

Newsletter 3/2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

heute erhalten Sie den dritten Newsletter der integra akademie. Die beiden ersten Ausgaben können Sie sich als pdf-Datei auf der Homepage downloaden.

Die Anzahl der Abonnenten ist aktuell bereits auf 561 gestiegen. Vielen Dank für Ihr Interesse sowie die erneut so zahlreichen und positiven Rückmeldungen auch nach der zweiten Ausgabe vom 30. März 2009.

Der nächste Newsletter ist für den 21. September 2009 geplant.

Unsere Themen für Sie:

- **Sparkasse Ingolstadt führt Personal- und Veranstaltungsmanagement als ganzheitliche Datenbanklösung ein**
- **Der Pygmalion-Effekt und die Auswirkungen auf das Verhalten der Führungskräfte**
- **PMO Maturity Studie 2009 – Stand der Institutionalisierung von organisatorischem Projekt- und Programmmanagement**
- **Systemische Führung und der Wertewandel im Personalmanagement**
- **Buchtipp: ‚Über die Berge zu mir selbst: Ein Banker steigt aus und wagt ein neues Leben‘**
- **In eigener Sache:
Die Personalmanagement-Datenbankmodule der integra akademie**

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

Sparkasse Ingolstadt führt Personal- und Veranstaltungsmanagement als ganzheitliche Datenbanklösung ein

Die integra akademie konnte im Dezember 2008 die Datenbank ‚Personalmanagement‘ mit dem Zusatzmodul ‚Veranstaltungsmanagement‘ in der Sparkasse Ingolstadt erfolgreich implementieren. Seit nunmehr rund einem halben Jahr sind beide EDV-Module zu einem festen Bestandteil im täglichen Umgang in der Personalabteilung geworden. Andreas Kellerer (Leiter Personal) und Sylvia Laubmann (Personalentwicklung) äußern sich im Interview vom 6. Mai 2009 zu den Beweggründen und bisherigen Erfahrungen im Zusammenhang mit diesen Datenbanklösungen.

integra akademie: *Was waren die Beweggründe, Datenbanklösungen in den Bereichen Personal- und Seminarmanagement in der Personalabteilung zu implementieren?*

Andreas Kellerer: *Das Thema ‚Datenbank‘ und ‚Personalmanagement‘ ist schon seit langer Zeit eine offene Baustelle. Wir haben hier bereits einzelne Insellösungen, die uns - neben dem Personalabrechnungssystem PARIS - in der täglichen Arbeit unterstützen. Eine ganzheitliche Lösung die zudem den ak-*

tuellen Anforderungen insbesondere für die Personalentwicklung gerecht wird, hat uns aber gefehlt.

Sylvia Laubmann: *Das kann ich nur unterstreichen. Wir hatten bisher keine ganzheitliche EDV-Unterstützung für die Personalplanung und -entwicklung. Ziel war unsere zahlreich vorhandenen Inselösungen mit den wichtigen Bereichen Personalentwicklungsplanung und Seminarmanagement in einem Tool zusammen zu fassen.*



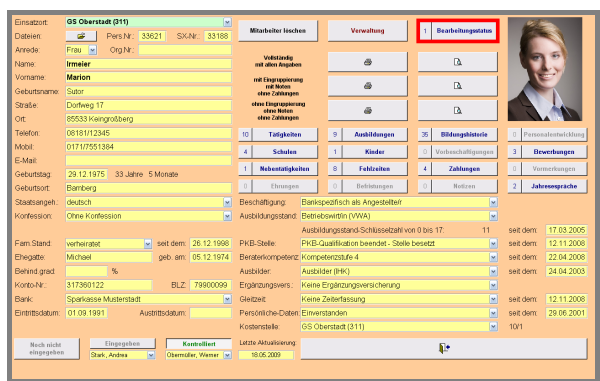
Andreas Kellerer (Leiter Personal), Manfred Stöhr (integra akademie) und Sylvia Laubmann (Personalentwicklung) beim gemeinsamen Interview am 6. Mai 2009

integra akademie: Seit wann waren diese Überlegungen existent?

Andreas Kellerer: Verdichtet hat sich dieses Thema im Zusammenhang mit PARES-Kompakt. Zudem haben wir vor rund zwei Jahren das Projekt ‚Modell S‘ durchgeführt. Darauf basierend haben wir die sog. Referenzleistungen und Zusatzleistungen neu definiert. Personalentwicklung wird bei uns in der Sparkasse Ingolstadt wirklich groß geschrieben und nicht nur als ‚Seminarbuchung‘ verstanden. Wir wollen – neben zwei Förderkreisen – z. B. auch eine qualitativ hochwertige Führungskräfteentwicklung umsetzen. Hier sind effiziente Serviceprozesse und Workflows – bei insgesamt rückläufigen MAK-Zahlen in der Personalabteilung – ganz entscheidend. Dieses Spannungsfeld können wir jetzt auch mit einer professionellen EDV-Unterstützung besser lösen.

integra akademie: Warum wurde diese Thematik in der Vergangenheit noch nicht aufgegriffen und umgesetzt?

Andreas Kellerer: Hier bewegen wir uns im Kreislauf von ‚Dringlichkeit‘ und ‚Wichtigkeit‘. Das ist wie bei einer Katze, die sich selbst in ihren Schwanz beißt. Einerseits bräuchten wir mehr Zeit, um dieses Thema professionell z. B. mit Bestandsaufnahme, Pflichtenheften und Abstimmungsgesprächen mit externen Anbietern aufzugreifen. Andererseits haben wir diese Zeit aber nicht, gerade weil wir mit vielen Routine-tätigkeiten die EDV noch zu Fuß anwenden. Das ist dann wie ein Teufelskreis.



Beispiel-Ansicht der integra Datenbank ‚Personal-Management‘

integra akademie: Wie wurden Sie auf die Datenbankmodule der integra akademie aufmerksam? Haben Sie sich diese im Vorfeld präsentieren bzw. vorstellen lassen?

Andreas Kellerer: Wir haben ein wirklich maßgeschneidertes Lösungsangebot, das auf die tatsächlichen Belange und Anforderungen für eine Sparkasse optimal ausgearbeitet war, erhalten. Das war einfach perfekt.

Sylvia Laubmann: Wichtig war für uns aber schon auch, uns die Datenbankmodule sowie die Möglichkeiten im Vorfeld präsentieren zu lassen. Letztendlich haben wir in drei Terminen einerseits die Präsentation erlebt und andererseits unsere individuellen Anforderungen abgestimmt.

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

Andreas Kellerer: Unsere Anforderungen wurden sehr individuell aufgenommen und in einer für die Sparkasse Ingolstadt maßgeschneiderten Lösung umgesetzt. Das war genau das, was wir wollten.

integra akademie: Wie waren die Abstimmung und die Zusammenarbeit im Vorfeld?

Andreas Kellerer: Die Abstimmung habe ich sehr kunden- und lösungsorientiert erlebt. Ich bekomme ja tagtäglich Anrufe und Angebote von externen Anbietern. Das sind leider oftmals Angebote von der Stange. Die integra akademie hat uns diesen individuellen Lösungsansatz geboten. Zudem kommt für mich in der Person Manfred Stöhr die einzigartige Kombination der langjährigen praktischen Erfahrungswerte als Personalleiter in der Sparkassenorganisation mit einem umfangreichen Wissen in der Programmierung von anwender- und bedienungsfreundlichen Datenbanklösungen zusammen.

integra akademie: Wie wurde die Implementierung und die Übernahme bestehender Daten aus Alt-systemen vor Ort erlebt? Hat es lange gedauert, bis das neue System genutzt werden konnte?

Sylvia Laubmann: Das war alles sehr unkompliziert, sehr kompetent und sehr strukturiert. Unsere Altdatenbestände in den Insellösungen konnten ohne Arbeitsbeeinträchtigung übernommen werden. Letztendlich haben wir in nur fünf Tagen komplett auf das neue System umgestellt und konnten gleich hervor-ragend im Anschluss damit arbeiten.

integra akademie: Wie wurden die individuellen Umsetzungswünsche der Personal-Mitarbeiter im neuen System berücksichtigt?

Sylvia Laubmann: *Also ganz ehrlich: Besser geht es in meinen Augen nicht. Es wurde wirklich alles was wir angeregt haben bzw. an individuellen Wünschen hatten umgesetzt und uns als fertige Lösung zur Verfügung gestellt.*

integra akademie: *Gab es Startschwierigkeiten innerhalb der Personalabteilung mit dem neuen System?*

Sylvia Laubmann: *Ich habe keine Startschwierigkeiten erlebt. Sicherlich ist manches anders und manches neu, wo man sich im System erst finden muss. Aber Startschwierigkeiten: Nein.*

Andreas Kellerer: *Bei manchen Eingaben und Auswertungsmöglichkeiten habe ich Nachhilfe von Frau Laubmann bekommen (lacht).*

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

Andreas Kellerer: *Im Gesamthaus ist das weniger bekannt. Wir verstehen uns mit der Personalabteilung als Servicecenter für unsere Kollegen. Da ist es unseren internen Kunden letztendlich egal, ob Auswertungen und v. a. die Prozesse aus Word, Excel oder einer Datenbank kommen. Jedes Jahr stellen wir uns auch mit der Personalabteilung im Rahmen einer Servicebefragung dem Feedback unserer internen Kunden. Da haben wir in den letzten Jahren immer sehr gute Ergebnisse erzielt. Das geht aber auch nur, wenn man durch entsprechende EDV-Unterstützung schnell und effizient seine Services zur Verfügung stellen kann. Das ist jetzt noch besser geworden. Insgesamt sind wir mit der neuen Datenbanklösung dem papierlosen Büro wieder einen großen Schritt näher gekommen.*

integra akademie: *Gab es spürbare Änderungen für die Serviceabnehmer der Personalabteilung?*

Sylvia Laubmann: *Nein, die gab es prinzipiell nicht. Was für mich einfach deutlich zu spüren ist, dass ich in der Bearbeitung jetzt wesentlich schneller und effizienter Lösungen anbieten kann.*

integra akademie: *Wie zufrieden sind die Mitarbeiter der Personalabteilung – die dieses System nützen – mit dem Handling?*

Sylvia Laubmann: *Auch mit dem Handling sind wir alle sehr zufrieden.*

Andreas Kellerer: *Dem kann ich mich nur anschließen. Auch ich nütze die Auswertungen der Datenbank für meine Aufgaben. Da hat sich – gerade bei Folgetätigkeiten – die Zettelwirtschaft mit Word*

und Excel aus unseren zahlreichen Insellösungen und damit der Mehraufwand schon deutlich reduziert.

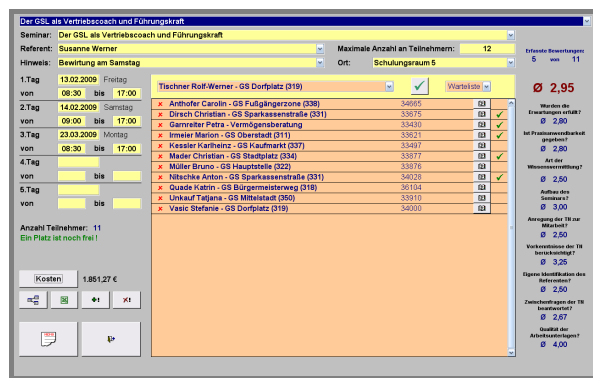
integra akademie: *Welche Funktionen bzw. Auswertungsmöglichkeiten werden besonders gern bzw. intensiv genutzt?*

Sylvia Laubmann: *Unsere Highlights sind einerseits die fallbezogenen Terminvermerkungen und die Notizenfunktionen. Hier habe ich dann immer auf einen Blick alle erforderlichen Informationen vorliegen. Das kann ich gerade bei der Planung und Abstimmung von Weiterbildungsmaßnahmen toll nützen. Aber auch das Tool mit den Mitarbeiterjahresgesprächen und die komplette Seminarverwaltung ist uns eine große Hilfe.*

integra akademie: *Welche Vorteile bzw. positive Veränderungen in den Arbeitsabläufen und Prozessen haben sich eingestellt?*

Sylvia Laubmann: *Ein ganz wesentlicher Vorteil ist, dass wir Informationen und Übersichten wesentlich schneller, komfortabler und qualitativ hochwertiger vorliegen haben.*

Andreas Kellerer: *Durch das Seminartool ist bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung von internen und externen Bildungsmaßnahmen der Workflow deutlich besser geworden. Das läuft jetzt alles wesentlich effizienter ab.*



Beispiel-Ansicht der integra Datenbank ‚Veranstaltungs-Management‘

integra akademie: *Welche weiteren Auswirkungen haben sich durch die Nutzung dieser Datenbank-Module ergeben?*

Sylvia Laubmann: *Über die Effizienzvorteile konnten wir ja schon sprechen. Die Datenbank ist insgesamt zu einem festen Bestandteil an meinem Arbeitsplatz geworden.*

Andreas Kellerer: *Als Leiter der Personalabteilung bin ich ja nicht so stark in der Sachbearbeitung tätig. Aber auch an meinem Arbeitsplatz bin ich selbst bestimmt jeden zweiten Tag im System und nütze die Auswertungs- und Informationsmöglichkeiten.*

integra akademie: Würden Sie die beiden Datenbank-Module erneut einführen und in die Abläufe/Prozesse der Personalabteilung integrieren?

Andreas Kellerer: Für mich eindeutig: Ja!

Sylvia Laubmann: Das kann ich nur bestätigen.

integra akademie: Würden Sie bei der Implementierung anders vorgehen? Wie hätte man die Einführung vielleicht auch besser machen können?

Andreas Kellerer: In meinen Augen geht's nicht besser. Hier kann ich die Klasse Serviceorientierung der integra akademie nur nochmals hervorheben. Wir wollten unser System ja ganz bewusst noch im Dezember 2008 umstellen. In der oftmals hektischen Jahresendzeit sind wir wirklich toll bedient worden; das war ein geräuschloser Übergang auf das neue System. Also auf alle Fälle wieder. In ebay würde die Bewertung damit lauten: ‚So macht Datenbank-Implementierung Spaß‘ (lacht).

integra akademie: Vielen Dank für die ebay-Bewertung (lacht auch). Eine letzte Frage: Ist vorgesehen, sich bei der Weiterentwicklung dieser Datenbankmodule auch künftig durch die integra akademie begleiten bzw. unterstützen zu lassen?

Sylvia Laubmann: Also ich kann das gern für den Bereich der Personalentwicklung beantworten. Hier freuen wir uns auf die weitere Zusammenarbeit.

Andreas Kellerer: Insgesamt wollen wir diesen Weg in der gesamten Personalabteilung weiter gehen und unsere Prozesse und Workflows künftig noch weiter optimieren. Hier wird uns die integra akademie gern auch künftig ein ganz zentraler Partner sein.

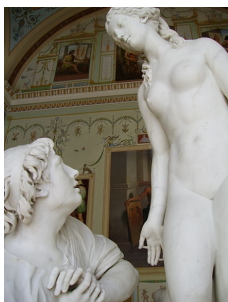
integra akademie: Vielen Dank für das Interview.

Sylvia Laubmann: Sehr gern.

Andreas Kellerer: Gern; danke nochmal für die Einführung der Datenbank.

(Interview am 6. Mai 2009 zwischen Andreas Kellerer, Sylvia Laubmann und Manfred Stöhr)

Der Pygmalion-Effekt und die Auswirkungen auf das Verhalten der Führungskräfte



Pygmalion war ein griechischer Bildhauer, der es mit den Frauen nicht so leicht hatte. Was macht ein Bildhauer mit solcher Art Problemen? Richtig, er schafft sich eine Frau aus Stein. Pygmalion war sehr gut in seinem Fach. Das hatte zur Folge, dass die von ihm geschaffene Frau seiner Idealvorstellung entsprach und er sich in seine Stein-Frau verliebte. Er flehte Aphrodite an, seinen sehnlichsten Wunsch zu erfüllen, sie hatte einsehen und hauchte der Statue Leben ein. Beide lebten fortan glücklich zusammen. Soweit die griechische Mythologie.

Was sagt uns der Pygmalion-Effekt heute?

Der Pygmalion-Effekt oder auch Rosenthal-Effekt (nach Rosenthal und Jacobson) hat auch als selbsterfüllende Prophezeiung in die Fachliteratur Einzug gehalten. Im Kern geht es darum, dass die Erwartungshaltung eines Menschen unbewusst eine Auswirkung auf die Ergebnisse hat. Für das Verhalten der Führungskräfte lässt dies eine wichtige Schlussfolgerung zu!

Was wurde getestet?

Die beiden amerikanischen Wissenschaftler Rosenthal und Jacobson führten an der amerikanischen Oak-School 1968 bei Schülern einen Intelligenztest durch, der, so sagte man den Lehrern, u. a. Aufschluss darüber gäbe, welche Kinder sich in nächster Zeit durch einen überdurchschnittlichen Intelligenzzuwachs auszeichnen würden.

Nach Durchführung dieses Intelligenztests wurden die Ergebnisse allerdings nicht ausgewertet und ungelesen weggelegt. Vielmehr wurden 20 Prozent der Schüler, die mittels Zufallsprinzips ausgewählt wurden, den Lehrern als ‚Schnellentwickler‘ und überdurchschnittlich begabt bekanntgegeben. Nach acht Monaten, in denen das Forschungsteam keinen weiteren Kontakt zu Schülern und Lehrern unterhielt, wurde wiederum ein Intelligenztest an den Schülern durchgeführt. Im Schnitt hatten die Schüler der Versuchsgruppen (jene also, die den Lehrern als besonders vielversprechend vorgestellt worden waren) ihren IQ-Wert um 4 Punkte mehr verbessert als die Kinder der Kontrollgruppen. Die Kinder hatten sich also entsprechend der Erwartungen der Lehrer entwickelt! Erwartete z. B. der Lehrer von seinem Schüler, dass dieser durch Unbegabtheit und Faulheit glänzt, wird er ihm weniger freundlich begegnen, ihn weniger in den Unterricht einbeziehen und bei falschen oder unvollständigen Antworten weniger weiterführende Fragen stellen.

Der Schüler nimmt dieses Lehrerverhalten mehr oder weniger bewusst wahr und reagiert gemäß der Lehrer-erwartungen: so wird er etwa unaufmerksam werden und die Ablehnung des Lehrers selbst mit negativen Emotionen

und Handlungen erwidern. Dieses Schülerverhalten wiederum bestätigt und verstärkt die Erwartung des Lehrers, der Kreislauf der gegenseitigen Einflussnahme ist geschlossen und nur noch schwer zu durchbrechen.

Hält ein Lehrer seinen Schüler für intelligent und leistungsfähig, wird er eine gute Leistung dessen als Ausdruck seiner Fähigkeit interpretieren, eine schlechte Leistung eher als Ausnahme, die eher äußeren und instabilen Ursachen zuzuschreiben ist (z. B. Unwohlsein des Schülers). Dem Schüler wird im ersten Fall vielleicht durch Lob, bei schlechter Leistung durch Trost und/oder Abwerten der Bedeutung der Note mitgeteilt, dass der Lehrer ihn für fähig hält. Der Schüler selbst wird sich daraufhin für begabt halten, Vertrauen in seine Leistungsfähigkeit entwickeln und sich folglich angstfrei und mit mehr Freude dem Fach widmen. Das wiederum wird seine Leistung positiv beeinflussen, die Erwartung des Lehrers hat sich über diesen Interaktionsprozess selbst erfüllt.

Dem Pygmalion-Effekt nach sollen sich Erwartungen, Einstellungen, Überzeugungen sowie Vorurteile des Versuchsleiters nach Art der ‚selbsterfüllenden Prophezeiung‘ auswirken. Die Versuche wurden über Jahrzehnte in unterschiedlichen Situationen oft wiederholt: Der Pygmalion-Effekt gilt für Schüler und Heranwachsende wie für Erwachsene gleichermaßen.

Die Macht der Erwartungen, die wir an einen anderen Menschen stellen, beeinflusst diesen ständig in seinem Verhalten. Es ist dabei nicht notwendig, der Umwelt unsere innere Einstellung durch Worte mitzuteilen, die Menschen spüren sie auch so und reagieren darauf. Es ist bewiesen, dass wir nur zu rund 20 % verbal kommunizieren, der Rest setzt sich aus Körpersprache und vor allem Energie zusammen, die durch unser Denken und Fühlen, durch unsere Einstellung verursacht wird. Woran ein Mensch denkt und glaubt, wird zu seiner Identität und erschafft Realität im Außen.

**Was du denkst, fühlst und glaubst, bist du.
Was du bist, strahlst du aus.
Was du ausstrahlst, ziehst du wieder an.**

Jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient!

Diese Aussage lässt sich aus obigem Spruch leicht ableiten. Eine Veränderung im Äußeren muss durch eine bewusste neue Denkweise der Führungskraft eingeleitet werden, die automatisch das eigene Verhalten und in der Folge das Verhalten anderer beeinflusst.

Führungskräfte beeinflussen mit ihrer Einstellung in hohem Maße, was Menschen in ihrem Umfeld von sich zeigen bzw. an sich entwickeln!

(verfasst von Manfred Stöhr)

PMO Maturity Studie 2009 - Stand der Institutionalisierung von organisatorischem Projekt- und Programmmanagement

Für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie ist es unverzichtbar, das Ganze im Blick zu behalten.

Ein übergreifendes Management von Projekten kann sich dabei als äußerst wertvoll erweisen. Dies wird durch eine Untersuchung bestätigt, die der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik III, der Universität Erlangen-Nürnberg zusammen mit maxence business consulting durchgeführt hat. Nach dem Urteil der Umfrageteilnehmer wird die Bedeutung des projekt-übergreifenden Managements künftig weiter steigen.



Projektorientierte Arbeitsweisen gelten zunehmend als zentrales Instrument zur wirkungsvollen Umsetzung von Unternehmensstrategien. Das Management einzelner Projekte reicht jedoch nicht aus, um eine Strategie effektiv und effizient umzusetzen. Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung der Projektlandschaft erforderlich.

Eine umfassende Studie unter Leitung von Prof. Dr. Michael Amberg hat diese Thematik aufgegriffen und den aktuellen Stand der Entwicklung und Verbreitung von Projektportfolio- und Programmmanagement sowie deren Institutionalisierung in Organisationen analysiert. Zunächst wurden qualitativ-explorative Experteninterviews geführt.

Auf die so gewonnenen Erkenntnisse stützte sich eine quantitative Onlineumfrage, an der sich 232 Personen aus Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen des deutschsprachigen Raums beteiligten. Die Ergebnisse dieser Umfrage zeigen insbesondere die entscheidende Bedeutung des Projektportfolio- und Programmmanagements für die optimale Umsetzung der Unternehmensstrategie, die sich aus Sicht der Umfrageteilnehmer in Zukunft noch verstärken wird.

PMOs: Effektive Instanzen der Koordination

Spezielle organisatorische Einheiten, die die Aufgaben des projektübergreifenden Managements wahrnehmen (Project/Program Management Offices, PMOs), haben offensichtlich die Effizienz erhöht. So zeigte sich unter anderem, dass Umfrageteilnehmer, in deren Unternehmen ein PMO vorhanden ist, ihre Projekte durchschnittlich mit geringeren Überschreitungen der geplanten Zeitdauer, der personellen Ressourcen und des vorgesehenen Budgets abschließen. Solche Teilnehmer sehen die künftige Aufgabe des PMO eher in der Regulierung als in der Beratung, während die Befragten, in deren Unternehmen keine Instanz zur projektübergreifenden Koordination vorhanden ist, am häufigsten die Beratungsfunktion als wünschenswerte Aufgabe nannten. Gegen die Einrichtung eines PMO spricht nach Auffassung der Mehrheit die Befürchtung, dass ein hoher Verwaltungsaufwand mit zu großen Reibungsverlusten entsteht. Lediglich 17,9% der Umfrageteilnehmer bezeichnen eine derartige Einrichtung als bisher nicht erforderlich.

Diesen Artikel haben wir für Sie gefunden unter:

[http://www.wi3.uni-erlangen.de/index.php?id=64&tx_ttnews\[tt_news\]=27&tcHash=cc27e80998](http://www.wi3.uni-erlangen.de/index.php?id=64&tx_ttnews[tt_news]=27&tcHash=cc27e80998)

Das Executive Summary der Studie erhalten Sie zum Download als pdf-Datei hier:

http://www.wi3.uni-erlangen.de/fileadmin/Dateien/Forschung/PMO/PMO_Studie_Executive_Summary.pdf

Systemische Führung und der Wertewandel im Personalmanagement



Den Wertewandel im Personalmanagement gestalten

Deutschland im Juni 2009. Irgendwo zwischen Hoffen und Bangen. Während die einen vor dem Hintergrund von Entlassungen bei großen Automobilkonzernen und Warenhäusern, von Banken- und Finanzkrise und immer neuen Hiobsbotschaften einer schrumpfenden Weltwirtschaft das Ende nahen sehen, scheinen andere Industrien gänzlich unbeeindruckt.

Inwieweit die durch die in den 90er Jahren fast euphorisch begrüßte Globalisierung und unreflektierte Wachstumsparadigmen (Shareholder Value) ins Wanken geratene Wirtschaftsordnung auch in Zukunft weiter von Beben heimgesucht wird oder aber

bereits ihren Boden gefunden hat, vermag heute niemand seriös zu beurteilen.

Die Ursachen der Krise

Unabhängig von Schwere und Ausgang der Krise stellt sich indes die Frage, worin die Ursachen dieser zu den gewaltigsten Erschütterungen der Wirtschaftsgeschichte gehörenden Notlage zu suchen sind. Greift an dieser Stelle auch jede eindimensionale Erklärung zu kurz, sind doch einzelne Versatzstücke der ihr zugrundeliegenden Ursachen bereits heute deutlich zu erkennen.

Im Streben nach beständig steigenden Profiten, nach Wachstum und vorbehaltloser Gewinnmaximierung wurden an den Wirtschaftseliteschmieden in den USA und Europa, in den Führungsetagen großer Konzerne oder aber hoffnungsvoller Start-Ups ‚global agierende Manager‘ herangezogen. Menschen, die Shareholder Value verinnerlicht, sich linearer Denkmodelle bedienend Expansion auf allen Ebenen vorantrieben. Manager, für die Konsolidierung ein Fremdwort war.

Die Kehrseite: Immer weniger Unternehmenslenker hinterfragten, ob die Menschen, aber auch Sie selbst, den Herausforderungen, die mit einer bestimmten Position und Aufgabe einhergingen, auch gewachsen waren. Ob eingeschlagene Wege Nachhaltigkeit und somit langfristigen Erfolg versprachen. Allein den Bankern und Finanzinvestoren – wie derzeit gerne propagiert – Gier und verantwortungsloses Handeln zu unterstellen, greift indes zu kurz. Verbraucher wie Firmenlenker, Politiker wie Spekulanten initiierten als Teil des Systems die nahezu beispiellose Eindimensionalität der Ausrichtung unserer Wirtschaft auf Renditen, Wachstum und das, was wir gerne als Sozialdarwinismus bezeichnen.

Wertekrise

Die Konsequenz: innere Überzeugung, Wertschätzung und Ressourcen-Orientierung auf menschlicher Ebene – das ‚Bild des ehrbaren Kaufmanns‘ – blieb in vielen Unternehmen auf der Strecke. Ja, es war regelrecht verpönt. Am Ende tragen wir alle als Teil des Systems auch einen Teil der Verantwortung an dieser Krise.

Letzten Endes entscheiden sich Führungskräfte wie Mitarbeiter, proaktiv Werte und Haltung ihres Systems zu akzeptieren und zu leben. Ist es insbesondere für Letztere auch oft nicht einfach, die Regeln des Systems zu durchbrechen, bleibt jeder selbst am Ende für sein Handeln verantwortlich. Ob Unternehmenslenker, Banker oder Politiker: inwieweit man sich, blicken wir einmal auf das Finanzsystem, dem Konkurrenzdruck beugt oder aber mit dem Geld seiner Kunden verantwortungsvoll und ethisch umgeht, ist eine Frage des Gewissens und eben keine der analytischen Ausbildung oder des Systems, dem man angehört.

Dass sich Ethik und Profit in der Wirtschaft nicht ausschließen müssen und sich ‚echte Werte‘ durchaus lohnen, zeigt ein Blick in die aktuelle deutsche Wirtschaftsgeschichte. Unternehmenslenker wie der Träger des Bundesverdienstkreuzes und Gründer der Drogeriemarktkette *dm*, Götz Werner, Versandhauserbe Dr. Michael Otto oder auch Social Entrepreneur Andreas Heinecke, der die erfolgreiche Ausstellung *Dialog im Dunkeln*, in der Blinde schon sechs Millionen Menschen durch die komplette Finsternis geführt haben, konzipierte, sind nur einige Beispiele dafür, wie sich Unternehmertum und Verantwortungsbewusstsein erfolgreich vereinen lassen.

Im Geiste dieser Werthaltung Weitsicht und Nachhaltigkeit auf das Feld der Personalführung übertragend, zeigt der Begründer des systemischen Führens, Daniel F. Pinnow auf eindrucksvolle Weise die zunehmende Wichtigkeit von emotionaler Intelligenz und Authentizität, der Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Beziehungsmanagement.

Motivation und Vertrauen entstehen laut Pinnow nur, wenn das empfindliche Gleichgewicht zwischen *Ich*, *Mitarbeitern* und *Organisation* nicht gestört, wenn die Wechselwirkungen der Vielzahl an Faktoren, die eine gute Führung ausmachen, richtig eingeschätzt und adäquat zum Einsatz gebracht werden.

Qualitätssicherung bei anspruchsvollen Personalmaßnahmen

Diese zu identifizieren, ist ein dynamischer und anspruchsvoller Prozess. Aus einer potentiellen Vielzahl an Faktoren die Schlüsselgrößen zu erkennen, sich somit auf das Wesentliche zu fokussieren und nachvollziehbare Modelle der Anreizgestaltung, Mitarbeiterbindung und -entwicklung oder auch Unternehmenskulturausprägung zu erarbeiten, ist sicherlich ein große Herausforderung.

Gerade im Personal- und Organisationsumfeld lassen sich Fehler, im Nachhinein oftmals nur mit Verlusten rückgängig machen. Daher stellt sich die Frage, ob zur bestmöglichen Sicherung der Qualität alternative Organisationsstrukturen, Zielvereinbarungsmodelle oder Strategieoptionen *vor* der Umsetzung von Maßnahmen modelliert werden können? Am Ende bringen nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter auch ihre volle Produktivität ins Unternehmen ein.

Bei Interesse an weiterführenden Informationen zur systemischen Führung bzw. zu Methoden der Organisations- und Strategiemodellierung sprechen Sie uns bitte über die *integra akademie* oder direkt an.

(verfasst für die integra akademie von Axel Wiemann, [infinity2 professional services GmbH](http://infinity2-professional-services GmbH))

Buchtipp: ‚Über die Berge zu mir selbst: Ein Banker steigt aus und wagt ein neues Leben‘

Die internationalen Finanzmärkte sind im Jahr 2007 noch in glänzender Verfassung. Rudolf Wötzel, Deutschlandchef der Sektion Mergers & Acquisitions bei der globalen Investmentbank Lehman Brothers, nimmt aus freien Stücken seinen Hut. Die packende Geschichte einer radikalen Neuorientierung - vom Abenteuer, alles hinter sich zu lassen und ein neues Leben zu beginnen.

Heute wollen wir dieses ‚etwas anderes Buch‘ aus dem Integral Verlag, 496 Seiten zum Preis von ca. 19,50 € empfehlen. Es regt zum nachdenken über sich und unser Leben an; sehr flüssig und kurzweilig geschrieben konnte ich selbst es nicht mehr aus der Hand legen: Eine klare Empfehlung – nicht nur als Urlaubslektüre!



Der Autor, zieht eine ehrliche Bilanz und beschönigt nichts, sowohl was seine frühere Arbeit als auch seine Erschöpfung auf der langen Reise anbelangt, dass er sich aber auch Pausen und Erholung gönnt, um sich etwas

Gutes zu tun und nicht mehr nur zu leisten. Wer auf der Suche nach einer spannenden Geschichte mit viel Tiefgang ist wird mit dem Buch hochzufrieden sein.

Das besondere bei Rudolf Wötzel ist, dass er seinen Job zu einer Zeit kündigt in der es seiner Branche noch blendend geht. Er erkennt, dass ihn sein Leben in der Form wie er es führen muss um seinen Aufgaben gerecht zu werden nicht mehr glücklich macht und tauscht seinen Platz auf dem Chefsessel gegen die freie Natur und seinen Anzug gegen bequeme Kleidung und Wanderschuhe. Es macht Spaß ihn mit diesem Buch auf seiner Reise zu begleiten. Er hat verstanden, dass - wenn sich etwas in seinem Leben verändern soll - er bei sich selbst anfangen muss und vermittelt dem Leser auf ehrliche, unterhaltsame Art wie er seinem Ziel nach und nach näher kommt.

Weg mit der Oberflächlichkeit, dem täglichen Gehetze, dem Druck, der Scheinheiligkeit, dem ungesunden Essen, dem gepflegten Erscheinungsbild. Schritt für Schritt gelingt ihm das. Er lernt die Begriffe Teamarbeit, Seilschaften, Kameradschaft, Ziele neu kennen. Vor allem das Wort Herzlichkeit kannte er bisher nicht. Auf seinem Weg gibt es Höhen und Tiefen, viele gute Tage und persönliche Höhepunkte und persönliche Tiefschläge.

Zwischendurch beschreibt das Buch immer wieder Anekdoten aus dem alten Leben. Diese zeigen, wie sich der Autor mehr und mehr von seinem Job entfernt und den Sinn des Ganzen hinterfragt. Am geografischen Ziel angekommen, ist der Autor auch bei sich angekommen. Für den Leser heißt es Abschied nehmen von einer faszinierenden Reise.

Man möchte das Buch gleich nochmal von vorne lesen. Besonders gefallen hat mir der Schreibstil. Alles ist sehr flüssig und mitreißend geschrieben und beschrieben. Man hat das Gefühl live dabei zu sein. Man fiebert mit, man freut sich mit. Der Autor schreibt ehrlich und ohne Schnörkel. Das Buch fesselt einen, es unterhält und es regt stark zum Nachdenken an.

Rudolf Wötzel, geboren 1963 in München, machte nach einem Master of Business Administration am renommierten INSEAD eine erfolgreiche Karriere in der Finanzwelt: Er arbeitete als Senior-Unternehmensberater und Investmentbanker für das Topmanagement internationaler Konzerne. Heute lebt er als freier Schriftsteller und Gründer einer Wohltätigkeitsorganisation in Klosters in den Schweizer Bergen, wo er auch ein Restaurant betreibt.

(verfasst von Manfred Stöhr)

In eigener Sache: Die Personalmanagement-Datenbankmodule der integra akademie



Die bekannte TV-Moderatorin und Schauspielerin Barbara Schöneberger startete im Jahr 2007 ihre erste Tour als Sängerin mit dem Programm und der CD „Jetzt singt sie auch noch!“

Was hat dies mit den Datenbankmodulen der integra akademie zu tun?

Nun ja, als wir im letzten Frühjahr die Geschäftsfelder und zentralen Unterstützungsangebote für unseren Marktauftritt festgelegt haben, sollte der Bereich ‚IT-Unterstützung für Personalabteilungen‘ eher eine untergeordnete Rolle spielen und nicht aktiv herausgestellt werden.

Künftig werden wir auch weiterhin unsere Schwerpunkte in Beratungs- und Unterstützungsleitungen bei den klassischen Soft-Skill-Themen sowie in Projektbegleitungen und Prozessoptimierungen sehen. Ergänzend zu dem in diesem Newsletter enthaltenen Projektbericht aus der Sparkasse Ingolstadt wollen wir Sie heute allerdings über die Datenbankmodule der integra akademie informieren. Also: „Jetzt programmieren wir auch noch!“

Ganzheitliche EDV-Unterstützung für Personalabteilungen?

Ein Trend lässt sich in den letzten Jahren absolut bestätigen: die zur Verfügung stehenden Mitarbeiterkapazitäten werden auch in den Personalabteilungen insgesamt reduziert. Oftmals werden ganze HR-Bereiche ‚neu ausgerichtet‘ und frei werdende Stellen nicht mehr zwingend im gleichen Umfang neu besetzt. Hier ist das Ende der Entwicklung sicherlich noch nicht erreicht. Die Personalabteilungen sind also stärker denn je gefordert, ihre Services mit effizienten Prozessen zu unterlegen. Ein Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens hat es mir gegenüber im persönlichen Gespräch auf den Punkt gebracht: *„Die Arbeit wird aber nicht weniger!“*

Werden die HR-Prozesse also derzeit durch entsprechende IT-Lösungen optimal unterstützt? Oftmals lässt sich beobachten, dass – neben einem technisch weitgehend ausgereiften Lohnrechnungsprogramm – keinerlei ganzheitlichen Personalmanagement-IT-Systeme eingesetzt werden. Im Lauf der Jahre haben vielmehr einzelne Tabellenkalkulationsanwendungen und vielleicht ‚hier und da‘ eine Serienbriefdatei ihren Einzug auf den Servern in zunehmend schwer überblickbare Verzeichnisstrukturen gehalten. Von einer wirklich effizienten EDV-Unterstützung kann daher oft nicht gesprochen werden.

Merkmale und Funktionsumfang

Bei der Entwicklung unserer Datenbanken haben wir einen besonderen Schwerpunkt auf die Bedienerfreundlichkeit gelegt. Anwender benötigen kein Handbuch, um sich durch die miteinander logisch verbundenen Formulare sowie Ein- und Ausgabemasken zu navigieren; versprochen!

Auch war uns wichtig, alle Datenbestände nach Möglichkeit nur einmal (!) zu erfassen und zu verwalten. Bereits vorhandene Daten z. B. aus dem Lohnrechnungsprogramm können ohne erneuten Erfassungsaufwand genützt und optisch ansprechend aufbereitet/dargestellt werden. Daher runden zahlreiche Datenimport und -exportmöglichkeiten sowie Auswertungsfunktionen den Leistungsumfang ab.

Den Funktionsumfang aller Module in diesem Newsletter detailliert zu schildern, würde sicherlich den Rahmen sprengen. Zu Ihrer Orientierung nennen wir Ihnen allerdings gerne beispielhaft einige Themenfelder aus den Modulen ‚Personal-Management‘ und ‚Veranstaltungs-Management‘:

Mitarbeiterverwaltung, Stammdatenpflege, Ausbildungen, Tätigkeiten, Bildungshistorie, Kosten, Personalentwicklung, Vorbeschäftigungen, interne Bewerbungen, Nebentätigkeiten, Fehlzeiten, Zahlungen, Vergütungen, Kostenstellen, Vormerkungen, Jahresgespräche, Befristungen, Gesprächsnotizen, Stellenplan, Beraterkompetenzen, Bildungscontrolling, Qualifikationen, Terminvorlagen, Seminarbewertungen, Einladungen, Musterbriefe, Tätigkeitsmerkmale, Höhergruppierungen, Teilnehmerübersichten, Seminarbewertungen, Raumverwaltung, Namensschilder, Plakate, Seminarbestätigungen etc.

Weitere Personalabteilungen steigen noch im Jahr 2009 um!

In den nächsten Monaten werden allein fünf weitere Sparkassen auf die Personalmanagement-Datenbanken der integra akademie umsteigen. Dann werden die Module bereits von einer zweistelligen Anzahl an Sparkassen genützt. Aber auch außerhalb der Sparkassenorganisation konnten wir bereits Unternehmen von den Vorteilen, dem Leistungsumfang und der Bedienerfreundlichkeit unserer Datenbanken überzeugen. Das freut uns natürlich ganz besonders.

Sie wollen mehr über die Möglichkeiten und die Inhalte der einzelnen Module erfahren? Dann sprechen Sie uns doch einfach unverbindlich an. Gern präsentieren wir Ihnen den Funktionsumfang ‚vor Ort‘ und beantworten Ihre weiteren Fragen.

(verfasst von Manfred Stöhr)

*‘Die Henne ist das klügste Geschöpf im Tierreich.
Sie gackert erst, nachdem das Ei gelegt ist.’*

(Abraham Lincoln)

Dieser Newsletter wurde am 22. Juni 2009 als kostenloses Informationsmedium der integra akademie® Managementtraining und Organisationsentwicklung veröffentlicht | Anzahl der Abonnenten dieser Ausgabe: 561

Geplanter Erscheinungstermin für den nächsten Newsletter: 21. September 2009

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