



tigen Aufgaben dieser aktuellen Thematik vorgestellt.

Nicht allein die Elektronik bewirkt High-Tech-Effekte, sondern auch das Zusammenspiel mit den Komponenten der Mechanik, Elektrik, Hydraulik und Pneumatik deren Varianten und Systemen. Der Bereich »Microtronic-Bauelemente, Baugruppen und Systeme der Elektronik« wurde in diesem Jahr erstmals als eigenständige Fachmesse präsentiert.

Mittelpunkt der INTERMATIC-Systempräsentation »Systemintegration — Schlüssel zur Fabrik mit Zukunft« war ein zentraler Leitstand, auf dem neueste Aspekte der Fertigungsautomation in themenübergreifenden Zusammenhängen vorgestellt wurden. 200 Unternehmen, For-

schungsinstitutionen und Entwicklungsgesellschaften umfaßten zudem mit individuellen Systembeiträgen das gesamte Spektrum der computergestützten Systeme für Konstruktion und Design (CAD), Engineering (CAE), Fertigung (CAM) und Qualitätssicherung (CAQ) über Produktionsplanung und -steuerung (PPS), Betriebsdatenerfassung (BDE), speicherprogrammbare und numerische Steuerungen (SPS/CNC) bis hin zu Netzwerken (LAN-Local Area Network/MAP — Manufacturing Automation Protocol) einschließlich Applikationen und Demonstrationsobjekten. »Das beste und vollständigste Angebot zum Thema CIM auch im internationalen Vergleich« — waren sich Aussteller und Fachleute einig — was in der

INTERMATIC-Halle auf 10.000 Quadratmetern gezeigt wurde.

Viel Beachtung fand die Präsentation der Volksrepublik China als diesjähriges »Partnerland« der gastgebenden Bundesrepublik in Hannover. Auf 1200 Quadratmetern Gesamtfläche stellten 25 Firmen und Institutionen aus dem gesamten Spektrum der chinesischen Industrie aus. Mit dem Ziel, ihr Land als zuverlässigen Kooperationspartner auf industriellem Gebiet und stark an Bedeutung zunehmenden Wirtschaftsraum darzustellen, nützten die chinesischen Vertreter die Chancen und Möglichkeiten, im internationalen Rampenlicht auf der Hannover Messe Industrie 87 zu stehen.

Florian Haslauer

### Kongreß-Bericht

## »Manager für morgen«-Kongreß

Weiterbildung wird auch auch im Top-Management unerlässlich

An der Wirtschaftsuniversität Wien fand vom 8. bis 10. April 1987 der internationale Kongreß »Manager für morgen« statt, der nicht nur die gegenwärtige Situation der Führungskräfte analysierte, sondern auch Anforderungsprofile für die Zukunft skizzierte.

Die Hochschule St. Gallen, die Wirtschaftsuniversität Wien und die Industriellenvereinigung legten ebenso wie namhafte Referenten ihre Erwartungen an die Management-Ausbildung dar.

In seinen 10 Thesen zur Rolle des Managements hat Bundesminister Dr. Rudolf Streicher seine Vorstellungen vom erfolgreichen Manager der Zukunft umrissen:

Neben profundem Fachwissen, Phantasie, Begeisterungsfähigkeit und Gestaltungswillen werden der Aufbau und die Pflege des äußeren Erscheinungsbildes des Unternehmens dem Manager aber verlangt werden. In diesem Sinne sei eine internationale Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung unerlässlich. Dr. Josef Taus, Abg.z.NR und Vorstandsmitglied einer Industriebildung, erwartet von Führungskräften zusätzlich eine Erhöhung der Anpassungsgeschwindigkeit.



### Externe oder interne Weiterbildung?

Das Vermitteln einer einheitlichen Unternehmenskultur und der erhöhte Integrationscharakter sprechen für interne Schulungen. Externe Weiterbildung fördert jedoch Innovationen und erweitert den Horizont über die Grenzen der eigenen Firma oder des eigenen Landes hinaus.

Als ideale Kombination beider Elemente werden praxiswirksame Lernformen angesehen. Univ.Prof. Dr. Fredmund Malik vom Managementzentrum St. Gallen sieht in Workshops und Projektgruppen das optimale »training on the job« gegeben. Diese Lernprozesse gestatten Führungskräften nicht nur das Erkennen von komplexen Zusammenhängen, sondern auch die Konfrontation mit praktischen Entscheidungssituationen.

»Risk-taking«, Durchsetzungsvermögen und Kooperationsbereitschaft werden genauso wichtig sein wie Kommunikationswille.

Diese Fähigkeiten werden auch bei Auslandstätigkeiten geschult, weshalb der



post-graduat Ausbildung — besonders im Ausland — bei jeder Laufbahnplanung großes Augenmerk geschenkt werden sollte. Auslandsaufenthalte signalisieren den Personalchefs nämlich nicht nur Anpassungsfähigkeit, geographische Mobilität und geistige Flexibilität, sondern auch die Bereitschaft, Erfahrungen zu sammeln. Von Seiten der Unternehmen wird verstärkt auf die individuelle Laufbahnplanung jedes Mitarbeiters eingegangen werden müssen, das Anbieten von Fortbildung muß für alle Management-Ebenen ein gern angenommenes Service der Personalabteilung werden.

»Straffing« und gezieltes Management-Development werden die Aktivitäten gezielt steuern und somit in jedem Betrieb »by the job« — heranwachsende Führungskräfte aufbauen. Das wünscht sich jedenfalls Direktor Dr. Paul F. Röttig von der ÖIAG, dessen Abteilung gerade ein diesbezügliches Konzept für den verstaatlichten Konzern erstellt. Die Installierung von AC's (Assessment Center's) für die Personalauswahl und zur Festlegung von Weiterbildungs-Schwerpunkten wird auch in Österreich an Bedeutung gewinnen. Beim Assessment-Center-Verfahren werden mehrere Bewerber gleichzeitig anhand festgelegter Kriterien bewertet und aus diesen vergleichenden Beurteilungen Aussagen über das Potential der Kandidaten abgeleitet.

### »Leadership« ist gefragt

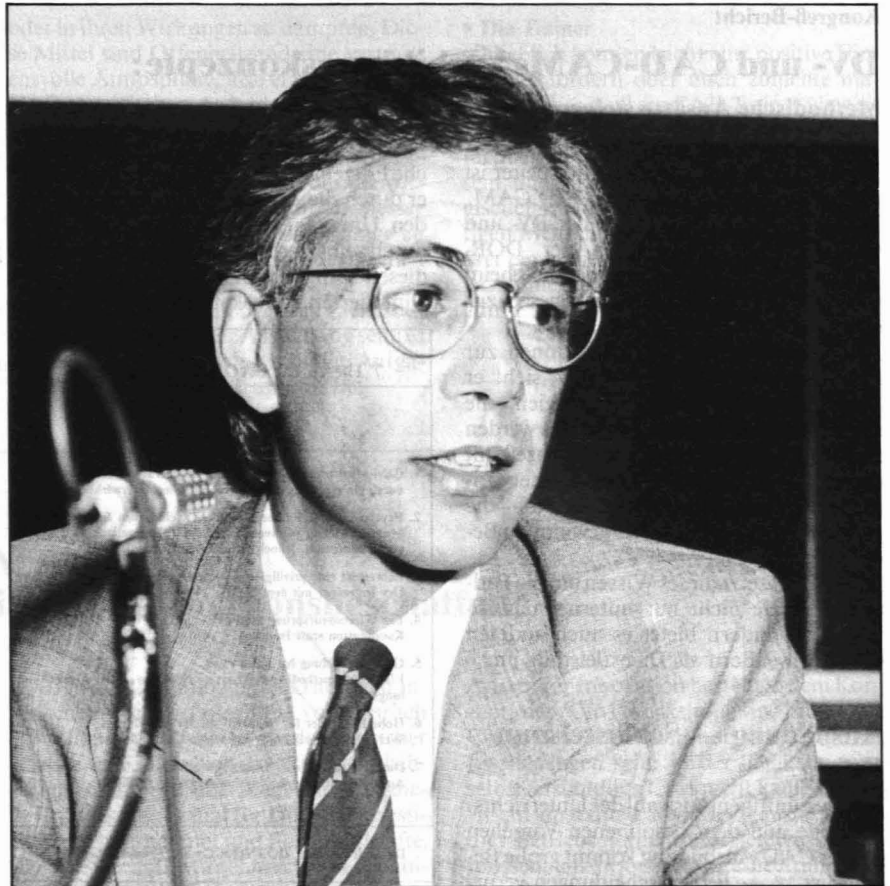
Für die Industriellen-Vereinigung, deren Generalsekretär Prof. Herbert Krejci den Kongreß als Chairman leitete, wird erlerntes Wissen als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Charakterlicher Fähigkeiten, Entscheidungsfreudigkeit und echte Führungsqualitäten werden ebenso wie Glaubwürdigkeit, Belastbarkeit und Verantwortungsbewußtsein von Managern erwartet. Prof. Krejci sieht »leadership« im Humankapital für Unternehmen genauso unerlässlich wie in Verwaltung, Wissenschaft und kulturellen Institutionen.

**Eine breite Allgemeinbildung wird es dem Manager von morgen ermöglichen, rechtzeitig gesellschaftspolitische Entwicklungen und geänderte Konsumentenbedürfnisse zu erkennen.**

Da eine so umfassende Ausbildung an den Massenuniversitäten alleine nicht erfolgen kann, sieht die VÖI eine Herausforderung für alle heimischen Unternehmen: Mit Aus- und Weiterbildungs-Programmen soll das in Österreich vorhandene Humankapital voll zur Geltung gebracht werden.

### Generalist versus Spezialist

In Führungspositionen wird künftig ganzheitliches Denken unumgänglich: Manager müssen bei Entscheidungen weitere Zusammenhänge berücksichtigen, die der auf ein Fachgebiet konzentrierte Spezialist nicht einbezieht. Deshalb bildet Prof.



Dr.Dr.h.c.mult. Hans Ulrich in St. Gallen seine Studenten nicht durch eine Anhäufung von Teilwissen verschiedener Fachgebiete aus. **Notwendig ist vielmehr die Aneignung einer Denkweise, die von vornherein auf das Verstehen des jeweiligen Ganzen ausgerichtet ist und es erlaubt, das konkrete Wissen in einen umfassenden Kontext einzuordnen.** Solche interdisziplinär arbeitenden Persönlichkeiten werden auch an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz ausgebildet. Auf der Basis einer wissenschaftlichen Ausbildung sind sie in der Lage, sich ständig zu spezialisieren und den sich ändernden Bedingungen des Arbeitsumfeldes anzupassen. In Kleingruppen- und Teamarbeit werden Technik- und Praxisorientierung, Persönlichkeitsentwicklung und Internationalität als Qualitätsanforderungen für Führungskräfte erarbeitet. Dieses Ausbildungsprogramm wird durch jeweils 1 Jahr Auslands-Studium und 1 Jahr Praxistätigkeit ergänzt und bildet während der Gesamtdauer von 8 Semestern Praktiker mit solidem wirtschaftlichem Wissen heran.

Die Absolventen bringen auch die besten Voraussetzungen mit, auf der Karriereleiter erfolgreich bestehen zu können.

Gegenüber den von der »American Management Association« erhobenen »Stolpersteinen« sollten die »Manager von morgen« nämlich jederzeit Manager-Qualitäten parathaben.

**Worüber US-Top-Manager auf der Karrie-**

### reiter stolpern:

- Insensibilität gegenüber Mitarbeitern
- Abstand, Ignoranz und Arroganz
- Unfähigkeit, Ehrgeiz im Zaum zu halten
- Unfähigkeit zur Delegation und zum Teamwork
- Vernachlässigung des strategischen Denkens.

### Breites Bildungsangebot für Führungskräfte

Ergänzend zum Kongreß fand erstmalig eine Fachausstellung über Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte in der Schweiz, der BRD und Österreich statt.

46 Unternehmen präsentierten ihre »Produkte« — von Literatur und Software über Seminare bis hin zu konkreten Job-Angeboten.

Nicht nur Jungakademiker und Manager zeigten Interesse an der Vielfalt des Angebotes, auch Studenten suchten den Dialog mit den Firmenvertretern.

Wie es schien, zur vollsten Zufriedenheit der Aussteller:

Das Potential der derzeit in Ausbildung sehenden »Manager für morgen« wurde sondiert und der Austausch von Visitenkarten signalisiert eine Grundhaltung: Unternehmen fördern im eigenen Interesse das »Human-Kapital« und junge Menschen nützen die Chancen und Herausforderungen, die ihnen von der Wirtschaft geboten werden.