



Interview mit Ulrich Bauer

Fordern und Fördern an der TU Graz

Kurzlebenslauf O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr Ulrich Bauer

Geboren 1956 in Lebing/Stmk.

Berufliche Tätigkeiten:

1983 bis 1989: Vertrags- und Universitätsassistent an der TU Graz, BWL

1989 bis 1991: Steirerbrau, Personalentwicklung

1991 bis 1997: Steiermärkische Elektrizitäts AG, Vorstandsassistent, Personalchef

seit 1997: O. Universitätsprofessor am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, TU Graz

2000 bis 2003: Dekan der Fakultät Maschinenbau, TU Graz

seit 2003: Vizerektor für Finanzen und Personal, TU Graz

Sehr geehrter Herr Professor Bauer, seit 2003 sind Sie in der Funktion als Vizerektor für Finanzen und Personal der TU Graz tätig. Was bedeutet für Sie Human-Ressources, worin sehen Sie die wichtigen Ansatzpunkte für das Universitätspersonal in der TU Graz?

Das ist eine umfassende Frage, dazu muss ich ein bisschen ausholen. Wir haben im universitären Bereich eine ganz spezielle Situation vorgefunden, als am 1. Oktober 2003 das neue Rektorat seine neue Aufgabe aufgenommen hat.

Wir hatten zu diesem Zeitpunkt mehrere Dienstrechte: ein provisorisches Übergangsdienstrecht seit 2001, Beamtendienstrecht, Vertragsbedienstetenrecht und ein neues Universitätsgesetz, das mit 1. Jänner 2004 in Kraft getreten ist und einen Kollektivvertrag zum

Inhalt hatte, der erst ausgestaltet und verhandelt werden musste. Ich war Mitglied des Verhandlungsteams der Universitäten, das in intensiven Verhandlungen in den letzten 3 Jahren mit der Gewerkschaft öffentlicher Dienst den Kollektivvertrag ausgehandelt hat.

Dieser Kollektivvertrag ist inhaltlich fertig, aber aufgrund mangelnder finanzieller Zusagen seitens des Bundes bisher noch nicht in Kraft getreten, durch die Regierungsneubildung ist dies frühestens mit 1. Oktober 2009 realistisch.

Es gibt eine sehr hohe Nachfrage nach Technikern, und die Bezahlung an Universitäten lag seit 2003 durch das provisorische Dienstrecht ungefähr 30 % unter dem marktüblichen Lohnniveau. Das Rektorat hat im Herbst 2003 sehr

kurzfristig ein Karrieremodell entwickelt, das unseren Wissenschaftlern gewisse Karriereperspektiven geboten hat.

In wenigen Wochen tritt 2009, voraussichtlich nach dem Abschluss der Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat, unser neues Karrieremodell in Kraft, das für junge Wissenschaftler Karrieremöglichkeiten bis zu einem Associate Professor bietet. Die Chancen für Techniker in der Wirtschaft sind sehr gut und werden es sicher auch in der Zukunft bleiben. Mit diesem Karrieremodell ist die TU Graz wieder konkurrenzfähig und kann attraktive Bedingungen als Wissenschaftsstandort bieten, um die besten Köpfe an Bord halten zu können.

Worin liegen Ihre Schwerpunkte zur Personalentwicklung?

Natürlich ist das Karrieremodell ein wichtiges strukturelles Führungsinstrument, aber es gibt noch wesentlich mehr, das darüber hinaus für ein leistungsfähiges Personalmanagement notwendig ist. In den letzten Jahren haben wir einen kompletten Paradigmenwechsel durchgemacht.

Wir haben nach wie vor die unterschiedlichen Dienstrechte, die wir mit allen arbeitsrechtlichen Auswirkungen gleichzeitig beachten müssen, was teil-

nächsten Jahr und in den Folgejahren für alle Institutleiter, Professoren, Projektleiter, aber auch für die Leiter unserer Serviceeinrichtungen TU-weit angeboten.

Parallel dazu möchten wir auch ein Management Development Programm entwickeln, es gibt auch schon Konzepte dazu. Im Moment müssen wir aber leider aus finanziellen Gründen ein bisschen kürzer treten als wir uns wünschen würden. Soweit einmal grob

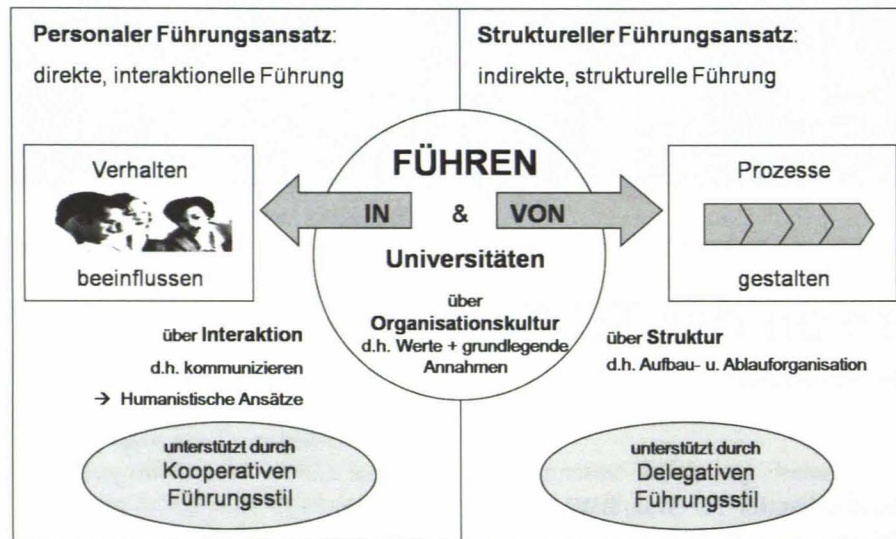
thematisiert und mit allen relevanten Interessensgruppen daran gearbeitet wird. Im Führungsdialog sind alle Fakultäten vertreten, die Dekane, der Betriebsrat, der Arbeitskreis für Gleichbehandlung, und auch das Rektorat ist direkt beteiligt. In diesem Kreis bearbeiten wir Themen wie beispielsweise das Karrieremodell.

Dieses haben wir heuer sehr intensiv diskutiert und gestaltet, und so gesehen kommen diese Modelle nicht isoliert von einer Fachabteilung. Wir sehen uns in der Funktion von Impulsgebern, von Moderatoren, die dieses Thema hier voran treiben, aber gemeinsam mit den relevanten Gruppen gestalten, sodass wir hier eine sehr hohe Mitarbeiterorientierung oder auch interne Kundenorientierung haben.

Damit entwickeln wir Programme, die auch mit hoher Wahrscheinlichkeit angenommen werden. In diesem Führungsdialog wollen wir einen Multiplikatoreffekt schaffen, sodass die Inhalte dann auch wirklich im Sinne eines Schneeballsystems intern weitergegeben werden. Ich sehe das als ganz zentrale Struktur innerhalb unserer Universität, um „Führung“ langfristig zu thematisieren.

Aus dieser Arbeit ergeben sich dann immer die nächsten Arbeitsschwerpunkte, beispielsweise das Thema „die Aufgaben der Dekane“, oder der „Recruitingprozess“. Es gibt beispielsweise schon Vorschläge für einen Recruitingprozess für Berufungskommissionen, das beginnt bei der Ausschreibung bis hin zu den Bewerbungsgesprächen. Innerhalb dieses Karrieremodells gibt es auch so genannte „Professoren-Laufbahn-Stellen“. Für diese sind Qualifikationsvereinbarungen zu gestalten, Fragen z.B. bezüglich der Evaluierung zu klären sowie transparente Prozesse und Verfahren zu beschreiben. Ich denke, da ist in den nächsten Jahren sicher noch viel zu tun.

Überspitzt formuliert produzieren Wissensstätten wie die Universitäten Know-How, Erfahrungswerte, Netzwerke und letztendlich auch helle Köpfe. Welche Akzente glauben Sie setzen zu können, um hochqualitative WissenschaftlerInnen und ForscherInnen nicht an so genannte Elite-Universitäten zu verlieren?



weise auch zu Unsicherheiten führt, die wir bewältigen müssen. Daneben haben wir auch den Bereich Personalentwicklung komplett neu aufgebaut. Die bei uns bereits bestehenden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wurden weiterentwickelt, ausgebaut, und dabei in ein Gesamtkonzept eingebunden, das von den Mitarbeitern sehr gut angenommen wird. Weitere Instrumente zur Personalentwicklung sind Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen, interne Jobbörsen und ähnliche Dinge.

Wir haben also eine breite Palette entwickelt und sind gerade dabei, das Ganze umzusetzen. Das Thema „Führung“ ist natürlich bei uns ein ganz Entscheidendes. Wir sind ja doch dadurch, dass wir eine Expertenorganisation sind, eine ganz besondere Art von „Unternehmung“ mit speziellen unternehmenskulturellen Ausprägungen. Wir entwickeln gerade ein Professional-Leadership-Programm und haben die erste Pilotphase dieses dreistufigen Programms durchgeführt. In den nächsten Wochen wird es evaluiert, und im

zusammengefasst, was wir tun. Ich persönlich bin der Überzeugung, dass unsere Mitarbeiter der zentrale Wettbewerbsfaktor sind, gerade in einer wissensorientierten Organisation wie es eine Universität ist. Dementsprechend müssen wir mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend sorgfältig umgehen, in allen Schattierungen und allen Konsequenzen.

Welche persönlichen Ziele haben Sie bereits umgesetzt und was haben Sie sich noch vorgenommen?

Die wesentlichen Punkte wurden eigentlich schon genannt. Derzeit sind wir dabei, dieses Karrieremodell umzusetzen, das aus mehreren Modulen besteht. Im Vorfeld müssen wir auch regeln, wie beispielsweise das Recruiting aussieht, und auch hier haben wir ein Konzept erarbeitet. Wir haben dazu eine Plattform gegründet, die wir Führungsdialog nennen.

Das sehe ich insofern als ganz wichtiges Instrument, als das Thema Führung in allen unterschiedlichen Ausprägungen

Das ist ein sehr spannendes Thema. Ich will es einmal anders formulieren. Was ist dagegen zu sagen, wenn unsere besten hellen Köpfe an die besten Universitäten der Welt gehen? Ich denke, es ist gerade in einer Wissenschaftsgesellschaft enorm wichtig, dass hier ein Austausch statt findet. Und es kann uns gar nichts Besseres passieren, als dass unsere Leute nach Standfort, Harvard, ETH oder TU München oder wo auch immer hingehen.

Die Frage ist, gelingt es uns, auch in die Gegenrichtung wieder Leute an Bord zu holen. Davon profitiert man dann natürlich. Man darf ja nicht vergessen, dass jeder, der von uns im guten Einvernehmen weggeht, natürlich seine Kontakte beibehält und dass sich dieses Netzwerk dadurch immer mehr verbreitert. Das heißt, ich sehe gerade diesen Austausch im wissenschaftlichen Bereich als große Chance, an der wir arbeiten müssen.

In unserem neuen Karrieremodell haben wir deshalb ganz bewusst diesen Austausch, diese Auslandserfahrung festgeschrieben, sodass wir hier unsere Wissenschaftler wirklich unterstützen und ermutigen möchten, hinaus zu gehen. Um andere Sichtweisen und andere wissenschaftliche Welten bei uns zu integrieren haben wir uns jetzt darauf geeinigt, bei unserem Karrieremodell einen zumindest halbjährigen Forschungsaufenthalt im Ausland in die Qualifikationsvereinbarung verpflichtend aufzunehmen. Und ich denke, das wird auch finanziell eine große Herausforderung. Die Frage ist immer, wie können wir Stipendien, Einladungen oder Mitarbeit in internationalen Forschungsprojekten damit forcieren und animieren.

Die nächste Frage ist: wie bekommen wir unsere Leute wieder zurück? Das geschieht in erster Linie durch eine Berufungspolitik, die attraktive Bedingungen schafft. Da sehen wir, dass wir derzeit leider aufgrund der eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten und Ressourcen einen enormen Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Universitäten haben. Das zeigt sich auch bei Berufungsverhandlungen, wo beispielsweise bei der Ausschreibung einer für uns wichtigen Grundlagenprofessur alle drei Berufungswerber

abgesagt haben, weil sie von deutschen Universitäten bessere Rahmenbedingungen geboten bekommen haben.

Wir hoffen wirklich, dass endlich die Zusagen der Regierung realisiert werden, und dass endlich mehr Geld zu den Universitäten kommt. Hier muss einfach der politische Wille endlich einmal umgesetzt werden und sich nicht nur in Lippenbekenntnissen erschöpfen. Insofern bin ich persönlich schon ein bisschen enttäuscht, dass hier politische Zusagen, die seit Jahren gemacht werden, so wenig ernst genommen werden.

In Ihrer Industrielaufbahn bis 1997 waren Sie bei der Steirerbrau AG und bei der Steiermärkischen Elektrizitäts AG für die Personalentwicklung als Personalchef tätig. Welche Erfahrungen haben Sie dort in diesem Bereich gesammelt und welche haben Sie am stärksten geprägt?

Also ich muss sagen, es waren in beiden Unternehmen für mich sehr lehrreiche Jahre. Ich durfte in zwei sehr unterschiedlichen, aber wirklich tollen Firmen arbeiten. In der Steirerbrau hatte ich damals, als ich die Universität verließ, das große Glück, das Thema Personalentwicklung neu aufzubauen und ich hatte dort Vorgesetzte, die mich wirklich unterstützt haben, und die sehr offen waren. Das Ganze war anfangs stark vom Verkauf getragen, weil dort einfach ein hoher operativer Bedarf war, und ich habe sehr viel über Kundenorientierung und Verkauf gelernt. Ich war selbst in die Trainingspro-

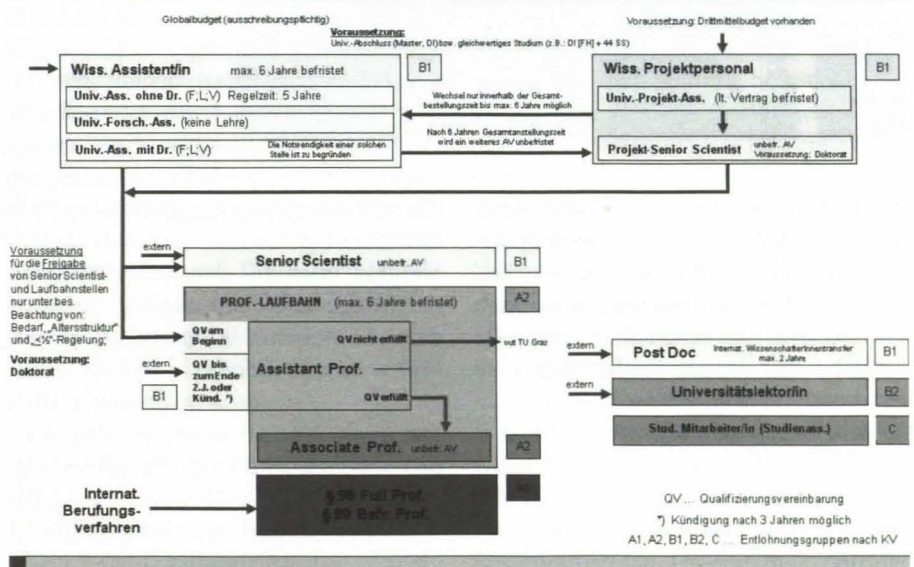
gramme auch als Trainer involviert und es war eine absolut tolle Zeit. Auch in der Steiermärkischen ElektrizitätsAG (Steg) bin ich in einer ganz spannenden Zeit dazugekommen. Es wurde gerade der Verkauf – die Steg gehörte damals dem schweizerischen Bankverein – vorbereitet, und der personelle Sektor war von vielen Unsicherheiten geprägt. So konnte ich hautnah miterleben was es bedeutet, wenn plötzlich die Perspektiven so unsicher sind.

Ich konnte dann auch erleben welche Energien plötzlich frei geworden sind, als der Verbund den Zuschlag bekam. Der Verbund hatte damals ein komplettes Restrukturierungsprogramm über den gesamten Konzern und ein neues großes Corporate Identity Programm gestartet, um die Strukturen und die gemeinsame Identität neu zu gestalten. Ich hatte damals die ehrenvolle Aufgabe, für die STEG als eine der Konzerntöchter für diese Integration verantwortlich zu sein, und das hatte natürlich massive Auswirkungen auf den personellen Bereich. Auch das war für mich eine sehr lehrreiche und spannende Zeit mit Veränderungsmanagement und Aufbau von neuen Strukturen mit allen Problemen, die damit verbunden sind.

Und inwiefern können Sie jetzt diese Erfahrungen als Lehrstuhlleiter des Instituts für Betriebswirtschaft mit einfließen lassen?

Ich versuche unseren Studierenden unmittelbar in Lehrveranstaltungen

Wissenschaftliches Personalmodell



in der BWL die Grundzüge und das Grundverständnis mitzugeben, was Personalmanagement bedeutet. Mir ist auch wichtig, dass man hier vor allem die strategische Tragweite und Sichtweise und auch die strategische Verantwortung, die das Personalmanagement hat, berücksichtigt, und dass man wirklich klar unterscheidet, was sind strategische Aufgaben und was sind operative Aufgaben.

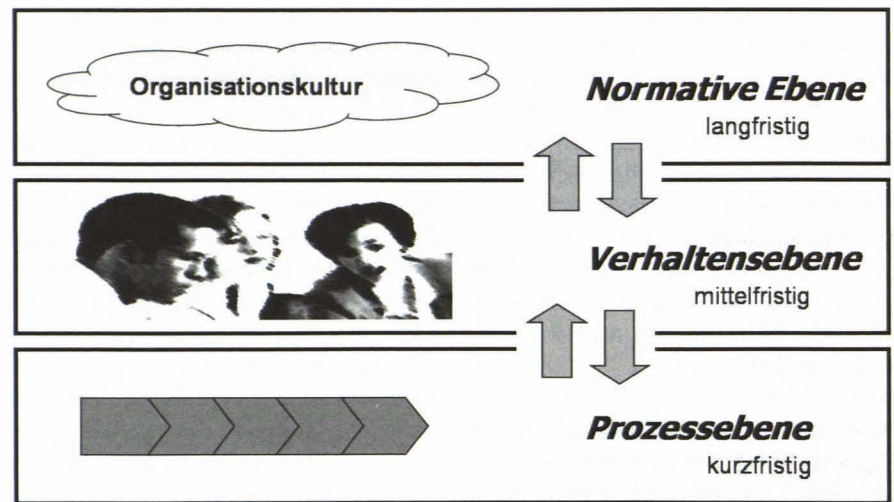
Es ist leider in der Praxis üblich, dass man sehr stark vom Tagesgeschäft, von den operativen Aufgaben getrieben wird und deshalb ist es da besonders wichtig dass man weiß, dass das Ganze in eine langfristige Perspektive eingebettet werden muss. Gerade Personal ist eine langfristig zu betrachtende Perspektive, weil die Entwicklung von Know-How, von Kompetenzen – sei es fachlicher Natur oder auch soziale Kompetenz – lange dauert und ich denke Personalmanagement hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln können.

Ein Personalmanagement kann nicht mehr tun, als Rahmenbedingungen zu schaffen, alles Andere wäre Illusion. „Tun“ müssen die Mitarbeiter selbst. Führungskräfte haben die Führungs-



**O.Univ.-Prof.
Dipl.-Ing. Dr.
Ulrich Bauer
TU Graz**

verantwortung für ihre Mitarbeiter und müssen diesen auch entsprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten und sie unterstützen, aber auch Vorbild sein. Das sehe ich als die große Aufgabe aller unserer Professoren, Pro-



jektleiter und derer, die hier Führungsaufgaben übernehmen.

Was erwarten Sie sich von Absolventen einer technischen Universität?

Ich erwarte mir von unseren Absolventen, dass sie ein gutes Basiswissen haben und so viel gelernt haben, dass sie sich auch an nicht so klar strukturierte Problemstellungen herantrauen. Nicht mit einer Überheblichkeit, sondern mit einer gewissen Demut die Probleme ernst nehmen, aber auch mit dem Wissen, dass sie in der Lage sind, ihre persönliche Kreativität einzusetzen um befriedigende Lösungen für diese Probleme zu erreichen.

Weiters erwarte ich, dass unsere Absolventen den Faktor Mensch in ihrer zukünftigen Arbeit entsprechend berücksichtigen und da gibt es neben der Betriebswirtschaftslehre eine zweite Lehrveranstaltung,

die ich mit großer Begeisterung übernommen habe.

Sie geht noch auf den Lehrstuhlgründer Professor Pietsch zurück und wurde von meinem Vorgänger Professor Veit weiterentwickelt.

Das ist die Betriebssoziologie, die diese soziologische Seite des Produktionsfaktors Mensch näher unter die Lupe nimmt. Mit dem Bewusstsein, dass man auf diese Dinge Rücksicht nehmen muss und mit solidem Basiswissen sollten unsere Studierenden rausgehen.

Wenn sie dann auch mit einer Einstellung, dass man hart und konsequent arbeiten muss, ans Werk gehen, dann bin ich optimistisch, dass sie erfolgreich sein werden. Unsere Absolventen werden von der Industrie und von anderen Arbeitgebern geschätzt. Aber letztendlich muss ich dazusagen, muss jeder für sich selbst die Leistung erbringen und sich auch selbst entwickeln. Also ich denke, wir können nur eine Basis mitgeben und was jeder einzelne daraus macht, das ist seine eigene Entscheidung.

Welchen Leitgedanken können Sie den jetzigen Studierenden mit auf den Weg geben? Haben Sie so etwas wie ein Motto, das sie den Studierenden mitgeben?

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und wertschätzende Akzeptanz gegenüber allen, denen sie im Leben begegnen, das sind für mich zwei wesentliche Faktoren für den persönlichen Erfolg.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Frau Dipl.-Ing. Sonja Embst