



Interview mit Armin Kreuzthaler

Die Personalentwicklung als Instrument der individuellen und organisatorischen Qualifikation

Kurzlebenslauf Dr. Armin Kreuzthaler

Geboren 1960 in Graz, Studium Psychologie / Marketing, Vertragsassistent an der Universität Graz, Mitarbeit in der Geschäftsführung eines Mittelbetriebs, Leiter Personalentwicklung bei Magna Steyr. Seit September 2008 Leiter Internationales Personalmanagement bei Magna Steyr. Ausbildungen zum Organisationsentwickler und zum Systemischen Coach.

Lehr Tätigkeiten an der Karl-Franzens Universität Graz und an der Technischen Universität Graz. Gründer des Netzwerks für Personalentwicklung und des Vereins „Grazer Gesellschaft für Personalpsychologie“ für Führungsforschung.

Sehr geehrter Herr Dr. Kreuzthaler, sie waren jahrelang als Leiter der Personalentwicklung bei Magna Steyr tätig. Daher meine Frage: Welche Hauptaufgaben sind seitens der Personalentwicklung zu bewältigen?

Das Personalwesen generell ist mit allen Angelegenheiten betraut, die mit der Steuerung des Personals zu tun haben. „Trockene“, betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen wie Budget, Zeitwirtschaft, Gehalt und Ähnliches stehen hier im Mittelpunkt. Die gängige Meinung ist, dass die Personalentwicklung daneben einen Sonderstatus einnimmt, weil sie sozusagen nur mit den positiven Seiten wie Aus- und Weiterbildung zu tun hat. Diese Sichtweise teile ich allerdings nicht. Für mich ist Personalentwicklung, wenn sie gut

aufgesetzt ist, etwas sehr Notwendiges für die Organisation, die darauf achten muss, dass einerseits die individuelle Qualifikation des einzelnen Mitarbeiters und andererseits die Qualifikation der gesamten Organisation oder von Organisationseinheiten in Abhängigkeit vom Geschäft gegeben sind. Die Qualifikation der Organisationseinheit wird im hohen Maße durch die Bereitschaft zur Kooperation und durch eine entsprechende Unternehmenskultur geprägt; auch hier liegen Arbeitsfelder für Personalentwicklung.

Welche persönlichen Voraussetzungen muss ein guter Personalentwickler mitbringen?

Gute Personalentwickler verstehen die Strategie des Unternehmens und kön-

nen in diesem Sinne ihre Aufgabe zielgerichtet wahrnehmen. Bei uns im Unternehmen stehen bei der Suche nach Personalentwicklern im Prinzip folgende drei Fähigkeiten im Mittelpunkt: Erstens muss die Personalentwicklerin eine kommunikationsfreudige und –begabte Person sein. Zweitens muss eine Personalentwicklerin eine große Bandbreite an Aufgaben erledigen, damit muss sie umgehen können; gutes Selbstmanagement ist gefragt.

Die dritte wichtige Eigenschaft ist eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion. In einem Satz zusammengefasst: Gute kommunikative Fähigkeiten, gute reflektierte Managementfähigkeiten – auch in Bezug auf die weichen Faktoren – und ein Verständnis für wirksame Interventionen befähigen

Personen, gute Personalentwickler zu werden.

Seit kurzen haben sie eine neue Herausforderung innerhalb ihrer Organisation angenommen, sie sind nun Leiter des „International Human Resources Management“. Können sie diese Tätigkeit näher beschreiben?

Es geht darum, an allen Standorten von Magna Steyr weltweit das HR Management in seiner Art und Qualität zu analysieren, die Entwicklungspotenziale herauszufiltern und auf Unternehmensebene zu lukrieren. Hierbei muss sehr Unternehmenskultur-sensibel vorgegangen werden. Nicht alles kann auf der ganzen Welt einheitlich gestaltet werden, allerdings müssen Minimalanforderungen des HR Managements etabliert sein.

Ein Beispiel: Es muss gewährleistet sein, dass das jährliche Mitarbeitergespräch überall stattfindet, auch wenn die konkrete Durchführung durchaus differieren kann. Somit ist die Qualitätsabsicherung beim lokalen HR Management hier im Fokus. Der zweite Teil unserer Aufgabe ist die Entwicklung von Qualifikation in Abhängigkeit von allen Geschäftsfeldern und Strategien weltweit. Es dauert Jahre, erforderliche Fähigkeiten in Unternehmen zu schaffen. Die Qualifizierung erfolgt im Rahmen der laufenden Aktivitäten und des laufenden Geschäfts.

Neben ihrer Tätigkeit bei Magna haben sie auch viele andere Funktionen inne. Unter Anderem sind sie auch Gründer des Vereines für Führungsforschung. Was macht eigentlich einen guten Leader bzw. Führungsstil aus?

Ein Leader muss eine Persönlichkeit sein, die mit effektiven Mitteln die Organisation zum Ziel führen kann. Ich trenne hier die Begriffe Leadership und Management bewusst. Management ist jener Teil der Arbeit, der am Schreibtisch erledigt werden muss. Leadership beinhaltet jenen Teil der Arbeit, der mit den Mitarbeitern gemeinsam erledigt wird. Hierhin gehört neben der Entwicklung von Kommunikation und Vertrauen durch ein kluges Entscheidungsverhalten auch die Schaffung von Sicherheit und Orientierung und die Absicherung der langfristigen Überle-

bensfähigkeit. Letztlich kann ein guter Leader Verbesserungspotentiale erkennen und fordert Feedback heraus. Tatsächlich gibt es viele Führungskräfte, die gute Leadership- und Managementfähigkeiten besitzen, allerdings nicht lernfähig sind, und damit viel an möglicher Führungsleistung liegen lassen.

Was wird bei Magna Steyr unternommen um Führungskompetenz zu verbreiten und auf die Shopfloor-Ebene zu übertragen?

Das ist tatsächlich ein wichtiger Punkt! Viele Leute meinen, wenn sie über Leadership sprechen nur die oberste Führungsebene; in deren Sichtweise ist das sozusagen Vorstandssache. Genauso essentiell ist es aber, Führungskompetenz auf alle Ebenen zu bringen und mit konkreten Methoden zu unterstützen.

Klassisch bei Magna Steyr sind hohe Investitionen in eine systematische, intensive und gewissenhafte Ausbildung aller Führungskräfte. In gewissen Ebenen ist die Absolvierung dieser Führungsschule eine unabdingbare Voraussetzung für die Bekleidung einer Führungsposition.

Es gibt aber weitere Ansätze. Beispielhaft möchte ich hier den so genannten Meinungsspiegel, ein regelmäßig flächendeckend stattfindendes Betriebsklima-Analyse-Instrument nennen. Darüber hinaus werden in allen Organisationsebenen Feedbacksysteme aufgesetzt, an dieser Feedback-Kultur wird bei Magna Steyr intensiv gearbeitet.

Ist das nicht eher eine Überprüfung als die Entwicklung von Führungskompetenz?

Das geht tatsächlich fließend ineinander über, da jede Überprüfung durch Feedback eine Intervention darstellt und für entsprechend Weiterentwicklung sorgen kann. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Feedbacksysteme und die Führungsschule, zusammen mit dem alt bewährten Mitarbeitergespräch ein umfassendes Instrumentarium für Führungskompetenzentwicklung darstellt.

Derzeit ist die wirtschaftliche Lage durchaus herausfordernd, vor allem in der Automobilindustrie. Welche Maßnahmen können speziell seitens der Personalentwicklung ergriffen werden, um drohende

Auftragsrückgänge bzw. Freisetzungen von Mitarbeitern möglichst gering zu halten?

Tatsächlich ist die Eingriffsmöglichkeit der Personalentwicklung gering. Allerdings kann man versuchen, mit guten Systemen einen Wettbewerbsvorteil in der Qualifikation zu generieren, der letztlich hier durchaus positiv wirken kann. Die Möglichkeiten des Personalwesens und der Personalentwicklung liegen hier in einer proaktiven Interpretation der Unternehmensstrategie und des wahrscheinlich kommenden Geschäfts: Welche Aktivitäten können zur Vorbereitung und Unterstützung am sinnvollsten gesetzt werden?

Stichwort Arbeitsstiftung: Können sie kurz die Idee bzw. die Vorteile für Magna bzw. die betroffenen Mitarbeiter beschreiben?

Dieses Instrument wird eingesetzt, wenn Kapazitäten abgebaut werden müssen. Anstelle der Kündigung von Mitarbeitern kommt in diesem Fall das Auffangnetz solch einer Stiftung zum Tragen. Die betroffenen Mitarbeiter bekommen durch Zusatzausbildungen Spezialwissen, welches für mögliche zukünftige Positionen am Arbeitsmarkt und im Unternehmen benötigt wird. Mitarbeiter bleiben im Nahfeld der Organisation und sind bei Bedarf sofort wieder greifbar und sehr oft bereit, wieder einzusteigen!

Beispielhaft kann hier speziell die Facharbeiterqualifikation als aktuelles Beispiel bei Magna Steyr erwähnt werden. Da derzeit gerade bestimmte Facharbeiter am Arbeitsmarkt schwer zu bekommen sind, werden Anlernkräfte hier entsprechend höher qualifiziert.

Sie lehren am PSM Institute der TU Graz „Teambuilding“. Bis zu welchem Grad kann ihrer persönlichen Einschätzung nach das Arbeiten im Team überhaupt erlernt werden?

Nicht jeder Mensch ist von vornherein ein guter Teamspieler, es wird hier immer individuelle Unterschiede geben. Allerdings hat die große Mehrheit aller Leute doch eine sehr hohe Grund-Teamfähigkeit. Lernen kann man Teamarbeit, indem man Leute einer Situation aussetzt, wo sie kooperieren müssen, um entsprechende Ergebnisse zu erzielen.



Dr. Armin Kreuzthaler
Leiter Internationales
Personalmanagement
Magna Steyr

Das können entweder Planspiele oder eben auch Situationen in der betrieblichen Praxis sein. Wenn dann Zusammenarbeit nicht funktioniert, sinkt sofort die Leistung und damit das Ergebnis, was bei guter grundsätzlicher Teamfähigkeit wiederum ein intensives Lernen und damit Verbesserungsarbeit nach sich zieht.

Wie bereits erwähnt, findet das sowieso überall in der Wirtschaft statt, da jegliche Projekt- und Arbeitssituationen Menschen genau mit diesen Rahmenbedingungen konfrontieren. Daher ist „learning on-the-job“ ist hier wohl der wichtigste Faktor. Die Erfahrung zeigt, dass sobald ein Team etabliert wird, dieses zu funktionieren beginnt. Ein

Team muss nicht entwickelt werden, tatsächlich kann man es von außen – als Führungskraft oder Ratgeber – eigentlich nur behindern, denn ein Team entwickelt sich im Normalfall von selbst. Man muss also nur jenen Personen, die die Verantwortung

für das Funktionieren der Team-Arbeit haben, bewusst machen, was ein Team am ehesten stören könnte, um mit entsprechender Unterstützungsarbeit Behinderungen des natürlichen Entwicklungsprozesses zu vermeiden.

Noch eine abschließende Frage: Was erwarten sie sich von Absolventen einer Technischen Universität bzw. wo sehen sie Unterschiede zu alternativen Ausbildungsformen, allen voran den Fachhochschulen?

Aus meiner Erfahrung heraus sind die Unterschiede im Augenblick der Bewerbungssituation gar nicht besonders groß. Langfristig gesehen ist das,

was einen Universitätsabsolventen auszeichnet, die Fähigkeit selbstständig und konstruktiv zu denken! Das wird in der Wirtschaft dringend gebraucht. Im Übrigen bedarf es hierzu auch ganz speziell der Fähigkeit der Abstraktion. Hier ist eine solide Grundausbildung sicher jene Basis, die speziell an Universitäten im Allgemeinen und auch an Technischen Universitäten im Speziellen besonders gut vermittelt wird. Allerdings getraue ich mich nicht detailliert zu evaluieren, wo eine Uni besser ist als eine Fachhochschule.

Hier bin ich der Überzeugung, dass man das sehr fallspezifisch bewerten muss. Sicher ist, dass die Fachhochschule durch ihren Lehrplan deutlich mehr Orientierung gibt, d.h. es ist sicher auch leichter möglich, sich „durchtreiben“ zu lassen, dieses Element fehlt an den Universitäten und zwingt die Studierenden zu mehr Selbstverantwortung. Selbstorganisation ist an Universitäten und in der Wirtschaft also jedenfalls gefragt.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Herr Dipl.-Ing. Hannes Fuchs

LEUTE/KÖPFE



Dipl.-Ing. Gernot Pirker, DEng, Patentanwalt

Ende 2002 nahm G. Pirker nach dem Abschluss des Maschinenbau-Wirtschaftsingenieurstudiums an der TU-Graz und der erfolgreichen Promotion zum Dr. of Engineering an der Hiroshima University in Japan in der Kanzlei TBK-Patent in München die Ausbildung zum Patentanwalt auf.

Die Ausbildung wurde in Sommer 2008 mit den Zulassungen als deutscher und europäischer Patentanwalt erfolgreich abgeschlossen.

Gernot Pirker ist freiberuflich als Patentanwalt in München tätig und führt vor allem Beratungen in Angelegenheiten der technischen Schutzrechte Patente und Gebrauchsmuster wie auch der nichttechnischen Schutzrechte Marken und Geschmacksmuster durch. Die Kombination seiner technischen Ausbildung mit den juristischen Rahmenbedingungen ergibt adäquate Lösungen für die Anliegen seiner Mandanten.

In Zukunft beabsichtigt er seine Tätigkeit neben der klassischen Arbeit des Patentanwalts auf den Bereich der Be- und Verwertung von Schutzrechten auszudehnen, um den Anforderungen dieses wachsenden Themenbereichs zu begegnen.

Kontakt: pi-patent@email.de