Entwicklung zuständig sind.

Externe Berater

Sämtlichen Akteuren des PE-Prozesses stehen externe Berater mit ihrem spezifischen Know-how zur Seite. Die Klärung unternehmensin-

terner Rollen ist hier besonders hervorzuheben. In Zusammenarbeit mit der Fachabteilung geht es zudem um Auswahl geeigneter Maßnahmen oder die Schulung von Multiplikatoren des PE-Prozesses. Darüber hinaus bieten externe Berater überall dort ihr Wissen, wo es um Detailfragen und die Durchführung von PE-Maßnahmen geht. Beispielsweise bei der Bedarfserhebung, geeigneten Trainingsmaßnahmen sowie bei der Evaluation von PE-Aktivitäten. Führungskräften stehen Berater als Coaches zur Verfügung. Unverzichtbar sind externe PE-Profis als Sparringspartner der Unternehmensleitung: Abseits von internen Beziehungsflechten unterstützen sie die strategische Planung des Bereichs Personal, die Entwicklung von Leitbildern und Unternehmensphilosophie sowie alle Fragen rund um Organisations- und Personalentwicklung.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter eines Unternehmens übernehmen die Verantwortung für die eigene Entwicklung und arbeiten an ihrer Kompetenz. Dabei wagen sie mutig den selbstkritischen Blick auf das eigene Handeln und bringen ihre Bedürfnisse in den Dialog mit ihren Vorgesetzten ein. Die Mitarbeiter tragen getroffene Vereinbarungen mit und leisten ihren Anteil zu deren Erfüllung.

das Prinzip Selbst-Erfahrung: Durch die Reflexion des eigenen Tuns und Erlebens können Führungskräfte tatsächlich erfassen, welche Möglichkeiten in dialogorientierter PE stecken. „Wenn eine Führungskraft im offenen Gespräch ergründet, was ihr Mitarbeiter will, braucht und erwartet, und ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse dem entgegenstellt, spürt sie die Kraft, die dieser Dialog frei setzt“, ist Carsten Schäper

überzeugt. Erst wer selbst im Gespräch mit Anerkennung und Kritik gute Erfahrungen mache, erkenne den Wert eines solchen konstruktiven Austauschs und ist bereit, das Wagnis einzugehen, Mitarbeiter selbst zu Wort kommen zu lassen.

Für diejenigen, die PE in der Praxis umsetzen müssen, bedeutet diese Dialogorientierung Mehrarbeit, Zeitaufwand – und eine größere Nähe zu den eigenen Mitar-

beitern: „Wer als Führungskraft den Dialog sucht, akzeptiert eine geringere Distanz, egal ob es um Anerkennung, Kritik oder Konflikte geht“, weiß Martina Goldhorn. Er gewinnt dadurch Vertrauen und schafft Selbstverantwortung bei den von ihm Geführten. Und er kann erleben, wie Mitarbeiter mit ihren Aufgaben wachsen und Spaß daran haben. Genau hier liegt das Geheimnis erfolgreicher Personalentwicklung.

„Ausdauer und einen langen Atem“

Gelungene PE basiert auf dem reibungslosen Zusammenspiel vieler Beteiligter. Ein Interview mit Rainer Wittrock, Leiter der Personalentwicklung bei Preussag Energie in Lingen an der Ems.

Personalentwicklung ist eine Schnittstellenfunktion quer durch das ganze Unternehmen. Wo liegt dabei die Faszination für einen Personalentwickler?

Das Spannendste ist für mich, immer wieder festzustellen, wie sich durch meine Arbeit ein Unternehmen nach und nach verändert. PE ist letztlich echtes Change Management. Zu sehen, wie das, was die PE in Gang gesetzt hat, zu neuen Aspekten und Perspektiven führt, ist eine wichtige Motivation bei dieser Aufgabe. Gleichzeitig muss man sich klar machen, dass wir Dinge lediglich anstoßen können. Mit diesem Input muss sich eine Organisation dann selbst weiter bringen. Das ist die natürliche Grenze von PE.

Diese Aufgabe setzt bestimmte Kompetenzen voraus. Welche Qualitäten braucht ein erfolgreicher Personalentwickler?

Er muss Geduld, Ausdauer und einen langen Atem haben. Und er muss die Ungeduld der Mitarbeiter, die aus ihrer Unwissenheit falsche Erwartungen haben, aushalten können. Ein Personalentwickler darf sich nicht von kurzfristigen Rückschlägen runter ziehen lassen. Der PE-Prozess ist langfristig, aber nicht langatmig. Wenn er zudem nachhaltig ist, dann macht die Arbeit großen Spaß.



Statt Arbeitsfrust also lieber Arbeitslust?

Es ist ein gutes Gefühl, die eigene Dynamik im Prozess wieder zu erkennen. Wenn man für das gesamte Unternehmen oder auch Teile etwas bewegt, resultiert das in persönlichen Zufriedenheit. Ganz wesentlich ist es dabei, schon Teilschritte als Erfolg zu sehen und sich nicht blind mit den Programmen anderer Unternehmen zu messen.

Diese Zufriedenheit ist ein wichtiger Motivator. Wie erhalten sie sich diese?

Es geht natürlich immer um die Organisation: Wo stehen wir, was ist machbar, was ist realistisch und wo muss noch Überzeugungsarbeit geleistet werden? Nur so entgeht

man dem typischen Leid des Personalentwicklers, alles zu wollen und nichts umsetzen zu können.

Bei Ihren Entwicklungsaufgaben bewegen sie sich zwischen den Hierarchien. Was gilt es dabei zu beachten?

Es ist essentiell, zu wissen, wie man mit welcher Ebene umgeht, wie man sich auf die entsprechende Zielgruppe einstellt. Dafür ist eine gute Portion Flexibilität notwendig. Einerseits gibt es die Mitarbeiter mit ihren eigenen Wünschen und Erwartungen. Andererseits arbeiten wir mit Führungskräften, die sich im Spannungsfeld zwischen dem Willen zu guter PE und ihrem Tagesgeschäft mit der entsprechenden Belastung bewegen. Es ist notwendig, sich immer wieder klar zu machen, dass auch andere ihre individuelle Arbeit zu leisten haben. Ein Personalentwickler muss immer an seine Zielgruppen denken und darf deren Rahmenbedingungen nicht außer Acht lassen!

Ihre Abteilung ist seit rund zwei Jahren bei Preussag Energie im Einsatz. Was hat sich in dieser Zeit in Ihrem Unternehmen verändert?

Es hat eine Bewusstseinsbildung, insbesondere auf der Managementebene, bei den Bereichs- und Abteilungsleitern, statt gefunden. Die Verantwortlichen wissen heute, dass es Instrumente gibt und sehen damit die Chance, das Thema Mitarbeiterförderung gezielt anzugehen. Oder mit den Worten eines Workshop-Teilnehmers gesprochen: „Jetzt verstehe ich, was Mitarbeiterförderung wirklich bedeutet.“ (fe)

Porträt

Georg Stüer, freier Trainer bei JANUS



„Geht nicht gibt's nicht!“ – Wenn dieses Motto für einen Trainer stimmt, dann für Georg Stüer. Intern nennen wir ihn unseren „Mann fürs Unmögliche“. Missionen, wie beispielsweise mit unter Hochdruck stehenden Unternehmensberatern ein Turbo-Training zum Thema „ZeitManagement“ zu machen und dabei sowohl JANUS-Geist als auch -Haltung 'rüberzubringen, erfüllt er mit Bravour. Zu Hochform läuft er auf, wenn er kurz vor dem Seminar erfährt, dass es diesmal auf Englisch zu halten ist.

Kämpfer

Zu Georg Stüer fallen einem als erstes kämpferische Metaphern ein. Das mag mit seinem beruflichen Werdegang zusammen hängen: Mit 16 Jahren (nach der mittleren Reife, das Abitur hat er später nachgeholt) Start einer Polizeikarriere bei der Kripo. Mitte 30, mittlerweile Hauptkommissar, entscheidet er sich, einen anderen Weg einzuschlagen. Dass dies den Verzicht auf eine Lebensstellung und Pensionsansprüche bedeutet, hindert einen echten Kämpfer keine Sekunde. Es ist die Aussicht, noch 24 Jahre Berufsleben zu absolvieren, und „nichts mehr zu erwarten zu haben“, die ihn den mutigen Schritt wagen läßt. Bei der Polizei

zum Trainer ausgebildet, fällt es ihm leicht, in der Branche Fuß zu fassen. 1995 gründet er das „webiz Weiterbildungszentrum“. Spezialität: EDV-Trainings. Damit kennt er sich aus. Bei der Polizei hatte er schwerpunktmäßig mit Computerkriminalität zu tun. Später erweitert er das Spektrum auf Führungs- und Kommunikationstrainings. Sein Weiterbildungshunger führt ihn in den JANUS-Studiengang „Coaching“, den er als einer der ersten abschließt. Folge: Der Beginn seiner freiberuflichen Tätigkeit für JANUS.

Wir setzen ihn besonders gerne als Nachwuchsführungskräfte-Trainer ein. Weil er sich als Förderer von Menschen versteht und dabei jeden mitreißt. Sein Credo: „Da ist noch mehr drin!“ „Jeder Mensch“, so sagt er, „hat eine Begabung. Es gilt, sie herauszufinden und zu leben.“ Richtig leidenschaftlich wird Georg – dann funkeln seine Augen – wenn er davon erzählt, wie wichtig ihm Entwicklung ist: Seine eigene, die stark von JANUS mitgeprägt wurde und nicht geradlinig lief, und vor allem die seiner Klienten. Christian Vordemfelde, der am meisten mit ihm zu tun hat, bestätigt: „Georg erwartet von sich und anderen ständig Veränderung. Und ist damit für viele eine positive Herausforderung. Von mir hat er viel verlangt und mir damit viel gegeben – keine Ahnung, ob er das weiß.“ Letzte Neuerung (von der wir wissen): Angestoßen von Peter Flühr und unserem JANUS-RessourcenManagement hat Georg zu joggen begonnen. Wir können das Ergebnis am geringeren Leibesumfang sehen. Glückwunsch!

Macher

Georg packt Dinge an – und führt sie geradezu zwangsweise zum Erfolg. Ein wenig stockt einem der Atem, wenn er dies von sich im Brustton der Überzeugung be-

hauptet. Andererseits stimmt es wohl (für die Zukunft: Toi, toi, toi!): Seine Schließanlagen-Software „Portier“ hat er nebenbei entwickelt und auf den Markt gebracht. Heute ist sie „die beste, die in Europa zu haben ist“. Sagt er. Ich glaub's! Auch nebenbei hat er 1998 ein Studium „Erwachsenenbildung“ in Kaiserslautern aufgenommen und mittlerweile abgeschlossen.

Sein herausfordernder Blick wird weicher, wenn er vom Wendepunkt in seinem Leben berichtet: Der Begegnung mit seiner Frau Hildgard, mit der er in diesem Jahr silberne Hochzeit feiert (Glückwunsch!). „Sie ist der Glücksfall meines Lebens.“ Davor sei für ihn alles eher ein Spiel gewesen, er hätte – ganz JANUS-Trainer – primär sein „freies Kind“ gelebt.

Glauben

Die andere Seite Georg Stüers: Christ sein. Ohne viel Aufheben, aber auch ohne einen Hehl daraus zu machen, lebt er nach christlichen Werten. Das bedeutet für ihn: Achtung vor dem Anderen und Aufrichtigkeit. Wir finden, in Georg gehen Kämpfer und Christ eine vortreffliche Symbiose ein. Seine aufrichtige und konfrontative Trainingsmethode wird dadurch erfolgreich, dass sie von unbedingter Achtung des Gegenübers getragen wird. Seine direkte Art, gepaart mit festem Selbstvertrauen, hat ihn allerdings schon manchen Auftrag gekostet. Nicht alle Chefs und Personalentwickler können damit etwas anfangen. „Macht nichts“, sagt er augenzwinkernd, „so bekomme ich die Kunden, die wirklich zu mir passen!“

Wer also einen wertschätzenden, im wahren Sinne des Wortes angreifbaren Trainer/Berater sucht, der sagt, was er denkt und dabei höchst unterhaltsam ist: Bitte melden. Wir möchten Ihnen gerne Georg Stüer persönlich vorstellen.

(CS)

| Offene Seminare | 2003 |
|---|---|
| GruppenPsychologie und TeamManagement | 23.11. - 28.11.2003 |
| KonfliktManagement | 06.07. - 11.07.2003 09.11. - 14.11.2003 |
| Methodik der prozessorientierten Moderation | 03.08. - 08.08.2003 |
| Methodik des Coaching von Teams | 23.11. - 28.11.2003 |
| Methodik des EinzelCoaching | 20.07. - 25.07.2003 07.12. - 12.12.2003 |
| Persönlichkeit und Führungsstil | 19.10. - 24.10.2003 |
| Persönlichkeit und Kommunikation | 31.08. - 05.09.2003 |
| SelbstManagement und SelbstCoaching | 22.06. - 27.06.2003 05.10. - 10.10.2003 |
| Supervision | 03.07. - 04.07.2003 16.09. - 17.09.2003 18.11. - 19.11.2003 |
| Aktuelle Termine, auch für Folgejahre, finden Sie unter www.janusteam.de | |



v.l.n.r.: Dr. Kerstin Bruns, Harald Dobmayer, Judith Prange

Neue JANUS-Absolventen

Mit enormer Energie und großem Engagement treiben die JANUS-„Studenten“ ihre Weiterbildung voran. In zwei Abschluss-supervisionen im Februar und im Mai dieses Jahres haben insgesamt fünf Teilnehmer ihre Studiengänge abgeschlossen. Die Ausbildung zum Coach beendeten Katharina Eyer, Judith Prange und Dr. Gerhard Schulz. Herzlichen Glückwunsch!

Auch zwei Change-Managern gratulieren wir hier: Dr. Kerstin



Dr. Gerhard Schulz, Katharina Eyer

Bruns und Harald Dobmayer werden künftig Veränderungsprozesse noch fundierter begleiten.

Mehr Infos unter www.janusteam.de oder in unserer aktuellen Seminarbroschüre.

Ressourcen-News

Grooven mit Peter Flühr – ohne einen coolen Sound undenkbar! Mit folgenden Titeln zaubern Sie das JANUS-Bewegungsfeeling direkt ins Wohnzimmer oder Büro:

Stichwort: gemütlicher Groove
Musik, die eine fließende Melodie hat und zum „Schmelzen“ des Körpers einlädt. Café del Mar: Vol. 9, Beyond the sunset; Jai Uttal: Shiva Station, 8

Stichwort: kerniger Groove
Musik mit einem eindeutigen Beat, vor allem Rap und Hip-Hop, aber auch im Ethno-Bereich: Tama: Space; Coolio: Gangsta's Paradise 1

Stichwort: feuriger Groove
Musik, die antreibt, wie Leftfield: Leftism, 6; Sanza: Flowers to the moon-Techno Hybridis

Stichwort: sphärischer Groove
Alles, was im Körper und seiner Umgebung Raum schafft, wie z.B.: Stephan Micus: The Music of Stones, 6; Zakir Husain: Space, 1, 3.

Stichwort: Pssst – Ruhe
Musik die den Körper regenerieren lässt. Arvo Pärt, Alina, 1; Dead can Dance: Spiritchaser, 8

Kontakt

JANUS GmbH & Co. KG
Organisationsentwicklung,
Teamentwicklung, Training
Untere Bahnhofstraße 50
82110 Germering
Tel.: 089/840796-6
Fax: 089/840796-77
eMail: team@janusteam.de
<http://www.janusteam.de>

Ihr JANUS-Team:
Martina Goldhorn,
Dr. Carsten Schäper, Josef Beil,
Christian Vordemfelde,
Andrea Bornhöft, Gernot Weillharter,
Richarda Hofbauer, Anna Schätzl
und Daniela Brustmann