

New Economy: Personalentwicklung mit Problemen – Grundsätzlich haben Betriebe Schwierigkeiten, wenn notwendige Wachstumsschritte anstehen - Besonderes Engagement nicht als Normalzustand sehen

„Mitarbeitern einen Entwurf für die Zukunft anbieten“

VDI nachrichten, Essen, 18. 1. 02 -

Das Gelsenkirchener Institut Arbeit und Technik (IAT) und die Gesellschaft für Informatik (GI) in Bonn haben anlässlich ihrer Workshopreihe „Soziotechnische Systeme der New Economy“ eine Reihe von Erkenntnissen über die Personalentwicklung zusammengetragen. Hansjürgen Paul vom IAT fasst den Diskussionsstand zusammen.

VDI nachrichten: Welche besonderen Schwierigkeiten hat die New Economy mit der Personalentwicklung?

Paul: Mit der New Economy – bzw. mit den IT-Unternehmen der New Economy – werden in dieser Hinsicht, zumindest aus wissenschaftlicher Perspektive, besondere Erwartungen verknüpft, indem gesagt wird: das sind moderne Unternehmen mit flexiblen Strukturen, die doch auch in einer ganz bestimmten Art und Weise mit ihrer Personalentwicklung umgehen müssten. Darauf angesprochen, reagieren viele Unternehmer irritiert, weil ihnen bewusst wird, dass sie eigentlich kein systematisches Personalmanagement betreiben. Grundsätzlich haben Betriebe der New Economy große Probleme, wenn notwendige Wachstumsschritte anstehen.

VDI nachrichten: Was wird dann falsch gemacht?

Paul: Gerade viele der sogenannten Start-ups sind aus der Idee für ein spezielles Produkt entstanden, das von einem oder wenigen Firmengründern entwickelt wurde. In der Gründungs-

phase war es relativ einfach, überaus engagierte Mitarbeiter zu finden, die mit großer Begeisterungsfähigkeit für dieses Produkt arbeiten. Wenn dann ein ganzer Produktkatalog entsteht und das Unternehmen folglich wachsen muss, steht die Aufgabe an, neue Mitarbeiter zu integrieren, ohne die alten zu vergraulen. Die große Leistung der „Mitgründer“ wird sehr schnell als selbstverständlich angenommen, aber dieses besondere Engagement kann eben nicht der Normalzustand auf Dauer sein. Auch wenn das Hierarchiegefüge zwischen alten und neuen Mitarbeitern in einem wachsenden Unternehmen nicht gut ausbalanciert ist, gibt es große Probleme.

VDI nachrichten: Das ist aber in traditionellen Unternehmen auch nicht sehr viel anders!

Paul: Ja natürlich, aber gerade diese visionären Gründer, das waren und sind vielfach Leute, die sich eben hauptsächlich in den Produkten und den dazugehörigen Konzepten auskennen, die ja teilweise ihre Erfindungen sind. Aber Vermarktung und Organisationsführung – wozu natürlich auch die

Personalentwicklung gehört – sind oft nicht deren Stärke. In der Tat sind viele Probleme von Großunternehmen und den kleinen Firmen der New Economy ähnlich, haben aber andere Gründe. Während die einen oft zu viel an Organisation haben, und an Beharrungsvermögen muss man ja schon beinahe sagen, fehlt den anderen Kompetenz und Erfahrung, weil sie sich nie mit solchen Fragestellungen beschäftigen mussten.

VDI nachrichten: Sind viele Probleme – wie starke Mitarbeiterfluktuation – nicht einfach durch das fehlende Angebot an qualifizierten Kräften und dem damit verbundenen Preiskampf bei den Gehältern zu erklären?

Paul: Nur zum Teil, auch hier sollten Ursache und Wirkung nicht miteinander verwechselt werden, denn wesentliche Elemente der Personalentwicklung sind Weiterqualifizierung und eben die Mitarbeiterbindung. Ein anderer Punkt ist der, dass viele Leute, die wechseln wollen, nicht zuvorderst das Unternehmen verlassen möchten. Sie haben eher Probleme mit den direkten Vorgesetzten, weil diese mit bestimmten Situationen nicht umgehen können, bestimmte Signale von Unzufrie-

Soziotechnische Systeme der New Economy

Ausgewählte Zeitungsartikel zur EMISA-Workshopreihe 2001

Viktor Deleski
Hansjürgen Paul

denheit nicht registrieren, die nicht unbedingt etwas mit der Bezahlung zu tun haben. Und als Unternehmen nur in solchen Krisensituationen zu reagieren und einfach 10 % mehr Gehalt zu zah-

len, das funktioniert nicht mittel- und schon gar nicht langfristig. Auch kleine Firmen müssen ihren Mitarbeitern Perspektiven, einen Entwurf für die Zukunft, anbieten.

VDI nachrichten: Bleibt es bei den extrem langen Arbeitszeiten in der IT-Branche?

Paul: Es gibt durchaus Führungspersönlichkeiten in den Unternehmen, die erkannt haben, dass beispielsweise diese mehrmonatigen Marathonläufe der Entwicklerteams bei jeder Produktentwicklung keine Dauerlösung sein können. Sie wissen aber auch nicht, wie verhindert werden kann, dass die Entwickler bei jedem neuen Projekt für lange Zeit völlig abtauchen und in der Gefahr sind, ihre sozialen Bindungen zu verlieren. Das bekannte Burnout-Syndrom ist nicht unbedingt ein jahrelanger Prozess, sondern es passiert mitunter ziemlich schnell, dass Mitarbeiter erkennen, sie können unter diesen Umständen nicht mehr produktiv arbeiten.

VDI nachrichten: Welchen Stellenwert werden künftig die neuen Ausbildungsberufe in der IT-Branche haben?

Paul: Auch junge IT-Unternehmen könnten sicherlich auch jenseits der

obligatorischen Praktika ausbilden, aber mit der Ausbildereignungsverordnung beispielsweise haben die sich in der Regel noch nie beschäftigt und einen Meister gibt es natürlich auch nicht. Es gilt also für den Gesetzgeber, neue Strukturen zu schaffen, ohne das notwendige Qualitätsstandards in der betrieblichen Ausbildung verloren gehen. Aber da stehen alle Beteiligten noch am Anfang. Inzwischen gibt es speziell für kleine und mittelständische Unternehmen der IT-Branche Beratungsstellen, die Wege aufzeigen, wie auch dort ausgebildet werden kann.

VDI nachrichten: Ist die New Economy bereits endgültig beerdigt?

Paul: Die New Economy hat auf jeden Fall frisches Blut in die Branche, in die Wirtschaft überhaupt gepumpt. Es wurde klar, dass nicht nur die Großen wie IBM oder Microsoft Produktideen entwickeln und auf den Markt bringen können. Auch ein Team, das sich vielleicht an der Uni gefunden hat, kann in die Praxis gehen und sich dort behaupten. Diese Botschaft schwingt noch nach. Sicherlich gibt es Leute, die schlechte Erfahrungen in Start-ups gemacht haben und zurück in die sogenannte Old Economy wollen. Aber diese Unterscheidung zwischen New und Old Economy wird sowieso bald verschwinden. Es kommt darauf an, ob Unternehmen auf die sich schnell veränderten Bedingungen des weltweiten Marktes reagieren können – oder nicht – und ihr eigentliches Kapital besteht dabei aus den Fähigkeiten und der Mitarbeiter. M. BURAZEROVIC