



*Dir. Dr. Walter HATAK, geboren am 20. 07. 1954 in Wien, trat nach dem Studium der Betriebswissenschaften an der WU Wien 1977 in die ÖMV AG ein. Erste Berufserfahrungen sammelte er im Bereich Controlling, bevor er sich immer stärker mit den Agenden der Personalabteilung beschäftigte.*

*Seit 2 Jahren ist Dir. Dr. Walter Hatak Personalleiter der ÖMV AG und Konzernpersonalleiter der ÖMV Gruppe (somit verantwortlich für rund 13.000 Mitarbeiter). Seine Hauptaufgaben liegen in der Neustrukturierung des Personalbereichs aufgrund der Internationalisierung und dem raschen Anwachsen des Konzerns.*

## Personalmanagement für das Jahr 2000

Die sehr differenzierten Anforderungen von international tätigen Unternehmen, die Internationalisierung, als das zentrale Thema von Unternehmensstrategien, sowie der zunehmende Wettbewerbsdruck prägen die letzte Dekade des 20. Jahrhunderts. Dabei wird das Management der Humanressourcen zum Angelpunkt für die Zukunft. Wie sich ein österreichisches Großunternehmen für die Zukunft am Sektor Humanressourcen vorbereitet welche Schritte und welche Instrumente es verwendet, wird am Beispiel der ÖMV-AG aufgezeigt. Selbstverständlich orientiert sich die Personalarbeit an der Unternehmensstrategie, die Personalpolitik folgt der Unternehmenspolitik. Leitbild und Führungsgrundsätze sind Orientierungshilfen für beides. Dennoch reicht die althergebrachte Grundhaltung einer Personalarbeit bei weitem nicht mehr aus, um den Anforderungen eines modernen Unternehmens auf dem Weg zur Internationalisierung gerecht zu werden. Einige Unternehmen meinen, daß sie durch Umbenennung der Personalabteilung oder durch eine neue Organisationsform das Auslangen finden. Vielmehr ist eine grundlegende neue Sichtweise für die Humanressourcen eines Unternehmens Voraussetzung. Es darf den Verantwortlichen für Mitarbeiter im Unternehmen nicht gleichgültig sein, wie der einzelne die Fragen

Warum arbeite ich hier?

Was tue ich an meinem Arbeitsplatz?  
Wie werde ich von anderen eingeschätzt? Wieviel bin ich wert und wo sind meine Entwicklungsmöglichkeiten?

beantwortet.

Die Antworten für die Fragen müssen nachvollziehbar und für Mitarbeiter transparent gemacht werden. Vor allem ist die Einstellung: „Personalabteilung stellt für die einzelnen Abteilungen Personal zur Verfügung“, also eine Form von „Verteilermentalität“ heute nicht mehr zu akzeptieren. Vielmehr stellt sich das Unternehmen im Bereich der Humanressourcen als Markt dar, als Anbieter von Aufgaben, Jobs, Funktionen. Dem gegenüber steht der Markt der Interessenten, die sich entweder von außen, aber auch von innen für dieses Angebot an Funktionen, Aufgaben, Jobs interessieren. Beide Seiten liegen im Wettbewerb. Wettbewerb auf der Angebotsseite und das Bestehen gegenüber den Konkurrenzunternehmen, die besten Bewerber zu erhalten, während auf der anderen Seite Wettbewerb unter den Kandidaten besteht, die besten Jobs zu erhalten. Es sollen die Aufgaben oder Funktionen qualitativ besten Leistungsniveau der Kandidaten entsprechen. Daraus resultiert eine erste wichtige neue Funktion, nämlich die Funktion des Personalmarketings. Es sei jedoch nochmals darauf hingewiesen, daß die Anlehnung an den Begriff „Absatzmarketing“ noch keine Gewähr für eine erfolgreiche Personalarbeit bietet.

Diese neue Sichtweise muß das gesamte Unternehmen erfassen und sich an Beschäftigte oder potentielle Mitarbeiter orientieren. Alle Handlungen des Unternehmens werden dahingehend überprüft, ob sie den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen. Diese Grundhaltung erhebt zweifellos erheblich höhere Anforderungen an das Unternehmen.

Die ÖMV vollzieht die Veränderung dieser Grundhaltung seit mehreren Jah-

ren und hat 1991 eine Imagekampagne als Kernstück der Personalmarketingarbeit erstellt. Sie verleiht dem Unternehmen einen unverwechselbaren Auftritt als interessanter Partner für die künftigen Mitarbeiter am Arbeitsmarkt. Gleichzeitig leistet sie auch für alle üblichen Aktivitäten die Koordinationsfunktion. Diese sind:

- \* Jobmessen in Österreich, aber auch im Ausland,
- \* Bildungssponsoring bei Universitätsvortrügen und Veranstaltungen,
- \* Diplomarbeiten und Dissertationen,
- \* die Gestaltung von Personalinseraten extern und intern, auf der Basis des bestehenden CI-Standards,
- \* das Personal-Broschürenmanagement, hierin sind Broschüren zu verstehen die als Informationsträger für Mitarbeiter gelten.
- \* Völlig neu ist die Idee einer ÖMV-Akademie. Hierbei werden konkrete Fallbeispiele von verschiedenen Bereichen der ÖMV, z.B. der Raffinerie oder aus dem Marktbereich vorgegeben und von einer Gruppe von Studenten bearbeitet. Betreut werden die Gruppen von der jeweiligen Universität aber auch von Mitarbeitern der ÖMV. Am Ende steht die Präsentation der Projektarbeit und des Ergebnisses, das von ÖMV Führungskräften oder Experten und von Professoren bewertet wird.

Die Erfolge, die diese Aktivitäten im Vorfeld des Recruitings zeigen, schlagen sich in einer erheblich höheren Bewerberanzahl mit bester Qualität und daher einer erhöhten Auswahlmöglichkeit nieder.



Art und Weise programmiert sind, oder daß die große Rechengeschwindigkeit und Speicherkapazität des Computers dazu benützt wurde, um die synthetischen Möglichkeiten des Menschen, z.B. in der Bild- und Spracherkennung, näherungsweise zu imitieren: Systematische Such- und Vergleichsvorgänge müssen das Arbeiten mit einem innerlichen Bild einer Situation sowie Kreativität und Intuition ersetzen. In der Praxis hilft diese Erkenntnis, die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten von IT besser einzuschätzen und Fehlschläge zu vermeiden. Außerdem wird deutlich, daß Computer nur einen kleinen Teil der menschlichen Fähigkeiten nachahmen können. Eine Organisation wird vor allem durch Menschen getragen, und IT kann nie mehr als ein Hilfsmittel sein.

Die oben erwähnte Tatsache, daß der Einsatz von IT die Arbeitsabläufe in immer kleinere Stücke teilt, hat noch eine interessante Konsequenz: Computer erhöhen nämlich nicht nur die Produktivität, sondern vergrößern auch den Arbeitsdruck. Die Geschwindigkeit eines Computers in bezug auf logisch-arithmetische Operationen ist um ein Vielfaches höher als die des Menschen. Ein oft gebrauchtes Argument für Automatisierung ist daher auch die Rationalisierung von Arbeitsabläufen. Die Standardargumentation ist dann, daß die so gesparte Zeit für menschenwürdigere und kreativere Tätigkeiten benützt werden kann. Das stimmt aber nur unter der Voraussetzung, daß man nicht der Faszination der IT erliegt und die neuen Möglichkeiten, die ein Computer oder ein Programmpaket bieten, unreflektiert benützt. Die Zahl der neuen Möglichkeiten ist nämlich um ein Vielfaches größer als der Zeitgewinn aufgrund der höheren Geschwindigkeit. Per saldo ist das Ergebnis eine Vielzahl von kurzen Arbeitsvorgängen und eine Erhöhung des Arbeitsdruckes. Ein typisches Beispiel ist die übertriebene Sorgfalt, die oft aufgrund der Möglichkeiten eines Desktop Publishing-Programmes an das Layout von Dokumenten verschwendet wird: Die Gefahr ist, daß Form vor Inhalt geht.

Auch hier liegt die Lösung des Problems darin, daß man lernt, diese Zusammenhänge zu durchschauen, Prioritäten zu setzen und deutlich zu wählen. Letzteres ist aber nur möglich, wenn die Zielsetzungen und Strategien einer Organisation deutlich sind. Letzteres ist eine Aufgabe der Organisationsentwicklung (OE), sodaß auch hier der enge Zusammenhang zwi-

schen IT und Organisation deutlich wird.

## These 5: IT wirkt illusionär und nur der Mensch kann die Verbindung mit der Realität herstellen

IT ist **abstrakt**, schafft **Abstand** zur lebenden Wirklichkeit und birgt die Gefahr in sich, **Illusionen** zu wecken. Diese Eigenschaften können schon rein äußerlich an der Hardware wahrgenommen werden. Die Außenseite von Computern ist unspezifisch und verhüllt die Arbeitsweise vollständig. Auch das Öffnen des Gehäuses oder das Zerlegen einer Printplatte hilft nichts: die elektromagnetischen Vorgänge spielen sich im submikroskopischen Bereich ab und sind nicht direkt wahrnehmbar. Mit der Software ist es ähnlich. Sie ist, abgesehen von einem papierenen Ausdruck, immateriell und existiert nur in der Form von elektrischen oder magnetischen Ladungen im Speicher. Außerdem beschreibt sie ein abstraktes Modell der Wirklichkeit. Das Database-Modell einer Organisation gibt z.B. nur bestimmte Aspekte wieder und vernachlässigt viele andere. Dazu kommt noch, daß die Computersysteme, und insbesondere die Software, meistens so komplex sind, daß auch Fachleute die größte Mühe haben, sie wirklich zu verstehen. Es ist daher nicht verwunderlich, daß ein in mehrfacher Hinsicht „undurchschaubarer“ Apparat falsche Erwartungen weckt; insbesondere, wenn er in bezug auf die Schnelligkeit für die Ausführung von logisch-arithmetischen Operationen den Menschen deutlich übertrifft.

Will man mit IT realistisch umgehen, so müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens ist es notwendig, den äußeren Schein zu durchbrechen und sich deutlich zu machen, daß Computer im Grunde genommen äußerst einfache und einseitige Maschinen sind. Wie schon erwähnt, arbeiten sie rein analytisch auf der Basis des binären Systems. Nur die gigantische Wiederholung derselben Basisprinzipien bzw. Basisbausteine verursacht eine künstliche Komplexität, die sich wesentlich von der Komplexität natürlicher Vorgänge unterscheidet. Sowohl der Computer selbst als auch seine Produkte bestehen aus endlosen Wiederholungen desselben Themas. Zweitens muß der Mensch aktiv die Verbindung zwischen den Resultaten der abstrakten Berechnungen und der Realität legen. Anders verliert man den Boden unter den Füßen und verliert sich in illu-

sionären Wunschträumen. Ein oft vorkommendes und äußerst gefährliches Beispiel ist die Illusion, organisatorische Probleme mit Hilfe von Computern und Datenkommunikation lösen zu können.

Auch im organisatorisch-sozialen Bereich hat die IT ihre Wirkung: das Arbeiten hinter dem Bildschirm hat einen autistischen Charakter, da man sich stark konzentrieren muß und die Außenwelt dadurch wegfällt. Spielt sich die Kommunikation mit den Kollegen dann noch elektronisch ab (z.B. über electronic mail oder EDI), so fallen auch viele soziale Interaktionen weg.

Will eine Organisation lebendig und entwicklungsfähig bleiben, so ist es in so einer Situation äußerst wichtig, daß die Einseitigkeiten der EDV durch entsprechende organisatorische Maßnahmen kompensiert werden. Die Monotonie der Bildschirmarbeit muß bewußt durchbrochen werden, und die Arbeitsprozesse müssen so gestaltet werden, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen, und damit das soziale Gefüge, aufrecht erhalten bleiben.

## Zusammenfassung

Anhand dieser Thesen läßt sich deutlich ersehen, daß effektiv automatisieren (d.h. im Sinne des Ganzen und auf längere Sicht) viel mehr bedeutet als effizienter Einsatz von IT. Der Ausgangspunkt muß immer die Organisation und ihre Zielsetzungen bzw. Strategie sein. Ist man sich der verborgenen Eigenschaften der IT bewußt, so können die Einseitigkeiten dieser Technologie durch entsprechende organisatorische und personelle Maßnahmen aufgefangen werden. Auf diese Weise erhält die IT automatisch den ihr zukommenden Platz in der Organisation, rücken die Benutzer in den Brennpunkt und wird an der Qualität der gesamten Organisation (Total Quality Management) gearbeitet.

Die Herausforderung der IT besteht darin, sich auf die einzigartigen Fähigkeiten des Menschen zu besinnen, sich nicht in undeutlichen Illusionen fangen zu lassen, sondern EDV bewußt und zielgerichtet nur dort einzusetzen, wo sie einen echten Beitrag leisten kann.

### Literatur:

- [1] HASPER, J.J.; Glasl, F.: Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung, Haupt Verlag, 1988.
- [2] STRASSMANN P.A.: The Business Value of Computers, The Information Economics Press, 1990.

