



## HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT

„Die Botschaft hör' ich wohl, allein es fehlt der Glaube“ ist man versucht zu erwidern, wenn Führungskräfte oder solche, die der Zufall in Führungspositionen hob, sagen: „Der größte und wertvollste Aktivposten eines Unternehmens sind eigentlich die Mitarbeiter“. Nirgendwo liegt zwischen Theorie und Praxis soviel ungepflegtes, ungenutztes, falsch behandeltes Brachland wie auf dem Gebiet der Menschenführung, Menschen-Entwicklung, Menschen-Behandlung, schlicht im Umgang mit Menschen.

Je mehr es aber auf wirklich qualifiziertes Humankapital ankommt, und je seltener wirklich exzellente Führungskräfte am Personalmarkt gefunden werden, desto komplexer werden die Aufgaben für das (Personal-) Management.

Traditionelle Rollen haben sich geändert. Nicht nur aus dem Personalchef sollte ein „Human Resources Executive“ geworden sein. Doch nur allzuoft arbeiten die meisten Führungskräfte trotz des anspruchsvollen Titels mit Standard Kochrezepten (offensichtlich aus dem „I hate to cook“-Kochbuch). Dabei würde der neue Titel schon in die neue Richtung weisen: „Manager für menschliche Ressourcen“. Im Zuge des dramatischen technologischen Wandels, den wir alle miterleben aber nicht immer mitbekommen, kommt es zu einer Verschiebung des Stellenwertes der wichtigsten Produktionsfaktoren. Die „menschliche Muskelkraft“ verliert und die „Geisteskraft“, die Intelligenz, das Wissen, die beruflichen Qualifikationen gewinnen an Bedeutung.

Kann Europa, kann Österreich, ganz allgemein die Wirtschaft diesen Anforderungen gerecht werden? Die Antwort, untermauert durch Untersuchungen, zeigt eine unbefriedigende Situation. Die notwendigen HR-Strategien sind oft nicht vorhanden oder zu schwach, um die Zielsetzungen der Unternehmen langfristig und effektiv zu unterstützen. Jeder meint von Werbung und von Personal alles zu verstehen. Und trotzdem versucht fast jede Führungskraft noch immer mit den Mitteln von gestern oder gar vorgestern die Probleme von heute oder gar morgen zu behandeln. Daher sind auch die Personalprobleme noch nicht wirklich im Griff:

- „Skill Shortages“ bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit.
- Änderungen in den demographischen Gegebenheiten zwingen die Recruiter in neue Gebiete. Aber die wichtige soziale Komponente und die erforderliche Konsensfähigkeit der Mitarbeiter im Rahmen einer notwendigen, flexiblen Unternehmensstruktur blieben bisher auf der Strecke.
- Trainings-Erfordernisse werden nicht ausreichend berücksichtigt. Sprachen und Ausbildung in wichtigen neuen Gebieten, wie z. B. „environmental skills“ werden vernachlässigt.
- Leistungs- und Kreativitätsbezahlungssysteme fehlen, um die besten Mitarbeiter zu halten und zu motivieren.

Und die veralteten Hierarchiestufen werden viel zu langsam reduziert.

Der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern wird erheblich zunehmen. Und jedes Unternehmen kann nur so gut sein wie seine Mitarbeiter. Jede Führungskraft muß in Zukunft nicht nur Geschäftsmann, sondern auch ein wahrer HR-Executive sein. Es gilt, die menschliche Komponente, das Human- oder Geisteskapital zu aktivieren.

Viel Arbeit liegt vor uns allen!

Dr. Erich Sieder, bisher Personalchef der IBM Austria, jetzt Corporation Program and International Corporation.



Seit 1. Mai 1992 ist Dipl.-Ing. Dr. techn., Dr. jur. Manfred **Reichl** Geschäftsführer des österreichischen Tochterunternehmens von Roland Berger & Partner International Management Consults, der führenden Top-Management-Beratung europäischer Herkunft. Nach seiner Tätigkeit als Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz war Herr Dr. Reichl in Böblingen bei Stuttgart für das europäische Marketing einiger Produktlinien des Elektronik Konzerns Hewlett Packard verantwortlich. 1987 wechselte er zu Roland Berger & Partner nach München, wo er in den letzten Jahren Mitglied der Geschäftsleitung und zuständig für den Bereich Elektro-/Elektronik- und Telekommunikationsindustrie war.



Die Stmk. Landesregierung hat beschlossen, die Landeskrankenanstaltenges.m.b.H. zu entpolitisieren und zu größerer Selbständigkeit zu führen. Herr Dipl.-Ing. Dr. Klaus **Frankhauser** wurde zum Vorstandsdirektor für die Bereiche Personal und Medizin bestellt. Er wird ab 1.10.1992 kollegial mit Herrn Vorstandsdirektor DDr. Gerhard Moser, zuständig für Finanz und Technik, das Unternehmen (21 Anstalten, rund 12.000 Beschäftigte) führen.

Dr. Frankhauser war langjähriger Mitarbeiter der Steyr-Daimler Puch AG, wo er als Leiter bei allen Großprojekten, so z. B. auch der BMW-Steyr Gründung, mitentscheidend war. Er ist seit 1982 als Betriebsdirektor für das Puchwerk in Graz verantwortlich und hat maßgeblich am Zustandekommen des Eurostarprojektes mitgewirkt.



Dipl.-Ing. Dominik **Brunner**, 29, ist seit 1. Juli 1992 Assistent des kaufmännischen Vorstandes der VAI (VOEST-ALPINE Industrieanlagenbau GmbH) in Linz.

Nach der Sponson hat er zwei Jahre bei der amerikanischen Unternehmensberatung ANDERSEN CONSULTING in Wien gearbeitet. Neben Projektarbeit in der Financial Services Group und der Utilities Group war Dipl.-Ing. Dominik Brunner maßgeblich in interne Marketing- und Public Relations-Aktivitäten eingebunden.

Bei der VAI werden seine Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Marketing, Verkauf, Beschaffung und Logistik liegen. Die VAI zählt übrigens weltweit zu den drei führenden Anbietern von Industrieanlagen im Segment „Metallurgie“.



Technische Universität Graz

Am 25. Mai dieses Jahres wurde von der Universitätsversammlung o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Josef **Wohinz** zum Rektor für die Studienjahre 1993/94 und 1994/95 gewählt. Univ.-Prof. Wohinz ist seit 1979 als ordinaris für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung an der Technischen Universität Graz tätig; in den Studienjahren 1989/90 und 1990/91 stand er als Dekan der Fakultät für Maschinenbau vor.