

# PraxisNews



UNTERNEHMENSZEITUNG DER PTA PRAXIS FÜR TEAMORIENTIERTE ARBEITSGESTALTUNG GMBH

**Demographischer Wandel hat Folgen**  
Herausforderung für den Mittelstand

Seite 4

**Mit 5S zu neuen Standards**  
Workshops für mehr Ordnung

Seite 5

**Teamarbeit geht jetzt ins Netz**  
Internet-Forum der PTA startet

Seite 6

**Gute Führung verändert die Welt**  
Wettbewerbsvorteil in umkämpften Märkten

Seite 8

## 15 Jahre PTA

Seit der Gründung vor 15 Jahren befindet sich die PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung in einem permanenten Lern- und Veränderungsprozess. Doch nicht nur Veränderung, sondern auch Kontinuität ist ein wichtiger Tragpfeiler für jede Art von Unternehmen – so auch für die PTA.

Die an die Kunden kommunizierten Prinzipien wie Teamarbeit und kontinuierliche Verbesserung werden selbstverständlich seit Beginn im eigenen Unternehmen angewandt. Genau wie manche Kunden erlebte das PTA-Team dabei Höhen und Tiefen. 15 Jahre PTA GmbH entsprechen von daher einer nach oben weisenden Lernkurve mit teilweise heftigen Ausschlägen. Wie ein roter Faden ziehen sich Fachwissen und bestimmte Standards als solide Basis durch das Serviceangebot der PTA. Dennoch besteht immer Offenheit für innovative Ideen und neue Erfahrungen. „Wir lernen von und mit unseren Kunden“, betont Geschäftsführer Dr. Albert Hurtz in einem Interview zum Jubiläum der PTA.

## Gelungene Balance zwischen Veränderung und Kontinuität

Köln  
Zürich  
München



Lesen Sie zum PTA-Jubiläum in dieser Ausgabe:

- **Wie alles begann – Die Gründung der PTA** Seite 2
- **Immer in Verbindung mit Partnern und Kunden** Seite 2
- **Von und mit dem Kunden lernen – Interview mit PTA-Geschäftsführer Dr. Albert Hurtz** Seite 3



## Wie alles begann... Die Gründung der PTA

Gegründet wurde die PTA im Jahr 1993 durch Albert Hurtz und Christoph Lindinger. Beide waren an der RWTH Aachen als Assistenten am Institut für Arbeitswissenschaft tätig. Der dort lehrende Prof. Dr. Hackstein legte großen Wert auf Interdisziplinarität. So lernten sich Diplom-

unterschiedlichen Unternehmen im Einsatz. Beim gemeinsamen Abendessen in Leipzig beschloss sie die Gründung der PTA – Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung.

Im Juli 1993 startete die PTA mit einem Team von 8 Trainern und ihrem ersten Großkunden. Es handelte sich um ein Maschi-

von den Geschäftsführern geprägt, so gibt es jetzt ein ausgewogenes Team mit Beratern unterschiedlicher Fachkompetenz, regional aufgestellt, mit internationaler Erfahrung und einem Backoffice, das höchsten Qualitätsanforderungen genügt. Mit dem Hauptsitz in Köln und den erfolgreichen Niederlassun-

Der Kontakt mit den Menschen ist Gegenstand der Arbeit der PTA. Deshalb wurde auch immer großen Wert auf den Kontakt zum Kunden gelegt. Bereits kurz nach Firmengründung erschien erstmals die 'PraxisNews', um neue Ideen zu kommunizieren und die Arbeitsweise der PTA vorzustellen. Mit Einführung des PTA-Projekttags ist es von Anfang an gelungen, die Kunden der PTA miteinander ins Gespräch zu bringen. Ein Kundenunternehmen öffnet für andere Kunden und Interessierte seine Pforten und stellt sich und seine Arbeit

Konzentration auf das Wesentliche, statt auf allen Hochzeiten zu tanzen, ist ein weiterer Erfolgsfaktor der PTA. Um zusätzliche Gebiete – fachlich wie räumlich – abdecken zu können, arbeitet sie deshalb mit zahlreichen Kooperationspartnern zusammen. Dies sichert eine individuelle Vor-Ort-Betreuung mit einer einheitlichen Philosophie. Die unterschiedlichen Fachgebiete, die dabei zusammenkommen, ermöglichen einen Wissenstransfer entsprechend den Bedürfnissen der Kunden. Insbesondere mit dem SURE-Netzwerk wurde eine internationale Partnerschaft mit Beratern



Die Geschäftsführung der PTA (v. l.): Christoph Lindinger, Dr. Martina Przygodda, Dr. Albert Hurtz, Dr. Berthold Schwark

Psychologe Christoph Lindinger und Maschinenbauingenieur Albert Hurtz kennen. Er studierte nach seiner Ausbildung zum Maschinenschlosser Maschinenbau und Pädagogik, um Berufsschullehrer zu werden. Doch dann kam alles anders. Neue Formen der Arbeitsorganisation kamen ins Gespräch. Team- und Gruppenarbeit hielten plötzlich Einzug in die Lehrpläne, die bis dahin in Deutschland völlig unbekannt waren. An der Hochschule wurde daraufhin viel mit den Alternativen zu Zeitlohn und Akkord experimentiert. Christoph Lindinger arbeitete zu der Zeit in einem Förderprojekt zur Einführung der Gruppenarbeit bei einem Automobilzulieferer. Albert Hurtz promovierte zum Thema „Handlungsorientiertes Lernen“. Seine Fragestellung war: Wie können Mitarbeiter, die es gewohnt sind, arbeitsteilig und auf Anweisung zu arbeiten, eine eigenverantwortliche und selbständige Arbeitsweise erlernen?

nenbauunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern, das komplett in Gruppenarbeit organisieren werden sollte. Zu diesem Team gehörte auch Martina Przygodda, die ein knappes Jahr später die dritte geschäftsführende Gesellschafterin der PTA wurde. Im Bereich Organisationspsychologie der Universität Dortmund und hatte sie sich mehrere Jahre mit der Frage der Effektivität von Arbeitsgruppen beschäftigt. Ihr Fazit 1994: Die Effektivität ist wesentlich von einem konsequenten Zielvereinbarungsprozess und systematischer Rückmeldung von Leistung an die Mitarbeiter beeinflusst. Eine Erkenntnis, die heute in fast allen Unternehmen zum Standardrepertoire von Führung gehört. Berthold Schwark war ebenfalls seit 1993 als selbständiger Trainer für die PTA tätig, bevor er 1999 als weiterer Geschäftsführer mit einstieg. Neben Philosophie und Psychologie hat er Personalentwicklung studiert.

15 Jahre später hat die PTA ein völlig anderes Gesicht. War sie zu Beginn fast ausschließlich

gen in Zürich (gegründet 2001) und München (gegründet 2006), ist die PTA – wie man so schön sagt – allen Herausforderungen im Hinblick auf die Beratungs- und Trainingsleistungen einer globalisierten Arbeitswelt gewachsen. Deshalb sagen nicht nur die Gründer heute mit Stolz: Die PTA ist erwachsen geworden!

vor. Die rege Kommunikation und der Erfahrungsaustausch, die dabei in offener und lockerer Atmosphäre aufkommen, machen Mut und inspirieren – im kommenden Herbst zum nunmehr 28. Mal. Hier kann die PTA ihre Unternehmensphilosophie ‚Stark am Menschen orientiert‘ zusammen mit ihren Kunden leben und erleben.

aus verschiedenen europäischen Ländern und den USA aufgebaut, deren unterschiedliche Kompetenzen sich ergänzen. Gleichzeitig wird der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft und der damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Beratungsleistung mit den gesammelten Erfahrungen der Partner Rechnung getragen.

## Immer in Verbindung mit Partnern und Kunden

von Sabine Leikep (freie Journalistin)



Die PraxisNews im Wandel der Zeit

## Die wichtigsten Kooperationspartner der PTA

KAIZEN Institute Consulting Group Ltd.

KAIZEN und Teamarbeit gehören einfach zusammen. Deshalb entstand die Kooperation mit der KAIZEN Institute Consulting Group Ltd. mit Hauptsitz im schweizerischen Zug. Gemeinsam veranstalteten PTA und KAIZEN Institute im November 2007 erstmals einen Praxisworkshop in Zürich unter dem Motto: „Mensch und Methode geben sich die Hand“.

awtec AG für Technologie und Innovation

Die awtec AG versteht sich als Innovationsdienstleister und bietet für die technische Industrie eine umfassende Unterstützung für den gesamten Innovationsprozess. Aus dieser Partnerschaft entstand die PTA-Niederlassung in Zürich. Der awtec-Mitbegründer Andreas Schlegel unterstützte die Gründung und war für einige Zeit Geschäftsführer der PTA Zürich, bis Christoph Lindinger diese Funktion übernahm.

i2S-Consulting GmbH

Ein weiterer Kooperationspartner in der Schweiz ist i2S-Consulting in Zürich. Gemeinsam wurden verschiedene SAP- und EAP-Projekte realisiert und bis heute besteht eine gute Zusammenarbeit. Die i2s ist ein Spin-Off-Unternehmen der ETH Zürich und wurde 1999 gegründet, um im Bereich Business Software innovative und nachhaltige Lösungen durchzusetzen. Das Motto „from idea to solution“ – oder kurz: i2s – gab dem Unternehmen den Namen.

The Quo Group

Eine intensive internationale Zusammenarbeit, vor allem in Holland und Polen erfolgt mit ‚The Quo Group, London & Redditch, UK‘. Innovatives Denken, kreative Change Management Programme, Verhaltensmethodologien und hochwertige Assessment-Instrumente sind die Stärken dieses Partners. Die Quo Group arbeitet mit ihrem Ansatz „kreativer Wandel“ auf den Gebieten der Personal-Selektion, Training und Entwicklung und bietet Coaching für Executive Management an.



## Von und mit dem Kunden lernen

Sabine Leikep im Gespräch mit Dr. Albert Hurtz, Mitbegründer, Gesellschafter und Geschäftsführer der PTA

### INTERVIEW

PraxisNews Welche Philosophie liegt der Arbeitsweise der PTA zugrunde?

Dr. Albert Hurtz Ohne den Menschen geht es nicht. Der Faktor Mensch ist das Maß aller Dinge. Im Mittelpunkt steht der Umgang mit den Menschen und die Gestaltung des ‚Miteinanders‘. Mit Spaß an der Arbeit helfen wir dabei, Veränderungsprozesse einzuleiten und das Entwicklungspotenzial von Menschen und Unternehmen zu entfalten.

wusste wirklich genau, wie man die Menschen fit macht für das selbständige und eigenverantwortliche Arbeiten. Das Spezialwissen, das wir hatten, war für die Kunden somit von großem Nutzen. Umgekehrt haben wir aber auch von unseren Kunden profitiert. Es war ein gegenseitiges Lernen voneinander und miteinander, eine gemeinsame Entwicklung des Themas. Heute ist alles wesentlich komplexer und komplizierter geworden. Während wir uns zu Beginn

PraxisNews Gab es auch Flops?

Dr. A. H. Sicher gibt es immer wieder Rückschläge, doch von großen Flops kann man dabei nicht sprechen. Wir arbeiten mit Menschen. Und die verhalten sich manchmal anders, als man sich das vorstellt. So hatten wir in einer Gruppe das Problem, dass die den Begriff der Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit zu großzügig auslegten und bei schönem Wetter im Hof während der Arbeitszeit Grillfeten organisierten.

## Im Mittelpunkt steht der Umgang mit den Menschen und die Gestaltung des ‚Miteinanders‘

PraxisNews Wer sind die Kunden der PTA, welche Zielgruppe sprechen Sie hauptsächlich an?

Dr. A. H. Unsere Aufträge kamen ursprünglich überwiegend aus der Fertigungsindustrie. Inzwischen haben wir jedoch Kunden aus vielen Branchen. Es hat sich gezeigt, dass der Ansatz der PTA für ganz unterschiedliche Unternehmen von Bedeutung ist. Dabei hat uns sehr geholfen, dass wir sowohl die Sprache der Führungsetagen als auch die der Werkhallen sprechen. Die Menschen aller Ebenen verstehen uns.

auf die Mitarbeiter konzentrierten, ist heute der Fokus auf die Führungskräfte gerichtet. Die Führungskräfte machen den Unterschied. Aus unserer Erfahrung wissen wir, ein Wandel in der Unternehmenskultur ist nur möglich, wenn die Führungskräfte die Entwicklung der Mitarbeiter zumindest dulden oder noch besser aktiv unterstützen. Es müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass Menschen in der Lage sind, selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten.

In einem anderen Fall war eine Führungskraft nicht in der Lage, den Faktor Mensch mit einzubringen. Sein Statement in kritischen Situationen war: „Das wird dann die PTA regeln ...“.

PraxisNews Welche Fragen veranlassen ein Unternehmen zur Zusammenarbeit mit der PTA?

Dr. A. H. Unternehmen kontaktieren uns, wenn sie merken, dass sie nicht flexibel genug aufgestellt sind oder wenn die Führungskräfte Unterstützung brauchen, um ihre Mitarbeiter zu entwickeln.

Heute ist das Wissen um diese Prozesse unendlich viel größer geworden als dies noch vor 15 Jahren der Fall war.

PraxisNews Im Rückblick auf 15 Jahre PTA, was sind für Sie die größten Erfolge?

Dr. A. H. Unseren größten Erfolg sehe ich darin, dass wir seit Beginn an fast unverändert mit der gleichen Mannschaft arbeiten. Neue Teammitglieder kamen hinzu, doch die Fluktuation in unserem Unternehmen ist sehr gering. Das wirkt sich auch positiv auf die Kundenbindung aus, so dass wir Kunden über viele Jahre hinweg zu unterschiedlichen Themen begleiten dürfen.

PraxisNews Hatte der Einzug moderner Technologien, wie EDV oder Internet, in die Arbeitswelt Einfluss auf die Tätigkeit der PTA?

Dr. A. H. Der Kern der Arbeit hat sich durch die neuen Medien nicht verändert. Wesentlich ist die Arbeit an und mit den Menschen und deren Verhaltensweisen. Die Organisation hat sich natürlich massiv verändert. Heute hat fast jeder seinen eigenen PC während das früher eher die Ausnahme war. Damals gab es



Dr. Albert Hurtz, Geschäftsführer der PTA

kein SAP. Dieses Programm hat das Arbeitsumfeld und die Arbeitsweise der Menschen gravierend verändert. Es erfolgt viel mehr Rückmeldungsarbeit und es sind mehr Standards erforderlich.

PraxisNews Inwiefern ist das Thema Globalisierung für die PTA von Bedeutung?

Dr. A. H. Die Globalisierung hat uns voll erreicht. Wir arbeiten fast nur noch mit Firmen zusammen, die im globalen Wettbewerb aktiv sind. Gemeinsam suchen wir nach Lösungen, um die Vorteile der Low-Cost-Länder wie Indien, China oder Osteuropa mit den Vorteilen des Standortes Deutschland zu verbinden. Christoph Lindinger hat seinen Arbeitsschwerpunkt auf das internationale Feld verlegt. Er entwickelt mit Unternehmen eine internationale Führungskultur. Ziel ist es, dass die Verständigung zwischen den Werken funktioniert – sowohl am Shopfloor als auch im Management. Der Knackpunkt ist die unterschiedliche Denkweise der Kulturen, die es oft erschwert, gemeinsame Entscheidungen zu finden. Nur wenn dies gelingt, haben globale Unternehmen die Chance, auf Dauer erfolgreich zu sein.

PraxisNews Wo sehen Sie in Zukunft die Schwerpunkte und Themen im Bereich teamorientiertes Arbeiten?

Dr. A. H. Einmal in der eben erwähnte Zusammenarbeit auf globaler Ebene. Der zweite Schwerpunkt ist zunehmend die Teamarbeit auf Managementebene – sowohl national als auch international. Ein großes Thema wird auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen bleiben. Zum einen innerhalb der Unternehmen an den Schnittstellen, d. h. zwischen Abteilungen und Bereichen usw. Zum anderen auch zwischen den Unternehmen, wo beide aus einer guten Kunden-Lieferantebeziehung letztlich profitieren können.

PraxisNews Wie stellen Sie sich die weitere Entwicklung der PTA vor?

Dr. A. H. Ich sehe uns als Ansprechpartner in der zunehmenden Internationalisierung. Wir werden verstärkt mit Managementsystemen arbeiten und unseren Fokus verstärkt auf die Verbindung bzw. Integration der Aspekte Teamarbeit, Führung und KVP richten.