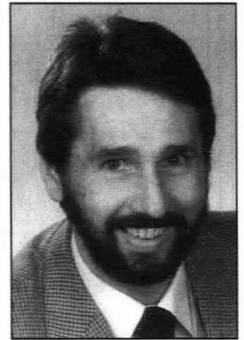


In dieser Rubrik stellt **der Wirtschaftsingenieur** prominente Mitglieder des Verbandes vor, durchleuchtet ihren Tätigkeitsbereich, hinterfragt ihre Meinung zu aktuellen Themen und vergißt auch die private Seite nicht. Das Gespräch führte Alexander Steinberger.

Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer

Dr. Ulrich Bauer, Jahrgang 1956, besuchte in Graz die HTL und studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz. Dr. Bauer arbeitet seit 1980 als Studien-, Vertrags- und Universitätsassistent an der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre der TU Graz. Er war einer der Mitbegründer der Fachzeitschrift „der Wirtschaftsingenieur“ und leitete sie in den Jahren 1984-1986 als Chefredakteur. Seit 1.9.1990 ist er bei der Steirerbrau im Bereich Personalentwicklung tätig.



Der Wirtschaftsingenieur: Welche Hauptaufgaben stellen sich bei der Personalentwicklung?

Bauer: Firmenintern wird von Aus- und Weiterbildung gesprochen, da Personalentwicklung ein Begriff ist, der sehr oft die wildesten Phantasien hervorruft. Personalentwicklung beschäftigt sich sehr stark mit dem Menschen. Ihre Hauptziele liegen erstens in der fachlichen Kompetenz, die jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft mitbringt, was jedoch als das geringere Problem gilt. Zweitens in der sozialen Kompetenz, wobei Führungsaufgaben wahrzunehmen und gleichzeitig partnerschaftliche Beziehungen zum Mitarbeiter aufzubauen sind. Der 3. Bereich ist Methodenkompetenz, worunter ich verstehe, daß Arbeitsmethoden beherrscht werden.

Der Wirtschaftsingenieur: Wie ist es möglich, Personalentwicklung auf allen Ebenen durchzuführen, um auch alle Mitarbeiter zu erfassen?

Bauer: Wir haben ein Bildungsteam installiert, das hierarchieübergreifend arbeitet und Führungskräfte wie Arbeiter einschließt. Insgesamt 12 Mitarbeiter, die die Hauptbereiche der Firma vertreten, sind meine Ansprechpartner in die verschiedenen Bereiche hinein, da es sonst nicht möglich ist, überall hineinzublicken. Jeder Vorgesetzte hat die Aufgabe, Personalentwicklung zu betreiben, d.h. es muß in einer Linie stattfinden und kann nicht allein in der Zentrale erfolgen. Ansonsten wäre auch der Kreis der Kunden sehr beschränkt.

Der Wirtschaftsingenieur: Wird nicht sehr oft soziale und methodische Kompetenz gegenüber der fachlichen Kompetenz vernachlässigt?

Bauer: Es wird üblicherweise immer nur die fachliche Kompetenz beurteilt und das übrige vernachlässigt, wovon viele Probleme herrühren. Ich habe viele Fälle miterlebt, wo Fachleute unfähig waren, mit ihren Mitarbeitern Probleme zu lösen. Jeder arbeitet isoliert für sich, aber gerade darin bestün-

de die Chance von Teamarbeit, die die Problemlösungskapazität sehr erweitert. Führungsverhalten und Führungsverständnis werden sich komplett verändern; weg von der Einzelperson, der Führungskraft, dem Lenker und Steuerer, der seine Leute dirigiert. Eine Führungskraft ist nicht derjenige, der die Probleme löst, sondern der das Team so lenkt und Impulse gibt, daß dort optimale Lösungen hervorkommen. Die Führungskraft mit ihren Fähigkeiten wird dadurch überhaupt nicht in Frage gestellt, im Gegenteil, sie muß da lenkend eingreifen, wo es notwendig ist. Dort liegen die großen Zukunfts- und Erfolgspotentiale, daß Probleme in der Planungsphase sehr intensiv, eingehend und vor allem übergreifend bearbeitet werden. In diesem Team hat man die Chance, die angrenzenden Bereiche, die natürlich auch davon betroffen sind, hereinzuholen und damit Schranken, die sehr oft auf Unverständnis stoßen, auszuschalten. Auch wir haben sehr viel Erfahrung mit Mißerfolgen, durch Konzepte, die die Betroffenen überhaupt nicht mit einbeziehen. Durch Konzepte, die am grünen Tisch entstanden sind, und in der Umsetzungsphase kommen die Tagesprobleme, die von oben nicht hundertprozentig gelöst werden können und die nur der Betroffene selbst kennt.

Der Wirtschaftsingenieur: Werden persönliche Ziele durch Leistung oder Ellbogentechnik verwirklicht?

Bauer: Keine Frage, daß die Ellbogentechnik weit verbreitet ist, und man braucht auch ein gewisses Maß an Durchsetzungsvermögen. Jeder muß sich die Frage stellen, was will ich erreichen, oder geht es um etwas anderes? Da kommt die Einzelperson sehr stark zum Tragen, wie wichtig ich mich selbst nehme. Es ist gerade im Management ein wichtiges Problem, daß sich die Leute vergessen und permanent überfordern. Das geht eine Zeitlang gut, aber irgendwann bezahlen die Leute dafür, vor allem gesundheitlich, aber auch damit, daß sie

Scheuklappen bekommen und den Blick über den Zaun

nicht schaffen. Generell ist es sehr stark mit der Firmenkultur verbunden, die gerade herrscht. Es gibt aber keine klare Antwort zu Teamgeist oder Ellbogentechnik, je nachdem was von dieser Kultur gefordert wird.

Der Wirtschaftsingenieur: Inwieweit können Sie Ihre Ideen verwirklichen?

Bauer: Sehr viel meiner Zeit verbringe ich damit, Ideen zu verkaufen. Verkaufen heißt zu wissen, wo die Bedürfnisse liegen und einen entsprechenden Nutzen anzubieten, der diese Bedürfnisse abdeckt. Das ist ein Ausgangspunkt, von dem aus man sich auf einen Prozeß einläßt und dann schaut, was dabei herauskommt. Es geht darum, wie kann ich etwas in die Arbeitssituation integrieren? Es werden z.B. Seminarprogramme abgehalten, und dann wundern sich die Leute, daß die Seminare nichts bringen. Folglich ist immer das Seminar schlecht, obwohl es damit nicht sehr viel zu tun hat. Die Frage ist, schaue ich darauf, ob es tatsächlich umsetzbar ist? Dies beginnt bereits in der Gestaltung; ich setze vor allem auf die richtigen Schritte, um etwas wirklich umzusetzen. Es hat keinen Sinn, eine Flut von Seminaren zu besuchen, wenn ich keine klaren Ziele vor Augen habe, bei denen auch alles zusammenpaßt.

Der Wirtschaftsingenieur: Treten viele Umsetzungsprobleme durch Generationskonflikte mit älteren Führungspersönlichkeiten auf?

Bauer: Ich habe mir lange gedacht, daß dies der Grund wäre. Mittlerweile, aus der Erfahrung mit den Leuten heraus, weiß ich, daß dies keine Alters-, sondern eine reine Einstellungsfrage ist.

Der Wirtschaftsingenieur: Danke für das Gespräch.