

JANUS *forum*

Das Blatt für Freunde und Partner von



JANUS



Liebe Leserinnen
und Leser,

das Jahr geht zu Ende und die Listen mit guten Vorsätzen werden länger. Vielleicht hat Ihre Platz für einen weiteren Punkt. Wenn ja, möchten wir Ihre Aufmerksamkeit auf ein Basic in Sachen Führung lenken, das wegen seiner Einfachheit oft übersehen wird: Die Gestaltung der Kommunikationsarchitektur. Also um die von Ihnen systematisch geschaffenen Gelegenheiten, mit anderen im Kontakt zu sein – formell und informell. Dieses JANUS-forum nimmt anhand eines Modells aus dem Seminar *Wirksam Führen* unter die Lupe, wie Kommunikationswege die Arbeit einer Führungskraft maßgeblich beeinflussen. Wie wäre es, zum neuen Jahr bestehende Kommunikationskanäle zu hinterfragen und den oft etwas ausgeleierte[n] jours fixes etwas Sinnvolles hinzuzufügen?

Impulse für den Job als Führungskraft und Inspirationen für den Alltag finden Sie auch in unserem Sinnierkarten-Weihnachtskalender unter www.janusteam.de. Lassen Sie sich durch den Rest-Advent begleiten und gönnen Sie sich täglich eine kurze Auszeit von Hektik und Vorweihnachts-Gerenne.

Im Porträt stellen wir Ihnen Markus Mayer vor, der als Trainer die T-Com Führungswerkstatt und andere Projekte begleitet.

Ein frohes Fest und viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen herzlich

Carsten Schäper



© EDH 06

Jedes Team braucht unterschiedliche Kommunikationsinstrumente.

KOMMUNIKATION SINNVOLL PLANEN

Den Austausch mit anderen aktiv zu gestalten, gehört zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Eine Analyse mit Hilfe des Kommunikationsportfolios aus dem Seminar Wirksam Führen schafft einen Überblick und bietet eine solide Grundlage für anstehende Nachjustierungen.

„Eine Führungskraft muss Gestalter ihrer Kommunikation sein“, sagt *Wirksam Führen*-Trainerin und JANUS-Geschäftsführerin Martina Goldhorn. Wer die Bedeutung interner und exter-

ner Kommunikationsstrukturen unterschätze und die Dinge dem Zufall überlässt oder unreflektiert an Traditionen festhält, mache einen gravierenden Fehler. Der Überblick über die eingesetzten Kanäle sorgt für Sicherheit: „Sonst bleibt der Führungskraft nur ein diffuses Gefühl, ob ihr Kommunikationsportfolio gut ist oder nicht“.

Sowohl der formelle, regelmäßige Austausch als auch informelle, gelegentliche Plattformen haben einen großen Einfluss auf den Erfolg von Führungsarbeit. Beim Thema Kommunikation geht es laut Martina Goldhorn um zwei wesentliche Punkte: Es



Barbara Beck, Gruppenleiterin im IT-Fachbereich Corporate Center der Commerzbank und Teilnehmerin bei Wirksam Führen

gilt, die Arbeitsfähigkeit eines Teams herzustellen und langfristig zu erhalten und Einzelnen ebenso wie dem ganzen Team Entwicklung zu ermöglichen. Und dabei die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Unternehmensziele gleichermaßen zu berücksichtigen.

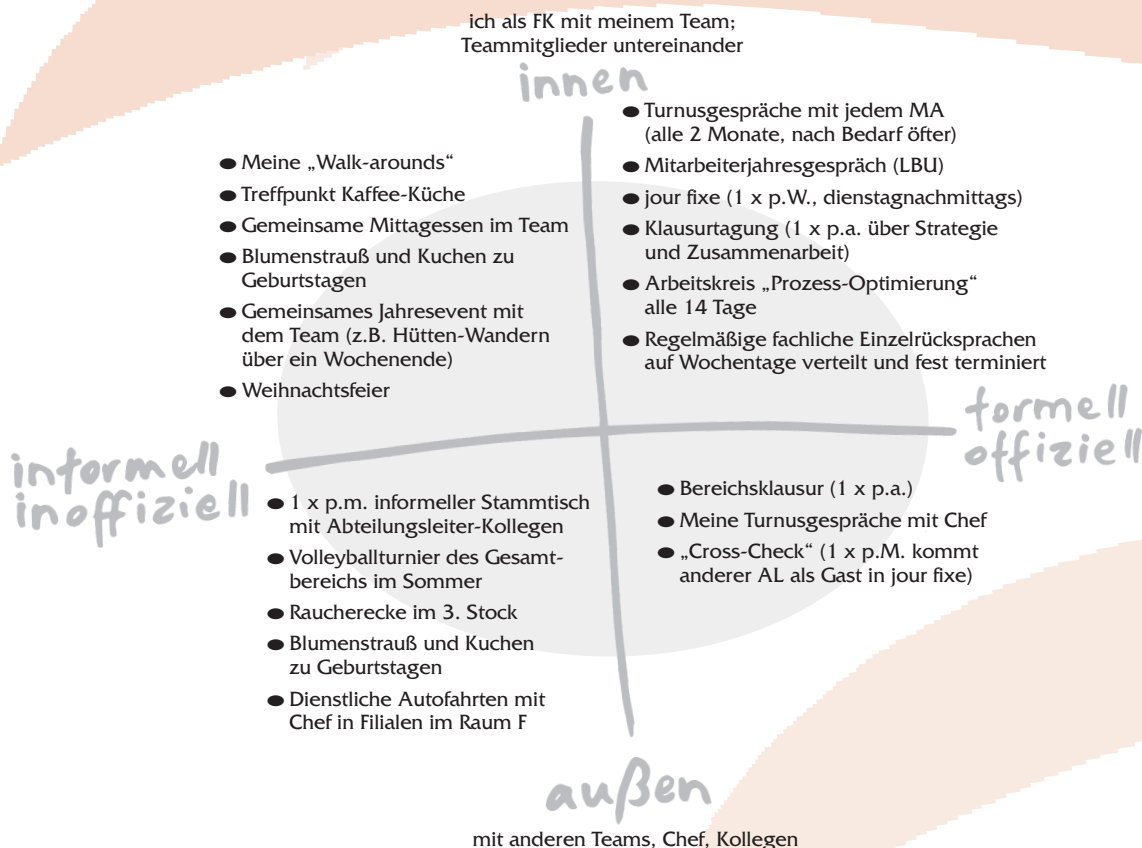
„Wenn ein Projekt schief läuft, liegt es in der Regel an der Kommunikation – sie ist eine zentrale Fehlerquelle“, erzählt Christoph von Jan, Chief Financi-

al Officer der RayLase AG in Weßling bei München. Die Kommunikation sei das A und O einer Unternehmung, dies gelte umso mehr, wenn wie bei RAYLASE Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, in verschiedenen Sprachen und mit vielfältigen Mentalitäten ausgestattet aufeinander trafen. Der Impact der Analyse seiner Kommunikationsarchitektur im Seminar *Wirksam Führen* war für Christoph von Jan enorm: „Wir haben die E-Mail-Kommunikation erheblich runter gedreht und stärken die persönliche Ebene“. Eine Assistentin sorgt neuerdings für eine bessere Erreichbarkeit des Finanzchefs, Unterschriftsmappen werden persönlich vorgelegt und Zeit für nette Worte bewusst eingeplant.

Jede neue Kommunikationsform ist ein kleines Wagnis. Niemand kann voraussagen wie Mitarbeiter auf ein neues Instru-

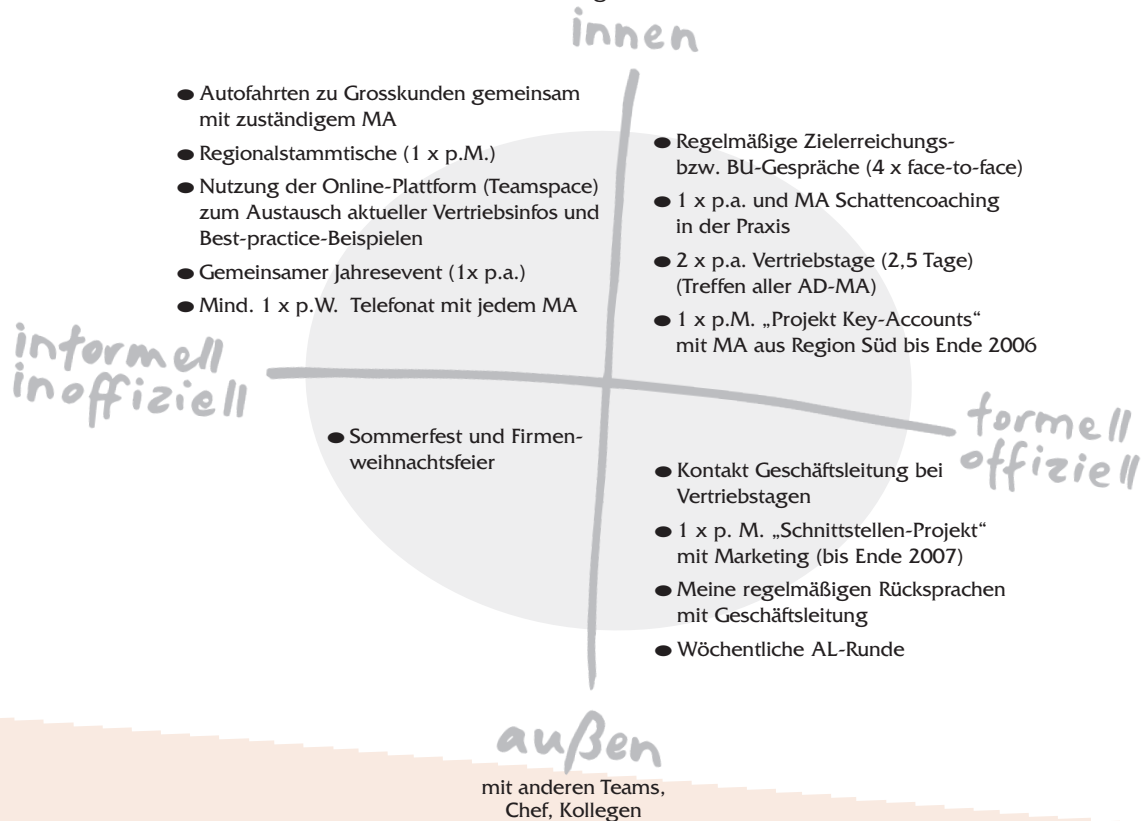
ment reagieren und welche Auswirkungen dies auf das Klima der Zusammenarbeit hat. „Damit die Kommunikation läuft, muss man am Ball bleiben, schließlich funktioniert ein effektiver Austausch nicht von selbst“, sagt Barbara Beck, Gruppenleiterin im IT-Fachbereich Corporate Center der Commerzbank in Düsseldorf. Die Wirkung guter Kommunikation auf Arbeitsweise, Arbeitsergebnis und Arbeitsklima sei im Alltag deutlich zu spüren, so ihre Überzeugung: „Es ist relativ aufwändig und kostet viel Kraft, die passende Kommunikation für ein Team zu betreiben, aber es lohnt sich.“

Bei der Konzeption einer Kommunikationsarchitektur ist es wichtig, die Struktur des jeweiligen Teams zu berücksichtigen. Vertriebler brauchen völlig andere Austauschwege als hoch-dynamische Projektgruppen oder konservative Büro-



Kommunikationsarchitektur im Team: Beispielportfolio Abteilungsleiter. Team mit 8 MA, alle an einem Standort, MA haben eng verzahnte Aufgabenfelder, andere Teams haben gleiche Aufgabenfelder sind aber unterschiedlich international zuständig

ich als FK mit meinem Team;
Teammitglieder untereinander



Kommunikationsarchitektur im Team: Beispielportfolio Vertriebsleiter.

Bereich mit 20 Aussendienstmitarbeitern, Standorte über D verteilt, jeder MA hat seine eigenen Erfolgsziele



Christoph von Jan, Chief Financial Officer der RayLase AG in Weßling bei München und Teilnehmer bei Wirksam Führen

Arbeiter. Führen auf Distanz beispielsweise funktioniert besonders gut mit Besprechungen in wechselnder Runde, E-Mail-Kontakt und Telefon sowie Videokonferenzen und projektbezogenen jours fixes.

Auch wenn es banal klingt, bereits die Analyse dessen, was an bewussten und unbewussten Kommunikationskanälen längst

erschlossen ist, eröffnet vielen Führungskräften neue Perspektiven. „Allein die zugrunde liegende Matrix hat mir gezeigt, wo Stärken und wo Defizite liegen“, erzählt Gerhard Bruns, Direktor Unternehmensberatung bei ConEnergy in Essen. Nach einem ersten Eindruck der Fülle enthüllte das differenzierte Bild doch Schwachstellen im System: „Unser Flurfunk klappt einwandfrei, die geordneten Meetings dagegen haben nur geringen Input auf die Tagesarbeit“. Seine Teams sieht Gerhard Bruns als Schatzgräber: „Alle sind ständig unterwegs, aber selten in einem Boot“. Als logische Konsequenz bemüht er sich nun, Verbindlichkeit in die vielen unterschiedlichen Außenteams zu bekommen und auf eine Regelmäßigkeit von Kommunikationsplattformen hin zu arbeiten.

Jeder Mensch hat in Sachen Kommunikation Vorlieben und Abneigungen. Während die ei-

nen den direkten Austausch face-to-face suchen, sind den anderen formale Meetings und regelmäßige jours fixes ein Gräuel. An dieser Stelle ist von der Führungskraft nicht zuletzt der Blick auf sich selbst gefordert: „Wer von sich aus zurückhaltend ist, sollte bewusst ausgleichende Momente in seine Kommunikationsarchitektur einbauen“, rät Martina Goldhorn. Eine Analyse von Kommunikationstyp, Kontaktfähigkeit und Wahrnehmung lenken das Engagement in wirksame Bahnen. Zudem gilt es, bei den eigenen Bedürfnissen beharrlich zu bleiben und Kompromisse zu schließen: „Wenn mein Wunsch nach zweiwöchigen Meetings nicht umsetzbar ist, können wir alternativ immer noch Telefonkonferenzen anberaumen“, setzt Gerhard Bruns auf Pragmatismus. (fe)

Die nächsten Termine des Seminars Wirksam Führen sind 25.03.-29.03. 2007 und 11.11.-15.11.2007

METHODISCHE KOMPETENZ VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Erläutert von Gernot Weilharter am Beispiel des Studiengangs Führung



Wenn Führungskräfte Ziele erreichen wollen, werden Methoden gern als der Weg dorthin ausgegeben. Diejenigen, die Methoden als Weg verkünden, klammern sich an ihre Methode wie ein Betrunkener an eine Straßenlaterne. Die Gefahr, sich auf diese Weise beim Einsatz von Führungsmethoden einengen zu lassen, wird oft übersehen. Für uns ist ein wichtiger Aspekt von Methodenkompetenz deshalb die Fähigkeit zu unterscheiden: Was ist das Ziel? (z.B. die erfolgreiche Einführung einer neuen Software) Was ist der Weg? (z.B. die professionelle Kommunikation im Zuge dieses Veränderungsvorhabens) Welche Methode dient dabei als geeignetes Hilfsmittel? (z.B. die bewusste Gestaltung der Kommunikationsarchitektur)

Aus der Unterscheidung zwischen Weg und Methode resultieren Freiräume. Sie sind die Eintrittskarte für das bewusste Steuern von Führungsprozessen. Es geht

dann darum, unterschiedliche Methoden als Ideenpool zur Verfügung zu haben. Das Handwerkszeug, das wir in den drei methodischen Seminaren *Wirksam Führen*, *Veränderung erfolgreich gestalten* und *Professionell Moderieren* vermitteln, umfasst aus unserer Sicht die wesentlichen Tätigkeiten von Führung. Die individuelle und situationsbezogene Passung macht in der Praxis den qualitativen Unterschied von Führung aus. Wir begleiten die Teilnehmer des Studiengangs während der *Mentoring-Tage* dabei, diesen Schritt persönlich auszugestalten.

Methoden für sich machen und bewirken noch nichts. Es sind stets Personen, welche Methoden anwenden und etwas bewirken. Wir haben deshalb die Teilnahme an mindestens einem *persönlichkeitsorientierten Seminar* zum Bestandteil des Studiengangs Führung gemacht. Wer sich selbst, seine Stärken und Schwächen, seine Ressourcen und blinden Flecken kennt, vermag den Einsatz von Methoden bewusst zu wählen und zu steuern. Er begreift die Wechselwirkungen zwischen Personen und Methode, und erkennt seine Möglichkeiten, als Führungskraft wirksam zu sein. So wird aus methodischem Werkzeug „Wirkzeug“. (GW)

ALLTAG. TAXIFAHREN...

Mal wieder auf Reisen. Ich bin an einem Bahnhof angekommen auf dem Weg zu einem eher ungeliebten Seminarhotel. Das bedeutet mindestens gleich Dreierlei: Ich (im Folgenden: I) habe erstens bei dem schönen Wetter eigentlich keine Lust zu arbeiten, habe zweitens das übliche Trainerlampenfieber und freue mich drittens überhaupt nicht auf das verbrauchte und heruntergekommene Hotel.

Mein Taxi wird pilotiert von einem eher ausheimischen Fahrer (im folgenden: F) mit der Marke mit dem Stern. Es entspinnt sich folgender Dialog: F: „Soll ich über die Schnellstrasse fahren oder über die Dörfer?“ I: „Das dürfen Sie entscheiden, Sie sind der Fahrer!“ F: „Über die Schnellstrasse ist es vielleicht schneller und in jedem Fall teurer!“ I: „Entscheiden Sie bitte.“ Wir fahren über die Dörfer. Der Fahrer ruckelt unruhig auf seinem Sitz herum. F: „Der Wagen fährt wieder so langsam heute.“ I: „Ich merke nichts, mir ist es schnell genug, ich habe es nicht eilig.“ F: „Hmmm.“ Der Fahrer ruckelt auf seinem Sitz herum. Wir halten an einer Ampel. Der Fahrer zieht den Schlüssel ab und haut den Wählhebel kräftig

auf P. Ich zuckte zusammen und schaue ihn etwas verwundert von der Seite an.

F: „Der Wagen geht immer schneller, wenn ich das mache, und besonders am Berg, und jetzt kommt ein Berg!“

Meine berufliche Vorgeschichte sollte eigentlich ermöglichen, dass ich das fachlich nachvollziehe. Ich versteh's aber nicht.

Am Berg. F: „Jetzt geht er schneller. Merken Sie's?“

Ich merke nichts und durchforste mein Hirn nach Erklärungen. Der Fahrer ruckelt nicht mehr auf seinem Sitz. Auch gut! Am Hotel gibt er mir seine Telefonnummer, auf dass ich ihn anrufe für die Rückfahrt in drei Tagen. Ich habe nicht angerufen.

Die Frage ist ja jetzt: Bin ich noch gar nicht verrückt genug? Oder werden die Taxler immer bizarrer, damit wir noch was zu lachen haben? Gefreut hab ich mich ja hinterher, dass ich so wieder Stoff für meine Kolumne habe. Als KFZ-Fachmann habe ich leider nichts gelernt.

(CHV)

Markus Mayer freier Trainer bei JANUS



Bis vor kurzem erhielt man, wenn man bei Mayers anrief und der Anrufbeantworter anging, folgende Meldung: „Hier ist die Familie Mayer. Drei Kinder, zwei Katzen, ein Hund. Wahrscheinlich ist das der Grund, warum mal wieder keiner ans Telefon gehen kann.“ Markus hat eine große Familie (zusammen mit der Schwester des Porträtisten, was bei diesem besonderen Respekt hervorruft), er begegnet ihr mit großer Ruhe und einer Portion Fatalismus und er verfügt über einen wunderbaren Humor. Wenn er sich wohl fühlt und ein Training gut läuft, dann liegen Teilnehmer und Trainerkollegen zeitweise auf dem Boden vor Lachen. Er hat einen ausgeprägten Sinn für Absurdes, Situationskomik und überraschende Wendungen und kann, bei aller Ruhe und Bedächtigkeit, die ihn auszeichnet, ungeheuer treffsicher und schnell Pointen setzen.

Zufall und Irrtum

Damit kein falscher Eindruck entsteht: Markus ist kein Entertainer. Er ist ein ruhiger, sehr erfahrener und ernsthafter Trainer mit ganz wenig Selbstdarstellungsbedürfnis. Er wurde dies auf verschlungenen Pfaden und – wie noch zu erzählen sein wird – aufgrund eines Irrtums.

Geboren 1965 in Mülheim an der Ruhr wollte er zunächst Lehrer für Geschichte und Englisch werden. Wegen der zu dieser Zeit katastrophalen Arbeitsmarktlage für Lehrer, kam er davon schnell wieder ab und begann ein BWL-Studium in Bochum. Der Studienort lag viel zu nah am Elternhaus. Er wechselte, seinem Freiheits- und Selbstbestimmungsbedürfnis folgend, nach Bayreuth. Dort kaufte er seinen ersten PC, nahm diesen vollständig auseinander und gründete mit dem so erworbenen Wissen die Fa. Relax Computer, Handel und Dienstleistungen rund um den PC. Seine Kunden waren Studenten und kleinere Büros. Am Ende des Studiums las er am schwarzen Brett des Lehrstuhls für Personalwesen und Organisation zufällig den Aushang einer Beratungsfirma, die Trainees einstellen und zum Unternehmensberater ausbilden wollte. Und da fast jeder BWL-Student Unternehmensberater werden möchte, bewarb er sich dort. Sein entscheidender Irrtum war, dass er an betriebswirtschaftliche Beratung dachte (die einzige Art von Beratung, die sich der gemeine BWL-Absolvent in der Regel vorstellen kann) und in einem selbsterfahrungsorientierten Trainingsinstitut mit Unternehmensberatungsambitionen landete. Bis er das durchschaute, hatte er schon intensive Selbsterfahrung gemacht und war gefangen von diesem faszinierenden Metier.

Person und Rolle

Es folgten Jahre als freier Trainer und ein heroischer Versuch, in einer klassischen Unternehmensberatung (dann also doch!) als Leiter eines Geschäftsbereichs das Thema Personal- und Persönlichkeitsentwicklung zu etablieren. „Dort hab' ich viel gelernt und bin schließlich an fundamentalen Unterschieden im Beratungsverständnis geschei-

tert.“ Danach wieder Selbstständigkeit. In dieser bewegten Zeit haben sich seine beiden Hauptthemen kristallisiert: „Mich interessiert besonders das Thema Person und Rolle. Wie bringt man beides in weitgehende Übereinstimmung, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein und ein glückliches Leben zu führen? Und: Was macht eine Gruppe von Menschen als Team erfolgreich?“. Folgerichtig setzen wir Markus bei JANUS als Führungskräftetrainer und Teamentwickler ein, auch in internationalem Kontext. Kürzlich hat er einen Auftrag in Kairo übernommen und kam ganz erfüllt zurück. Ab dem nächsten Jahr wird er die Themen „Wirksam führen“, „Persönlichkeit und Kommunikation“ sowie „Persönlichkeit und Führungsstil“ im offenen JANUS-Programm leiten.

Familie und Sport

Markus Mayer hat zusammen mit seiner Frau Doris zwei entzückende Kinder (Lukas, 9 Jahre, und Paula, 5 Jahre). Doris hat noch Alexander (15 Jahre) mit in die Ehe gebracht, der auch entzückend ist, dies aber nicht so gerne hört :-). (Markus würde auch nur bedingt zustimmen ...). Trotz dieser anspruchsvollen Familienkonstellation findet er Zeit, Sport zu treiben. Früher Fußball und Squash, heute Tischtennis im Verein. Dort übt er mit flatternden Nerven gemeinsam mit seinen Vereinskollegen das mannhafte Entgegennehmen von Niederlagen. Wenn er davon erzählt, wird auf's Neue sein feiner Humor und seine sehr sympathische Selbstironie spürbar. Uli Felger, die dies Porträt wie immer redigiert und gnadenlos gekürzt hat, merkt zum Schluss noch an: „Was Du wirklich ausgelassen hast, ist seine geniale Stimme.“ Und ich weiß, dass dies keine Einzelmeinung ist.

(CS)

Jahresübersicht der offenen Seminare 2007

| | |
|---------------------------------------|--|
| Dienstleistung und Persönlichkeit | 06.05.2007 – 11.05.2007 |
| GruppenProzesse und TeamFührung | 25.03.2007 – 30.03.2007 18.11.2007 – 23.11.2007 |
| JANUS-Coaching-Tag für Führungskräfte | 04.12.2006 14.03.2007 19.09.2007 03.12.2007 |
| KonfliktManagement | 04.03.2007 – 09.03.2007 08.07.2007 – 13.07.2007 04.11.2007 – 09.11.2007 |
| Mentoring | 21.06.2007 27.09.2007 – 28.09.2007 15.11.2007 – 16.11.2007 |
| Methodik des Coaching von Teams | 18.11.2007 – 23.11.2007 |
| Methodik des EinzelCoaching | 15.07.2007 – 20.07.2007 |
| Persönlichkeit und Führungsstil | 11.02.2007 – 16.02.2007 24.06.2007 – 29.06.2007 23.09.2007 – 28.09.2007 09.12.2007 – 14.12.2007 |
| Persönlichkeit und Kommunikation | 28.01.2007 – 02.02.2007 20.05.2007 – 25.05.2007 22.07.2007 – 27.07.2007 21.10.2007 – 26.10.2007 |
| Professionell moderieren | 26.08.2007 – 31.08.2007 |
| SelbstManagement und SelbstCoaching | 14.01.2007 – 19.01.2007 10.06.2007 – 15.06.2007 07.10.2007 – 12.10.2007 |
| Sinn-ier-Tag für Anfänger | 29.01.2007 19.03.2007 14.05.2007 16.07.2007 17.09.2007 19.11.2007 |
| Sinn-ier-Tag für Fortgeschrittene | 15.05.2007 20.11.2007 |
| Supervision | 25.01.2007 – 26.01.2007 07.06.2007 – 08.06.2007 15.11.2007 – 16.11.2007 |
| Veränderung erfolgreich gestalten | 23.09.2007 – 27.09.2007 |
| Wirksam Führen | 25.03.2007 – 29.03.2007 11.11.2007 – 15.11.2007 |

Gestatten:

Die Sinn-ier GmbH

Die Sinnier-Karten von Wolfram Jokisch und JANUS gehen in die nächste Runde: Seit kurzem haben wir alle Aktivitäten rund um die Sinnier-Karten und die zugehörigen Sinnier Tage in der JANUS-Jokisch Sinn-ier GmbH zusammengefasst.

Näheres dazu berichten wir schon bald an dieser Stelle.

Sinnieren steht für den intensiven Dialog mit sich, seinen Mitmenschen und seiner Lebenswelt. Informationen über unsere aktuellen Angebote finden Sie unter www.janusteam.de oder direkt bei Carsten Schäper (0 80 95) 87 33 80.

Er informiert Sie gerne auch über die vielfältigen Möglichkeiten eines internen Einsatzes der Sinnier-Philosophie in Ihrem Unternehmen.

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
www.janusteam.de

Redaktion: Dr. Carsten Schäper (verantw.)
Dr. Ulrike Felger,
espresso kommunikation, Stuttgart
Gestaltung: Elke Damm-Hiereth, Gilching
Druck: Ulenspiegel Druck, Andechs
Erscheinung: 3 x jährlich
Auflage: 7750 Exemplare
12. Jahrgang

Ihr JANUS-Team:

Martina Goldhorn, Dr. Carsten Schäper
Josef Beil, Christian Vordemfelde
Andrea Bornhöft, Daniela Brustmann
Christine Müller, Gernot Weilharter
Richarda Hofbauer, Rita Sassmann
und Ina Hargeseheimer



WEIHNACHTS- AKTION

Für all' diejenigen, die Geschenke im Last-Minute-Verfahren favorisieren oder die sich selbst etwas Gutes gönnen wollen, haben wir eine besondere Überraschung: Die Rest-

Plätze im Seminar *SelbstManagement* und *SelbstCoaching* (SuS) vom 14. bis 19.1.2006 vergeben wir im Kleeblatt-Verfahren - ausnahmsweise ohne Voraussetzungen.

Das heißt: Das volle Programm von SuS zum halben Preis! Infos dazu fin-

den Sie auf der Website. Natürlich haben wir auch eine aktuelle Kleeblatt-Aktion: Sie gilt für Führungskräfte, die bereits ein JANUS-Seminar besucht und Lust auf mehr haben. Details unter www.janusteam.de und dem Kleeblatt.