

## Newsletter 2/2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

heute erhalten Sie den zweiten Newsletter der integra akademie.

Nach der Erstausgabe im Januar 2009 haben uns viele positive Rückmeldungen erreicht. Auch die Anzahl der Abonnenten ist von 367 auf 473 gestiegen. Dies alles freut uns sehr und ist für uns Ansporn auch künftig einen kompakten Informations-Mehrwert zu bieten.

Unsere Themen für Sie:

- **Teamtage mit Auszubildenden der Sparkasse Dachau – Projektbericht**
- **Wo gehobelt wird, fallen auch Späne – Konflikte als Ausdruck eines neuen Leistungsniveaus**
- **Fachmesse PERSONAL 2009 in München – Rückschau und Messebericht**
- **Das Web 3.0 und die Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung**
- **Buchtipps: „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“**
- **In eigener Sache: Die integra akademie feiert ihren 1. Geburtstag**

Über Ihr Feedback, weitere Anregungen bzw. eine Weiterempfehlung zur Aufnahme in den Verteiler des Newsletters freuen wir uns. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für diese Ausgabe nehmen!



Herzliche Grüße aus Markt Schwaben und eine erfolgreiche Zeit wünscht Ihnen

Ihr

Manfred Stöhr

## Teamtage mit Auszubildenden der Sparkasse Dachau – Projektbericht

Die integra akademie konnte im Februar 2009 das Seminar-Projekt „Kommunikation mit Auszubildenden erfolgreich gestalten“ in der Sparkasse Dachau begleiten. Frau Christine Rappl (Ausbildungsverantwortliche der Sparkasse Dachau) äußert sich im Interview vom 24. März 2009 zu den Beweggründen und bisherigen Erfahrungen im Zusammenhang mit dieser Maßnahme.

### Zum Hintergrund

Die Sparkasse Dachau hat im 1. Ausbildungsjahr ab September 2008 das Projekt „Kommunikation mit Auszubildenden erfolgreich gestalten“ durchgeführt. Die Auszubildenden wurden mit großen Teilen der Seminarorganisation und –vorbereitung eigenverantwortlich beauftragt. Das Seminar hat dann im Februar 2009 von Mittwoch bis Samstag im Kloster Benediktbeuern statt gefunden. Christine Rappl und Sabrina Steinau (beide Sparkasse Dachau) sowie Manfred Stöhr (integra akademie) haben diese Teamentwicklungsmaßnahme als Trainer begleitet.

**integra akademie:** *Frau Rappl, was waren die Beweggründe in den Bereichen „Kommunikation“ und „Zusammenarbeit“ im Ausbildungsbereich etwas zu tun?*

**Christine Rappl:** *Wir wollten einerseits das Teamdenken im Ausbildungsjahr verstärken und andererseits Themen wie „Leistung“ und „Identifikation mit der Sparkasse“ aber auch Werte wie z. B. „Pünktlichkeit“ und „Terminreue“ etc. wieder stärker in den Fokus rücken.*

**integra akademie:** *Seit wann waren diese Überlegungen existent?*



Manfred Stöhr (integra akademie) und Christine Rappl (Sparkasse Dachau) beim Interview am 24. März 2009

**Christine Rappl:** *Wir überlegen bereits seit rund zwei Jahren diese Themenbereiche stärker in der Ausbildung zu gewichten.*

**integra akademie:** *Warum wurde dies bisher noch nicht aufgegriffen und umgesetzt?*

**Christine Rappl:** *Einerseits haben wir mit den vorhandenen zeitlichen Ressourcen der Ausbildungsverantwortlichen nur schwer ein eigenes Seminarconcept designen, organisieren und durchführen können. Andererseits haben wir in den letzten Jahren – bei laufend steigenden Lehrjahresstärken und sinkenden*

*Eingangskifikationen – zunehmend die Notwendigkeit erlebt, hier etwas zu unternehmen.*

**integra akademie:** *Was hat den Ausschlag gegeben, dieses Projekt mit Unterstützung der integra akademie anzugehen?*

**Christine Rappl:** *Bei der externen Begleitung war es uns wichtig einen Trainer aus der Sparkassenpraxis zu gewinnen, der dieses Projekt bereits mehrmals erfolgreich begleitet und durchgeführt hat.*

**integra akademie:** *Wann und wie wurde das Projekt im Vorfeld der Einführungstage gemeinsam mit der integra akademie geplant bzw. organisiert? Wie waren die Abstimmung und die Zusammenarbeit?*

**Christine Rappl:** *Der mögliche Ablauf wurde uns von der integra akademie präsentiert und auch die inhaltlichen Schwerpunkte mit uns abgestimmt. Mit der Planung haben wir bereits einige Monate vor dem Ausbildungsstart begonnen. Schließlich musste ja auch ein Termin für die Seminarmaßnahme gefunden und das Selbstversorgerhaus gebucht werden. Wir haben dann auch die Projektaufträge für die Auszubildenden von der integra akademie erhalten. Die Auszubildenden haben uns dann ihre Projektzwischenenergebnisse regelmäßig präsentiert. Diese haben wir dann laufend mit der integra akademie abgestimmt. Insgesamt waren schon im Vorfeld die Planung und die Zusammenarbeit mit der integra akademie wirklich optimal.*

**integra akademie:** *Wie wurde dieses Projekt in der Sparkasse aufgenommen bzw. registriert?*

**Christine Rappl:** *Unser Vorhaben wurde innerhalb der Sparkasse von vielen Kollegen und auch ehemaligen Auszubildenden sehr gut aufgenommen. Auch der Personalrat und die Jugend- und Auszubildendenvertretung haben diese Maßnahme sehr begrüßt.*

**integra akademie:** *Wie haben die neuen Auszubildenden auf das Projekt reagiert?*

**Christine Rappl:** *Die Auszubildenden waren sofort begeistert und haben mit der Organisation begonnen. Durch regelmäßige Rückfragen konnten wir feststellen, dass „im Hintergrund“ die Vorbereitungen laufen. Immer kurz vor den Präsentationsterminen der Zwischen-Projektergebnisse waren die Auszubildenden dann besonders aktiv. Wir haben hier laufend kommuniziert und uns abgestimmt.*

**integra akademie:** *Was war zu beobachten wie die Auszubildenden an das Projekt herangegangen sind? Gab es größere Schwierigkeiten?*

**Christine Rappl:** *Die Auszubildenden waren ja auch gefordert die Seminarzeiten festzulegen. Hier waren dann Anfangs hohe Zeitanteile für die Freizeitgestaltung vorgesehen (lacht). Wir konnten uns dann aber schon einigen. Der Essensplan war auch schnell aufgestellt. Schwierigkeiten waren bei der Planung der eigenen Seminarinhalte bei den Auszubildenden zu*

*beobachten. Hier mussten wir vereinzelt Hilfestellung geben. Letztendlich konnten wir auch dies gemeinsam lösen.*

**integra akademie:** *Welche positiven Erlebnisse konnten bei den Auszubildenden bei der Organisation beobachtet werden?*

**Christine Rappl:** *Wir konnten beobachten, wie eigenverantwortlich die Auszubildenden an die Organisationsinhalte herangegangen sind. Hier war schön, das gesamte Lehrjahr wirklich als Gruppe bzw. als Team zu erleben. In weiteren Ausarbeitungen haben sich die Auszubildenden dann auch in Kleingruppen organisiert. Hier gab es dann die Erfordernis zwischen diesen Gruppen zu kommunizieren und auch entstehende Spannungen zu lösen. Letztendlich waren die Auszubildenden schon bei den Vorbereitungen laufend mit den Themen „Kommunikation“ und „Zusammenarbeit“ konfrontiert. So wurden einzelne Prozesse bereits im Vorfeld transparent; diese konnten wir dann im Seminar gut aufgreifen und behandeln.*



Die Ankunft im Kloster in Benediktbeuern

**integra akademie:** *Wie wurden die gemeinsamen Tage im Kloster in Benediktbeuern erlebt?*

**Christine Rappl:** *Für mich als Verantwortliche war ganz wichtig, die Auszubildenden auch einmal außerhalb der Sparkasse zu erleben. Zudem war wirklich von Tag zu Tag eine positive persönliche Entwicklung bei vielen Auszubildenden zu sehen. Als Beispiel fällt mir hier die Sicherheit bei den vielen Vorträgen ein, die spürbar zugenommen hat. Auch war zu beobachten, dass bisher eher ruhige Auszubildende zunehmend aus sich herausgegangen sind.*

**integra akademie:** *War es richtig, hier ein kostengünstiges Selbstversorgerhaus zu buchen sowie die komplette Organisation und auch zu Teilen die inhaltliche Gestaltung von den Azubis einzufordern?*

**Christine Rappl:** *Das war total richtig so! Dadurch wurde der Zusammenhalt der Gruppe gefördert. Gerade durch das gemeinsame Zubereiten der Mahlzeiten konnte die gegenseitige Unterstützung erlebt*

werden. Dies hat dann nebenbei auch viel Spaß gemacht. Jeder hat mit angepackt. Die Auszubildenden hatten wirklich das Gefühl, das dies „ihre Tage“ sind und sie selbst dies alles geplant und organisiert haben.

**integra akademie:** Welche Schwierigkeiten haben sich während der Tage ergeben?

**Christine Rappl:** Schwierigkeiten haben sich keine ergeben. Sogar bei der vereinbarten Nachtruhe waren die Auszubildenden total brav (lacht). Im Endeffekt hatten wir nur wirklich viel zu viel Essen dabei. Naja, das haben wir dann am Ende des Seminars einfach alles aufgeteilt.

**integra akademie:** Welche Übungen und Seminarinhalte sind Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

**Christine Rappl:** Da kann ich mich noch sehr gut an die vielen tollen Übungen erinnern. Egal ob ich hier an den „Brief an mich selbst“ das „Selbst- und Fremdbild“ oder die NASA-Übung denke. Auch die Teamaufgabe mit dem Schwimmball und die Vertrauensübung war richtig Klasse. Dies war auch für die Auszubildenden alles sehr wertvoll. So haben sie eine gute Rückmeldung zu ihrer Rolle in der Gruppe erhalten. Ganz besonders will ich hier noch unseren gegenseitig abgeschlossenen Teamvertrag erwähnen. Der wird auch nach dem Seminar offen gelebt und war uns bereits bei einzelnen Ausbildungssituationen eine wertvolle Unterstützung. Insgesamt ist eine deutlich offenere Kommunikation zu spüren und auch mehr gegenseitiges Vertrauen entstanden.



Ausbildungsjahr und Trainer im Seminarraum

**integra akademie:** Wie hat der ebenfalls als Teilprojekt dieser Maßnahme für die Auszubildenden in Auftrag gegebene Film „Wir, die Azubis im 1. Ausbildungsjahr“ in diesen Rahmen gepasst?

**Christine Rappl:** Super! Jeder war am Abschlussabend des Seminars gespannt auf den Film. Der hatte ja erst hier seine Premierenaufführung. Auch für uns als Ausbildungsverantwortliche war es sehr wertvoll diesen Film zu sehen. Das war alles ganz spannend. Auch unser Vorstand ist immer noch ganz begeistert von

diesem Film. Das war echt super.

**integra akademie:** Wie haben die Ausbildungsverantwortlichen bzw. die Auszubildenden das Kamingespräch und den Besuch eines Vorstandsvertreters am gemeinsamen Schlussabend erlebt?

**Christine Rappl:** Auch das war gut; sehr gut sogar. Die Auszubildenden hatten die Gelegenheit den Vorstand hier in ganz ungezwungener Atmosphäre kennen zu lernen. Auch das gemeinsame Abendessen hat gut in diesen Rahmen gepasst.

**integra akademie:** Wie haben die Auszubildenden die gemeinsamen Tage insgesamt erlebt?

**Christine Rappl:** Die Auszubildenden sind auch heute noch ganz begeistert von den gemeinsamen Teamtagen. Vereinzelt haben uns sogar schon die Eltern unserer Auszubildenden auf diese tolle Maßnahme angesprochen. Auch die Geschäftsstellenleiter berichten uns von den positiven Feedbacks der Auszubildenden. Vereinzelt wurde mir berichtet, dass die Auszubildenden nach dem Seminar aktiv ein Feedback vom Geschäftsstellenleiter zu ihrem Leistungsstand eingefordert haben; klasse! Hier wurde dann auch schon klar der Wunsch geäußert, dieses Projekt auch im nächsten Ausbildungsjahr durchzuführen. Das ist alles sehr positiv.

**integra akademie:** Was konnte nach dem Seminar weiter beobachtet werden?

**Christine Rappl:** Neben einer deutlich offeneren Kommunikation und mehr Vertrauen spüre ich auch, dass sich die Auszubildenden jetzt viel eher trauen auf mich zuzugehen – auch weil sie mich durch die Tage einfach besser kennen gelernt haben. Auch ist der Gruppenzusammenhalt im Ausbildungsjahr deutlich besser geworden.

**integra akademie:** War es gut, dass die Ausbildungsverantwortlichen in diese Maßnahme integriert waren und daran auch teilgenommen haben?

**Christine Rappl:** Das war super und genau richtig so! Von den Auszubildenden habe ich ja im Seminar auch selbst ein eigenes Feedback erhalten. Dann wurde das gegenseitige Kennenlernen erleichtert. Zudem konnte ich die einzelnen persönlichen Entwicklungen beobachten und durch die Teilnahme von Frau Steinau und mir die behandelten Inhalte dann natürlich optimal in die Ausbildungspraxis übertragen.

**integra akademie:** War es richtig, sich hier Extern begleiten zu lassen?

**Christine Rappl:** Ja, auf jeden Fall! Die Organisation und Planung hier ganz allein anzugehen wäre sehr schwer gewesen. Auch wurden vom Trainer der integra akademie die vielen guten Seminarübungen eingebracht und auch sehr wertvolle Hinweise zur Steuerung während der Team-Tage gegeben. Zudem ist es sehr gut, dass die Auszubildenden von einem

Anfangs noch „Fremden“ in diesen Tagen begleitet werden und dann auch von diesem Trainer ihre Feedbacks bekommen. Insgesamt war die Begleitung und Moderation der Teamtage durch die integra akademie wirklich super; ich hätte mir da keinen besseren Trainer vorstellen können.

**integra akademie:** Danke, bei so viel Lob fällt mir die nächste Frage gleich gar nicht mehr ein. Vielen Dank!

**Christine Rappl:** Es war wirklich toll!

**integra akademie:** Ist vorgesehen diese Maßnahme auch für das nächste Ausbildungsjahr anzubieten?

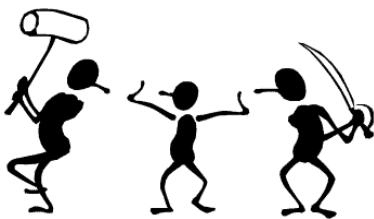
**Christine Rappl:** Grundsätzlich wollen wir dieses Projekt und das Team-Seminar sehr gern erneut durchführen. Wir werden jetzt weiter die Entwicklung im Ausbildungsjahr verfolgen und das dann demnächst entscheiden. Aber insgesamt haben wir schon vor, dieses Seminar erneut durchzuführen. Wir würden dann auch gern die erneute Unterstützung und Begleitung der integra akademie in Anspruch nehmen.

**integra akademie:** Vielen Dank für das offene Gespräch!

**Christine Rappl:** Sehr gerne!

*(verfasst von Manfred Stöhr)*

## Wo gehobelt wird, fallen auch Späne – Konflikte als Ausdruck eines neuen Leistungsniveaus



Konflikte zwischen Menschen erscheinen oftmals für den Unbeteiligten als völlig abstrus: da sind zum Beispiel die zwei Mitarbeiter des Benutzerservice eines mittelständischen IT-Unternehmens, die seit knapp zwei Jahren nicht mehr direkt miteinander sprechen. Sie schicken sich E-Mails obwohl sie direkt nebeneinander sitzen. Längere Zeit hatte der Abteilungsleiter dies toleriert, da sich keine unmittelbaren Nachteile für die Arbeit zeigten. Zunehmend übertrugen sich aber die Spannungen auf das gesamte Team. Dem Team muss

man sehr zu Gute halten, dass die Kunden nichts merkten. Der Abteilungsleiter mischte sich nun ein und handelte nach allen Regeln der Kunst. Er sprach mit beiden in Einzelgesprächen, hinterfragte, versuchte in gemeinsamen Runden eine Lösung zu finden. Der Konflikt erwies sich als hartnäckig. Schließlich wurde ich als Konfliktmoderator eingeschaltet.

### Leistungsorientierte Menschen zeigen Ecken und Kanten

Hier zeigen sich Konflikte, die scheinbar auf Grund unterschiedlicher Charaktere entstehen. Ein weiteres Beispiel: die Systemadministration eines Versicherungsunternehmens. Vier qualifizierte, engagierte Menschen erleben tagtäglich, wie sie am Leistungslimit arbeiten, die Arbeitsbelastung zunimmt und es ihnen einfach nicht gelingt, Herr der Lage zu werden. Es entstehen Spannungen untereinander: einer isoliert sich, zwei verbünden sich, einer entzieht sich. Man ist geneigt, diese Spannungen auf die persönlichen Charaktere der Beteiligten zurückzuführen – jedenfalls bieten sie dies an: der Nörgler, der Einzelgänger, der Faule und der Konfliktscheue. Ein Mitglied dieses Teams (natürlich der Nörgler) meldet sich beim Vorgesetzten und fordert ein, diese Lage durchgreifend anzupacken.

### Zunehmende Steigerung des Leistungsniveaus

In IT-Abteilungen zeigt sich derzeit exemplarisch, was sich immer mehr auch in anderen Abteilungen zeigt: verschärfte zwischenmenschliche Spannungen und gleichzeitig eine stetige Erhöhung des Leistungsniveaus. Für die Führungskräfte bedeutet dies, dass sie mehr und anderes Arbeiten von ihren Mitarbeitern erwarten müssen.

### Keine einfachen Lösungen mehr

In den Unternehmen hat sich bereits seit vielen Jahren eine bestimmte Praxis radikal verändert: bei zunehmendem Arbeitspensum werden nicht mehr automatisch neue Mitarbeiter eingestellt. Für die betroffenen Mitarbeiter führt dies zu einer entsprechend radikalen Veränderung der Arbeitsweisen – nur ist ihnen dies nicht wirklich immer bewusst.

### Klassisches Verhalten bei Peaks

Die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte kennen kurzzeitige Arbeitsbelastungen, die es zu organisieren gilt. In der Regel wurden diese durch Mehrarbeit, schnelleres und angestregteres Arbeiten und kurzzeitige Änderung der Prioritäten geregelt. Wenn dann bestimmte Arbeiten vernachlässigt wurden, war dies abgestimmt. Und wenn die Belastung auf dem hohen Niveau blieb, ging der Abteilungsleiter zur Geschäftsführung und man diskutierte die Schaffung einer neuen Stelle.

### Bisherige Lösungen greifen nicht mehr

Nun aber stellen sie fest, dass diese Lösungen nicht mehr greifen. Irgendwann ist Mehrarbeit nicht mehr tragbar und geht auf Kosten des Privatlebens, schnelleres und angestregteres Arbeiten auf Kosten der Gesundheit,

Priorisierungen lassen sich nicht mehr einfach organisieren, da viele Aufgaben hohe Priorisierungen haben. Gleichzeitig kommen Kurzfristaufgaben hinzu. Diese Klagen der Mitarbeiter gab es schon immer, aber sie werden drängender.

### **Der kritische Blick zu den Kollegen**

Solche Arbeitssituationen schleichen sich ein. Langsam aber sicher baut sich ein Leiden bei den betroffenen Mitarbeitern auf, dem man zunächst versucht, mit bekannten Mitteln zu begegnen. Aber natürlich greifen diese Lösungen nicht. Dann kommt der kritische Blick auf die Kollegen: arbeitet er/sie auch genauso engagiert und effektiv wie ich? Macht er/sie auch genauso viele Überstunden wie ich? Wie steht es um ihre/seine Kompetenz?

### **In Grenzsituationen kann man nicht mehr tolerant sein**

Menschen werden intoleranter, wenn sie in Grenzsituationen sind – und so müssen wir solche Situationen bezeichnen. Haben sie vorher bestimmte Eigenheiten von Kollegen und Vorgesetzten hingenommen und toleriert, so ist ihnen das nun einfach nicht mehr möglich. Die Seele ist sozusagen ausgepowert, an ihrem Limit, sie kann einfach nicht mehr zusetzen und fängt an, sich zu wehren. Die nächstliegende Lösung ist der Blick zum Kollegen: wenn alle sich gleich anstrengen würden, dann wäre meine Arbeitsbelastung nicht mehr so stark. Und oftmals fällt der Vergleich nicht günstig für den Kollegen aus. Die Toleranzschwelle fällt rapide herab und es entsteht Ärger. An solchen Stellen merkt man, wie hartnäckig seelische Prozesse sein können. Keiner will den Konflikt. Man versucht ihn abzuwehren, aber es geht einfach nicht.

#### **Beispiel 1**

Auf diese Weise schlich sich der Konflikt zwischen den beiden Mitarbeitern des Benutzerservices in unserem ersten Beispiel ein. Vordergründig handelte es sich um ein Mann-Frau-Problem (beide Single, beide im gleichen Alter). Tatsächlich ging es um den Wettbewerb persönlicher Vorgehensweisen im neuen Leistungsniveau.

#### **Beispiel 2**

Und so schlich sich der Konflikt im Team der Systemadministration gegenüber ihren Abteilungsleiter ein. Sie erwarteten von ihm die dauerhafte Lösung ihres Problems, einen Ausweg aus ihrer Arbeitsbelastung zu finden.

### **Was hat das mit der Kaffeedose zu tun?**

In den entsprechenden Projekten habe ich immer wieder den Vergleich mit der Kaffeedose herbeigezogen. Wir kennen das alle: wir kaufen eine vakuumverpackte 500gr-Packung Kaffee, öffnen sie und füllen sie in die Kaffeedose, die für genau diese Menge hergestellt ist. Wir stellen fest, dass bereits nach 2/3 des Pulvers die Dose gefüllt ist. Wir klopfen dann mit der Dose auf die Arbeitsplatte und stellen fest, dass wieder ein bisschen Platz ist. Nun kommt weiterer Kaffee hinzu. Wir füllen ihn in die Dose, wiederholen den Klopfvorgang, werden heftiger, aber irgendwann geht einfach nichts mehr hinein. Was nun? Genau an dieser Stelle werden neue, kreative Lösungen gesucht – denn der Kaffee fließt weiter...

### **Konfliktmoderation und Organisationsentwicklung**

Das ist mit einer Konfliktmoderation, die ausschließlich die psycho-dynamische Ebene behandelt, nicht mehr getan. Wir müssen einen Blick auf die Arbeitsprozesse werfen. Insbesondere geht es darum, den Zufluss der Arbeit und die Art der Zusammenarbeit im Team neu zu organisieren. Das kann ein durchaus durchgreifender, komplexer Prozess sein. Aber er lohnt sich. Die Entspannung auf Seiten der Beteiligten ist riesig.

#### **Lösungsprozess Beispiel 1**

In unserem ersten Beispiel (Benutzerservice) haben wir im Team die bestehenden Arbeitsstandards und Service-Level-Agreements aufgegriffen und hinterfragt. Sind sie noch aktuell? Steht wirklich jeder Mitarbeiter hinter Ihnen? Tatsächlich wurden dann erhebliche Unterschiede in der Auffassung und damit in der Umsetzung gefunden – insbesondere wann ein Auftrag an den 2. oder gar den 3. Level weitergeleitet wird. Wir haben heftig über diese Schnittstelle gerungen. Schließlich geht es hier auch um das Selbstverständnis von Kompetenzträgern. Über den Workshop und den gemeinsamen Prozess entstanden aktualisierte Verabredungen – und zwar mit der Gewissheit, dass sie die Zustimmung der Mitarbeiter haben.

#### **Lösungsprozess Beispiel 2**

In unserem zweiten Beispiel (Systemadministration) bot es sich an, durchgreifender vorzugehen. Es wurde eine Projektgruppe gebildet, die die Aufgaben hatte, die Arbeitsorganisation neu zu definieren, die Schnittstellen zwischen Systemadministration und Fachabteilungen zu beleuchten und die Verantwortungen im Team grundlegender zu klären. Durch dieses Vorgehen entwickelte sich eine neue Teamkultur und eine erhebliche Entspannung in der Arbeit der einzelnen Teammitglieder.

### Konfliktmanagement wird zu Change Management

Abschließend lässt sich zu Konfliktberatungen in hochleistenden Arbeitsumfeldern sagen: Konfliktmanagement muss nicht, kann aber Ausdruck einer mehr oder weniger grundlegenden arbeitsorganisatorischen Schwachstelle sein. Ausgangspunkt der Lösung bleibt zwar immer der offensichtliche zwischenmenschliche Konflikt. Wir müssen ihn sehr ernst nehmen, denn er ist das, was die Mitarbeiter erleben. Im weiteren Prozess aber – und vorausgesetzt, dass es im konkreten Fall sinnvoll ist – führen wir das Team in die Lösung der Arbeitssituation. So verbessern wir nicht nur das Klima in der Zusammenarbeit – sondern ändern den Arbeitskontext in einer Weise, dass er künftig weniger Konfliktpotenzial bietet. Aus einer Konfliktintervention wird so eine nachhaltige Konfliktprävention und – last but not least – eine Chance zur Effektivitätssteigerung eines ganzen Teams.

*(verfasst von Dipl. Psych. Jacobus Kraan, Beratungsleiter der EVOLOG Beratersozietät)*

### Fachmesse PERSONAL 2009 in München – Rückschau und Messebericht

In vielen Personalabteilungen herrscht Krisenstimmung. Während die HR-Verantwortlichen noch vor wenigen Monaten intensiv Mitarbeiter rekrutierten oder an ihrem Talentmanagement feilten, denken sie heute über Kostensenkungen, Nichtbesetzung offener Stellen oder gar Personalabbau nach. Wie Unternehmen ihre Belegschaft durch den Wirtschaftsabschwung steuern können war ein beherrschendes Thema auf der Fachmesse PERSONAL2009, die am letzten Freitag in München zu Ende ging.



#### Die Rolle der Personalabteilungen in der Krise

„Personalchefs spielen in der Krise eine sehr wichtige Rolle“, betonte Brigitte Hirl-Höfer, Director Human Resources von Microsoft Deutschland, auf der Pressekonferenz am ersten Messetag. Sie könnten zum Beispiel mit einer umsichtigen Personalstrategie dafür sorgen, dass Unternehmen für die Zeit nach dem Abschwung gewappnet sind. Erst im Januar 2009 startete Microsoft Deutschland ein Traineeprogramm mit 20 Nachwuchskräften. Denn: *„Irgendwann ist diese wirtschaftliche Phase vorüber und dann beginnt der Wettbewerb um die besten Köpfe erst richtig.“*

Diese langfristige Sicht fehle vielen Personalabteilungen zurzeit, kritisierte Prof. Dr. Armin Trost von der HFU Business School in Furtwangen. Aktuell führten viele Firmen „auf Sicht“, weil das Ende der Krise nicht erkennbar sei: *„Eine langfristige Personalplanung kommt dabei zu kurz“*, so Trost.

#### Beispiele aus der Praxis

Wie HR in der Krise die richtigen personalwirtschaftlichen Zeichen setzen kann, diskutierten die Teilnehmer einer Gesprächsrunde, zu der die Fachzeitschrift Personalwirtschaft geladen hatte. Ein erstes Ergebnis der Runde: Unternehmen sollten derzeit verstärkt die Möglichkeiten der Flexibilisierung ausschöpfen. Dazu gehöre die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ebenso wie die Vergütung und Qualifizierung.

Angesichts der Wirtschaftslage müssten Personaler zudem den Mut aufbringen, neue Wege zu gehen, unterstrich Siegfried Baumeister, Personalleiter des Autozulieferers Voss Automotive: *„Eine Krise wie diese haben wir alle noch nicht erlebt – und daher müssen wir uns neue Instrumente und Methoden überlegen, mit denen wir sie bewältigen können.“* Als sein Unternehmen erste massive Umsatzeinbrüche verzeichnete, reagierte Baumeister prompt und entwickelte mit seiner HR-Abteilung einen Eskalationsplan. Darin definierte sein Team personalwirtschaftliche Instrumente, die auf verschiedenen Eskalationsstufen zum Einsatz kommen sollen und von Gehaltsverzicht über Kosteneinsparungen bis hin zu Vertragsänderungen reichen.

Auch Karl-Heinz Stroh musste als Personalvorstand der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte neue Wege gehen. Sein Unternehmen hat erst kürzlich als erster Betrieb der Handelsbranche Kurzarbeit für 80 seiner 200 Märkte angemeldet. Die HR-Abteilung betrat damit Neuland. Denn während Kurzarbeit in der produzierenden Industrie und der Automobilbranche ein übliches Mittel der Krisenintervention bei Auftragseinbrüchen ist, schaffte Praktiker für den Handel einen Präzedenzfall: *„Wir mussten neue Kriterien definieren, um der Bundesagentur für Arbeit nachzuweisen, dass unser Geschäft konjunkturell bedingt eingebrochen ist“*; so Stroh. *„Diese Kriterien wurden genauestens geprüft und die BA kontrolliert monatlich, ob wir sie einhalten.“*

### Rekordbeteiligung an der Messe

Dass personalwirtschaftliche Instrumente und Lösungen gerade in der Krise gefragt sind, zeigt auch die Entwicklung der Messe PERSONAL. Gegen den Trend verzeichnete die Fachmesse für Personalarbeit in Süddeutschland keinen Einbruch bei den Ausstellerzahlen, sondern konnte sogar zulegen: 249 Anbieter aus den Bereichen HR-Software, Personaldienstleistungen und -beratung sowie Weiterbildung stellen im M,O,C in München aus - 40 mehr als im Vorjahr. „Der Markt für HR-Dienstleistungen ist erstaunlich stabil“, betonte denn auch Alexander Petsch, Geschäftsführer des Veranstalters spring Messe Management, auf der Pressekonferenz. Einige Aussteller würden sogar von der Krise profitieren, etwa Anbieter von HR-Outsourcing oder Beratungsunternehmen, die sich auf Prozessoptimierung spezialisiert haben. Auch die Weiterbildungsbranche halte sich gut. Ihr räumt die Messe eine eigene Halle mit rund 80 Ausstellern ein.

### Fazit

Auf der PERSONAL2009 waren alle wichtigen Anbieter der Branche vertreten - auch die Vorträge waren sehr vielseitig. Ich konnte mich auf der Messe über neue Trends und Entwicklungen aus den verschiedenen Bereichen des Personalwesens sowie im Weiterbildungs- und Trainingsbereich informieren. Besonders interessant war für mich neben dem Softwarebereich zur elektronischen Personalakte das Thema Führungskräfteentwicklung und Soft Skill Trainings.

Die PERSONAL2009 ging am 26. März mit einem Besucherrekord zu Ende: 4.316 Personalverantwortliche kamen an den beiden Messetagen ins Veranstaltungszentrum M,O,C, - im Vorjahr besuchten 4.053 HR-Fachleute die Messe in Stuttgart.

Wer das HR-Highlight in diesem Jahr verpasst, kann sich den Termin für 2010 im Kalender vormerken: Die PERSONAL2010 findet am 27. und 28. April 2010 in der Messe Stuttgart statt.

*(verfasst von Manfred Stöhr)*

## Das Web 3.0 und die Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung



Fast 96 Milliarden Anfragen (!) tippten Internetnutzer allein im Februar in die Suchfelder von Google und Co. Ein Jahr zuvor waren es im Februar noch „nur“ 67 Milliarden. Das ständige Senden, Beantworten und Weiterleiten von teilweise völlig belanglosen Informationen wird von Kulturkritikern mittlerweile als semantische Umweltverschmutzung bezeichnet. Etwa 50-mal pro Tag öffnet ein typischer „Informationsarbeiter“ sein E-Mail-Fenster, 77-mal wendet er sich dem Instant-Messaging-Programm für den schnellen Versand von Nachrichten zu, nebenbei werden noch etwa 40 Web-Sites besucht.

### Geht die Informationsüberflutung weiter?

Herman Maurer, Professor für Informatik an der Technischen Universität Graz, prognostiziert: „Lange vor dem Jahr 2100 werden alle Menschen jederzeit und an jedem Ort auf alles Wissen der Menschheit zugreifen können, ähnlich wie wir das heute bei materiellen Gütern können. Das Gehirn des Einzelmenschen wird nur noch ein vergleichsweise winziger Bestandteil eines gewaltigen Wissensvorrates sein, der durch die Vernetzung aus Milliarden von Menschenhirnen und Datenbanken entsteht.“

### Computersysteme im Zahn

Bei der Wissensvernetzung und dem Wissensmanagement sei es erforderlich, Wissen jederzeit und an jedem Ort verfügbar zu machen. „Ich habe schon vor vielen Jahren den allgegenwärtigen Computer prognostiziert: nicht viel größer als eine Kreditkarte, weitaus mächtiger als die heutigen schnellsten Computer, mit hoher Übertragungsgeschwindigkeit an weltweite Computernetze mit allen ihren Informationen und Diensten angehängt, in sich vereinigend die Eigenschaften eines Computers, eines Bildtelefons, eines Radio- und Fernsehgerätes, eines Video- und Fotoapparates, eines Global Positioning Systems (GPS), einsetzbar und unverzichtbar als Zahlungsmittel, notwendig als Führer in fremden Gegenden und Städten, unentbehrlich als Auskunft-, Buchungs- und Kommunikationsgerät“, erläutert Maurer.

Die allgegenwärtigen Computer werden stärker mit dem Menschen selbst verbunden. „Die Miniaturisierung von sehr mächtigen Computern wird so weit gehen, dass man sie in das Loch in einem Zahn einpflanzen können“, so

Maurer weiter. Die Cyborg-Visionen von Maurer erscheinen vielleicht utopisch. Einen Evolutionsprung versprechen sich Internetexperten nach einem Bericht der Financial Times Deutschland (FTD) zumindest von Fortschritten in der Entwicklung semantischer Technologien – landläufig auch als Web 3.0 bezeichnet.

### Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung

Sollen wir die Weiterentwicklung dieser Technologien „passiv“ abwarten oder schon heute „aktiv“ im Bereich der Organisationsentwicklung reagieren?

Nun ja, der Mittelweg wird hier wohl richtig sein. Einerseits macht es wenig Sinn, die Prozesse bereits heute auf die noch nicht vorhandenen EDV-Systeme auszurichten. Andererseits sind gerade in den Bereichen „Information“ und „Kommunikation“ schon heute erhebliche (kostenlose bzw. kostengünstige) Möglichkeiten zur Optimierung vorhanden. Hier kann ich in vielen Unternehmen beobachten, dass oftmals noch keine weiterführenden „Effizienz-Regelungen“ zum Umgang mit dem E-Mail-System bzw. zur Anwendung des Internets getroffen sind. Vielmehr wurde oftmals sehr explizit geregelt, wer wann welche Seiten im web aufrufen darf und Konsequenzen für den Fall des Verstoßes gegen diese Regelungen getroffen. Mehr aber auch nicht.

Viele Mitarbeiter beklagen die bedingt durch die EDV-Systeme sich laufend reduzierende Netto-Arbeitszeit. In meinen Augen haben aber noch kaum Unternehmen diese Entwicklung wirklich aufgegriffen und ihre Organisation daraufhin optimiert bzw. sinnvolle und nutzenbringende Regelungen zum Umgang mit den EDV-Systemen getroffen.

Allein die Frage, mit welcher Auswirkung heute – insbesondere zu welchem Zeitpunkt – einzelne Mitarbeiter bzw. ganze Unternehmensbereiche E-Mails an alle Beschäftigten senden, birgt schon erhebliches Effizienzpotenzial und würde den „Sägezahneffekt“ erheblich reduzieren. Viele weitere Umsetzungsmöglichkeiten sind für E-Mail-Systeme und die Nutzung des Internets bzw. Intranets möglich. Wann reagieren die Unternehmen?

*(verfasst von Manfred Stöhr)*

### Buchtip: „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“

Dieses Buch (Rowohlt Taschenbuch Verlag, 238 Seiten, Preis: ca. 9,00 €) ist ein Volltreffer für alle, die mit Coaching zu tun haben. Einerseits für den Einsteiger, der sich einen ersten Überblick verschaffen will und andererseits auch für den erfahrenen Coach, der beim Lesen unwillkürlich die eigene Beratungspraxis überprüft und eigenes Vorgehen hinterfragt und neu sortiert. Für mich ist es ein sehr flüssig lesbares Grundlagenwerk über Coaching. Es ist m. E. auch bestens für Ausbildungszwecke geeignet.

Nach einer kurzen Einführung über ihr Verständnis von Coaching macht die Autorin ihren Werkzeugkoffer auf und beschreibt die einzelnen Methoden, unter anderem das „innere Team“ (ein Modell von Schulz von Thun), das Aufzeigen von Teufelskreisen, diverse Fragetypen, das Arbeiten mit Bildern, das tabellarische Strukturieren von Inhalten, das aktive Zuhören und das Stellungnehmen. Kommunikationsprofis werden manches wiedererkennen, finden aber neben einer ausgesprochen präzisen Darstellung eine hervorragende Übersetzung auf den Anwendungsbereich des Coaching.



Nachdenklich werde ich, wenn ich an Coaching-Situationen denke, die ich selbst erlebt habe, sowohl als Coach und als auch in der Rolle der Gecoachten. Die Qualitätsmaßstäbe, die Maren Fischer-Epe anlegt, sind hoch – absolut zu Recht, denn es geht um komplexe Zusammenhänge und letztendlich immer um den Menschen.

Das Buch ist voll von Methoden, Erklärungsmodellen und konkreten Formulierungsvorschlägen. Alle werden auf ihre praktischen Einsatzmöglichkeiten und Wirkungen geprüft. Wo es hilfreich ist, sind kurze theoretische Exkurse eingeschoben, leicht verständlich und ohne belehrend zu wirken. Ergänzt wird das Ganze durch die Darstellung des Ablaufs eines Coaching-Prozesses. Dieses Taschenbuch ist allen zu empfehlen, die sich fundiert mit Coaching beschäftigen wollen. Hilfreich kann es auch für diejenigen sein, die den Begriff bisher sorglos und undifferenziert benutzt haben. Bei der Lektüre wird deutlich: Ein gutes Coaching verdient Respekt.

*(verfasst von Manfred Stöhr)*



## In eigener Sache: Die integra akademie feiert ihren 1. Geburtstag



Am 2. April 2008 wurde die integra akademie® - Managementtraining und Organisationsentwicklung gegründet. Heute blicken wir auf das „erste Jahr“ zurück.

Es ist viel geschehen in den letzten zwölf Monaten. Dem anfänglichen Behördenmarathon ausgesetzt konnte ich den Formalismus von Bundesagentur für Arbeit, Finanzamt, Marken- und Patentamt und vieler weiterer Verwaltungen und Behörden erleben. Es war schon spannend und teilweise kräftezehrend, die Servicequalität einzelner Behörden manchmal auch erliden zu müssen.

Die Monate April und Mai 2008 waren dann stark mit internen Verwaltungs- und Vorbereitungstätigkeiten ausgefüllt. Es galt, den Firmennamen und das Logo mit „Leben zu füllen“. In diesen Wochen ist auch die Homepage entstanden. Ein tolles Gefühl war es dann, die „integra akademie“ erstmals im web zu sehen. Auch Briefpapier, Visitenkarten sowie Ordner, Schreibblöcke und Kugelschreiber für Seminarteilnehmer u.v.m. waren dann endlich fertig bzw. standen für die angebotenen Dienstleistungen zur Verfügung.

So konnten ab Juni 2008 die Firmenpräsentationen mit der Folge geplant und durchgeführt werden, dass noch im gleichen Monat bis in den Juli 2009 hinein die ersten Kundenaufträge abgewickelt werden konnten.

Bereits die ersten Referenzen von Seminarteilnehmern und Personal(entwicklungs)verantwortlichen waren überdurchschnittlich positiv. Vielleicht hat auch dies dazu geführt, das Leistungsangebot der integra akademie weiter am Markt zu positionieren und hier auch angenommen zu werden. Noch im Jahr 2008 konnten dann mit Regina Radlmair und Jacobus Kraan (Evolog) weitere Berater für die integra akademie gewonnen werden.

Und heute? Im Umfeld der Finanz- und Wirtschaftskrise ist es bereits im 1. Jahr gelungen eine Vielzahl an Kunden zu gewinnen. Hier freut uns ganz besonders, dass wir insbesondere durch Folgeaufträge eine Bestätigung unserer Unterstützungsqualität erfahren. Zahlreiche überdurchschnittlich positive Rückmeldungen sind auf der Homepage ersichtlich. Im Bereich der offen angebotenen Seminare erlebt gerade das Seminar „Erfolgreich in der situativen Mitarbeiterführung“ einen Boom, so dass wir im Juli 2009 einen zusätzlichen Termin eingeschoben haben.

Auch der Newsletter wurde insgesamt gut angenommen. Hier haben uns zahlreiche positive Feedbacks aber auch Wünsche für künftige Themenschwerpunkte erreicht. Die Zahl der Abonnenten ist im Vergleich zur Erstausgabe im Januar 2009 in den letzten 8 Wochen um 106 auf 473 gestiegen.

Zum 1. Geburtstag sagen wir ganz herzlich bei unseren bisherigen Kunden und Seminarteilnehmern „Danke“. Danke für das Vertrauen in unsere Dienstleistung. Danke aber auch für die Zufriedenheit und das Vertrauen das durch die zahlreichen Folgeaufträge zum Ausdruck gebracht wird.

In unserer Einschätzung sind wir bestärkt, dass sich nicht die Großen gegenüber den Kleinen am Markt durchsetzen werden. Vielmehr werden dies - durch bei den Kunden nachhaltig erlebte Qualität und integre, vertrauensvolle Zusammenarbeit - die Guten gegenüber den Schlechten schaffen.

Wir freuen uns, Sie auch künftig begleiten und unterstützen zu können!

*(verfasst von Manfred Stöhr)*

---

*‘Ich rate, lieber mehr zu können als man macht, als mehr zu machen als man kann.’*

*(Bertolt Brecht)*

---

Dieser Newsletter wurde am 30. März 2009 als kostenloses Informationsmedium der integra akademie® Managementtraining und Organisationsentwicklung veröffentlicht | Anzahl der Abonnenten dieser Ausgabe: 473

### Herausgeber und Redaktion:

integra akademie® Managementtraining und Organisationsentwicklung | Am Wiegenberg 8 | 85570 Markt Schwaben  
Inhaber Manfred Stöhr | Telefon 0 81 21 / 25 89 61 | Telefax 0 81 21 / 25 89 63 | Mobil 01 79 / 696 70 80