



Dorothea Voss-Dahm

Emisa Workshop

Am 16.12.2001

Personalentwicklung der New Economy

***Organisationsentwicklung und Personalmanagement in der IT-Branche:
Von der Schwierigkeit, groß zu werden***

Institut Arbeit und Technik
Abteilung Arbeitsmarkt
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen
Tel. (02 09) 17 07 – 284

Informationen über das Institut Arbeit und Technik: <http://iat-info.iatge.de>

weitere Informationen über die Emisa-Workshopreihe „Soziotechnische Systeme in der New Economy“ : <http://iat-info.iatge.de/abteil/ps/emisa/ws2001/>

Dezember 2001

Die IT-Branche und die New Economy werden in der öffentlichen Debatte oft in einem Atemzug genannt. Unter anderem dann, wenn über die Arbeitsbedingungen in der New Economy gesprochen wird. Zur Veranschaulichung bemühen JournalistInnen dann oft das Bild der nächtelang programmierenden jungen Männer mit Dollarzeichen in den Augen. Doch der IT-Branche wird nicht nur oft eine Vorreiterrolle bei der Herausbildung von neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen zugeschrieben. Gleichzeitig wird diese Branche –trotz den gegenwärtig etwas gedämpften Erwartungen- als Zugpferd bei der Transformation der hochentwickelten Industrienationen in die Wissens- und Informationsgesellschaften angesehen, und auf ihr liegen große Hoffnungen für die Zukunft moderner Volkswirtschaften. Qualitative und quantitative Veränderungen des Arbeitsmarktes sollen also mit dem Aufstieg dieser Branche verbunden sein. Wie real diese Hoffnungen sind, wie sie im einzelnen aussehen und welche Schwierigkeiten damit verbunden sind, soll hier das Thema sein.

Beschäftigungs- und Arbeitszeitstruktur: Die Dominanz des Normalarbeitsverhältnisses

Um einen Eindruck von der Beschäftigungssituation in der IT-Branche zu bekommen, werden zunächst einige Strukturdaten aus fünf europäischen Ländern vorgestellt: Entgegen der öffentlichen Debatte ist der reale Beitrag der IT-Branche zur Gesamtbeschäftigung nicht nur in Deutschland, sondern auch in Dänemark, Großbritannien, Finnland und den Niederlanden gering: Nur zwischen 0,8 vH (Deutschland) und 1,7 vH (Dänemark und Großbritannien) aller Erwerbstätigen sind in der IT-Branche beschäftigt. Doch ein Blick auf die beachtlichen Wachstumsraten der Beschäftigung macht deutlich, dass die IT-Branche zwar (noch) eine kleine aber sich sehr dynamisch entwickelnde Branche ist: Zwischen 1996 und 1999 wuchs die Beschäftigung zwischen 59% (Deutschland) und 91% (Niederlande).

Tabelle 1: Anteil der Beschäftigten in der IT-Branche an allen Erwerbstätigen, Beschäftigungswachstum in der IT-Branche (NACE 72)

	Dänemark	Deutschland	Finnland	Niederlande	Großbritannien
<i>Anteil der Erwerbstätigen in der IT-Branche an allen Erwerbstätigen (1999)</i>	1,7	0,8	1,3	1,5	1,7
<i>Beschäftigungswachstum in der IT-Branche</i>					
1996-1999	48%	73%	59%	91%	65%
1993-1999	75%	k.A.	k.A.	134%	198%

Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe, Sonderauswertung IAT

Bei der Analyse der Beschäftigungs- und Arbeitszeitstrukturen fällt die starke Dominanz des sog. Normalarbeitsverhältnisses in der IT-Branche in allen fünf Ländern sofort ins Auge: Der typische Beschäftigte in der IT-Branche ist männlich und arbeitet in Vollzeit in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis als abhängig Beschäftigter. In Bezug auf die Zusammensetzung der Geschlechter, die Stabilität der Vollzeitnorm und des Arbeitsverhältnisses erinnert die Be-

schäftigungsstruktur der Branche daher an ein längst überwunden geglaubtes Beschäftigungssystem.

Tabelle 2: Arbeitszeit- und Beschäftigungsstrukturen in der IT-Branche und der gesamten Erwerbsbevölkerung in Prozent (1999)

	Dänemark		Deutschland		Finnland		Niederlande		Großbritannien	
	IT*	Gesamt	IT*	Gesamt	IT*	Gesamt	IT*	Gesamt	IT*	Gesamt
<i>Geschlecht</i>										
männlich	82,7	54,0	76,5	56,4	72,5	52,5	78,1	57,5	74,8	55,2
weiblich	17,3	46,0	23,5	43,6	27,5	47,5	21,9	42,5	25,2	44,8
<i>Arbeitszeit</i>										
Vollzeit	89,6	78,3	88,4	80,6	95,4	88,1	85,7	60,0	90,6	75,0
Teilzeit	10,4	21,7	11,6	19,4	4,6	11,9	14,3	40,0	9,4	25,0
<i>Arbeitsverhältnis</i>										
unbefristet	97,5	89,9	92,1	86,9	89,8	81,9	95,0	88,0	94,2	93,2
befristet	2,5	10,1	7,9	13,1	10,2	18,1	5,0	12,0	5,8	6,8
<i>Position auf dem Arbeitsmarkt</i>										
abhängig Beschäftigte	88,3	90,7	83,6	89,1	89,9	86,2	93,2	88,5	83,5	87,8
Selbstständige	11,7	8,3	16,2	10,1	9,7	13,0	6,6	10,7	15,5	11,8
mithelfende Familienangehörige	-	1,0	0,2	0,8	0,4	0,8	0,2	0,8	1,0	0,4
<i>Qualifikationsniveau**</i>										
niedrig	4,2	21,6	4,8	18,0	7,0	24,2	7,3	30,8	1,7	13,7
mittel	51,6	52,9	43,2	57,1	42,2	43,1	39,8	45,4	40,6	57,6
hoch	44,2	25,4	52,0	24,9	50,8	32,7	52,9	23,9	57,7	28,7

* Die IT-Branche ist hier nach der europäischen Abgrenzung der Wirtschaftszweige als NACE 72 definiert

** Das Qualifikationsniveau ist definiert nach der Klassifikation ISCED: niedrig= ISCED 1/2; mittel= ISCED 3/4; hoch= ISCED 5/6

Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe, Sonderauswertung IAT

Doch Fallstudien zeigen, dass sich hinter der Dominanz des Normalarbeitsverhältnisses eine Reihe sehr markanter Unterschiede gegenüber den diesem Beschäftigungsverhältnis gewöhnlich zugeschriebenen Charakteristika (z.B. Beschäftigungs- und Unternehmensstabilität, Stabilität der Arbeitszeitlege und –verteilung, nach dem Prinzip der Uniformität regulierte Arbeitsbedingungen, standardisierte Leistungskriterien) zu beobachten sind.

Das Normalarbeitsverhältnis erscheint auf diesem Hintergrund also gewissermaßen als ein alter Mantel, unter dem sich ein Arbeitsverhältnis neuen Zuschnitts verbirgt. Die treibenden

Kräfte für diesen Wandel liegen vor allem in den Anforderungen des Produktmarktes und damit in dem Typus der damit verbundenen Tätigkeiten.

Anforderungen an das Personalmanagement: Qualifizierung und Wissensmanagement

Die acht Fallunternehmen, die wir im Rahmen unserer Untersuchung analysierten¹, sind dem Dienstleistungssegment der IT-Branche zuzurechnen. Die Tätigkeiten in diesem Marktsegment erstrecken sich von der Beratung, Installation und Pflege von IT-Systemen über die Durchführung entsprechender Schulungen für die Nutzer der Informationstechnologie bis hin zur Entwicklung komplexer kundenspezifischer IT-Lösungen wie z.B. der Produktion von Internetseiten oder e-business-Lösungen, der automatischen Abwicklung von Kundenaufträgen oder der elektronischen Ausführung von Transaktionen.

In allen Unternehmen basiert der ökonomische Erfolg der untersuchten IT-Unternehmen in erster Linie auf dem technologischen know-how und der Kreativität seiner Beschäftigten. Damit ist das sog. Humankapital eines IT-Unternehmens der wichtigste Faktor für die Erreichung seiner wirtschaftlichen Leistungsziele.

Das Humankapital setzt sich zusammen aus Qualifikationen auf verschiedenen Ebenen: Theoretisches Wissen über die Technologie, praktisches Können und Kreativität, um neue IT-Lösungen entwickeln oder Standardprodukte in bestehende IT-Umgebungen einpassen zu können. Dazu kommt die – im Dienstleistungssektor unerlässliche – Fähigkeit, mit den Kunden zu kommunizieren, vor allem deren Bedarf an Informationstechnologie zu identifizieren und sie entsprechend beraten zu können.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Humankapitals kommt dem Personalmanagement innerhalb der betrieblichen Organisation eine entscheidende Rolle zu. Dies betrifft in erster Linie die *Qualifizierungspolitik*, aber auch das *Wissensmanagement*. Die zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Kompetenzen in ein Unternehmen zu holen und die Kompetenzen des Personals weiter zu entwickeln, ist eine wichtige Aufgabe für das Personalmanagement. Doch individuelles Wissen reicht dort oft nicht aus, wo Arbeitsaufgaben komplex sind und das Spezialwissen mehrerer Beschäftigter zur Lösung einer Aufgabe benötigt wird. Nur miteinander verbundenes Wissen ermöglicht die Lösung komplexer Aufgaben. Daher ist neben der Qualifizierungspolitik die professionelle Zusammenführung von Kompetenzen eine weiterer wichtige und in seiner Bedeutung häufig unterschätzte Säule des Personalmanagements.

Von der Schwierigkeit, groß zu werden

Ein professionelles Wissensmanagement stellt hohe Anforderungen an die Arbeitsorganisation. Kann die Unternehmensorganisation diesen Anforderungen nicht gerecht werden, sind

¹ In den Jahren 1999 und 2000 wurden in der Abteilung Arbeitsmarkt am IAT zwei Projekte zu Arbeitszeit- und Beschäftigungsbedingungen in der IT-Branche durchgeführt. Im Rahmen des Projektes NESY, welches im Auftrag der europäischen Kommission in elf europäischen Ländern durchgeführt wurde, war die IT-Branche eine von fünf exemplarisch ausgewählte Dienstleistungsbranchen, die unter der Fragestellung nach neuen Arbeitszeit- und Beschäftigungsmustern untersucht wurde (<http://iat-info.iatge.de/projekt/am/nesy1.html>). Das Projekt LETSE beschäftigte sich mit Fragen des Personalmanagements und der Unternehmensstrategie in einer durch hohe Innovationsdynamik gekennzeichneten Branche (<http://iat-info.iatge.de/projekt/am/letse1.html>).

stockende Informationsflüsse die Folge, die die Produktivität der Arbeit entscheidend einschränken können.

Große – meist international agierende - IT-Unternehmen organisieren die Arbeit in der Regel sehr professionell. Dazu gehört, dass die Arbeitsprozesse (meist in Form von Projekten) sehr detailliert geplant werden und die Zuständigkeiten und auch Überschneidungsbereiche eindeutig geklärt sind. Weil die Aufgaben in der IT-Branche allerdings häufig innovativer Natur sind, stößt die Planung auch dort immer wieder an Grenzen und ad hoc müssen Anpassungen vorgenommen werden. Daher ist es häufig eine Mischung aus theoretischen Kenntnissen im Projektmanagement, der Fähigkeit zum situativen Handeln und einem großen Erfahrungsschatz, die zum erfolgreichen Durchführen eines Projektes beiträgt.

Die Probleme, die gerade in jungen IT-Unternehmen mit dem Wissensmanagement verbunden sind, konnten wir am besten dort studieren, wo Unternehmen mit einem extremen Wachstum sowohl bezogen auf die wirtschaftliche Aktivität als auch auf das Wachstum der Beschäftigten konfrontiert worden sind. Dies betrifft einen nicht unbedeutenden Teil der IT-Unternehmen, die im Zuge des Booms Ende der 90er Jahre ein starkes Wachstum zu bewältigen hatten. Damit verbunden war oft ein Wandel der internen Unternehmensstrukturen von Kleinstunternehmen, die durch informelle Strukturen und persönliche Beziehungen zu charakterisieren sind, in mittelständische Unternehmen, in denen ein gewisses Maß an formalen Strukturen unerlässlich ist.

Ein idealtypisches Beispiel:

Die internen Strukturen eines IT-Unternehmens, welches seit Beginn der 90er Jahre existiert, sind seit je her stark geprägt durch die Gründer des Unternehmens, die nach wie vor die Visionäre und Innovatoren des Unternehmens sind. Charakteristisch für die Organisation ist daher ein stark personengebundener Führungsstil, kurze Kommunikationswege und eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bzw. den Unternehmensgründern.

Seit Mitte der 90er Jahre ist in die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes – eine ebusiness-Lösung für Großunternehmen - investiert worden. Derzeit werden Abschlüsse mit Großkunden erwartet, was zu einem hohen Mitarbeiterwachstum geführt hat. Die derzeitige Situation wird von den Beschäftigten so wahrgenommen, dass es erstens massive Probleme mit Blick auf die Integration der neuen Mitarbeiter gibt und damit verbunden Kommunikations- und Informationsprobleme. Zweitens schreiben langjährige Beschäftigte das Unternehmenswachstum auch ihrer eigenen Leistung zu. Die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist Ausdruck davon, dass sich der persönliche Einsatz über Jahre hinweg gelohnt hat. Nun aber werden professionelle Strukturen sowie die Eröffnung individueller Entwicklungsperspektiven erwartet. Gerade die langjährigen Mitarbeiter erwarten, dass sie belohnt werden, indem sie z. B. eine formale Aufwertung ihrer Position erfahren, auch finanziell am zu erwartenden Unternehmenserfolg beteiligt werden oder Möglichkeiten der Qualifizierung und des Aufbaus von neuem Wissen erhalten.

Das Unternehmen befindet sich in einer kritischen Phase, denn es liegt nun an der Unternehmensleitung, ob die z. T. latente, z. T. offene Unzufriedenheit *trotz* hohen Vertrauens in das Unternehmen kanalisiert und damit produktiv für die neue betriebliche Situation nutzbar gemacht werden kann. Ist das der Fall, verfügt das Unternehmen auch weiterhin über eine hoch

motivierter und qualifizierter Belegschaft und kann den eingeschlagenen Weg fortsetzen. Können die derzeit vorhandenen Kommunikationsprobleme allerdings in naher Zukunft nicht gelöst werden, ist nicht auszuschließen, dass auf Dauer die Integration gerade derjenigen, die durch ihr enormes betriebspezifisches Wissen bereits Schlüsselfunktionen auf der horizontalen Ebene innehaben, ohne dass diese jedoch formal anerkannt sind, nicht gelingen wird.

Diese qualitativen Ergebnisse aus Fallstudien werden durch eine Umfrage (2001) gestützt: Nach einer Befragung von 450 Beschäftigten unterschiedlichster Hierarchiestufen aus internetbasierten Start-up Unternehmen durch die Personalberatung Heidrick & Struggles und das Eurolab der Universität Witten-Herdecke wollen mehr als die Hälfte der Befragten die Start-up-Unternehmen wieder verlassen und mit deutlicher Mehrheit wieder in traditionelle Unternehmen der Branche überwechseln. Der dominante Wechselgrund für die Befragten sind die mangelnden Perspektiven im Start-up-Unternehmen. Entsprechend ist das Resümee bei vielen Befragten über die in Start-ups gemachten Erfahrungen negativ. Ein Befragter: „Wer einmal eine vernünftige Ausbildung genossen hat, wird bei Start-ups außer Chaosbewältigung nichts dazu lernen können.“

Ob kleinere Unternehmen der IT-Branche, die mit einem starken Wachstum konfrontiert sind, auf Dauer am Markt bestehen werden, entscheidet sich u.E. nicht nur daran, wie sich die ökonomische Situation in der Branche entwickelt. Ebenso entscheidend für die Existenz am Markt ist die Frage, inwieweit den einzelnen Unternehmen die Bewältigung der mit dem Wachstum verbundenen personalpolitischen und organisatorischen Herausforderung gelingt.

Anforderungen an das Personalmanagement durch verschwimmende räumliche, organisatorische und zeitliche Grenzen

Nicht nur die hohe Bedeutung des individuellen und kollektiven Wissens und Könnens stellt besondere Anforderungen an das Personalmanagement in der IT-Branche. Auch die „Experimente“ vieler IT-Unternehmen mit einer flexiblen und mobilen Arbeitsweise und einer flexiblen Unternehmensorganisation stellen die Personalpolitik vor besondere Herausforderungen.

Komplexe IT-Produkte werden oft in enger Abstimmung mit den Kunden entwickelt und eingeführt. In einigen untersuchten Betrieben sind die Kunden sogar aktiv in den Arbeitsprozess einbezogen. In diesem Marktsegment ist es daher oft erforderlich, direkt bei den Kunden vor Ort anwesend zu sein. Das ist der Grund, weshalb IT-Beschäftigte ihre Arbeit – entweder permanent oder nur punktuell – direkt bei den Kunden verrichten. Obwohl durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationsmittel eine ständige – wenn auch nur virtuelle – Verbindung zum Heimatunternehmen gewährleistet ist, verliert das IT-Unternehmen als Arbeitsstätte und sozialer Bezugspunkt für diese mobilen IT-Beschäftigten immer mehr an Bedeutung. Dies verändert auch die räumliche Struktur in den IT-Unternehmen: Viele Beschäftigte haben in den Bürokomplexen der IT-Unternehmen keine festen Arbeitsplätze mehr, sondern arbeiten dort an E-Places, also Arbeitsplätzen, die aus einem Schreibtisch mit einer Steckdose bestehen und die nach der Benutzung wieder geräumt werden.

Doch das Verschwimmen der Grenzen bezieht sich nicht nur auf den Arbeitsplatz und damit auf die *räumlichen Grenzen*. Auch in Bezug auf die *Unternehmensorganisation* werden die

Grenzen mit dem Ziel ausgetestet, *flexibler* und wendiger auf die Marktdynamik reagieren zu können.

Einige der untersuchten Unternehmen sind als Holding organisiert. Die Holding koordiniert auf bestimmte Geschäftsbereiche spezialisierte Einheiten, die jeweils eigene Kostenverantwortung tragen. Diese Organisationsstruktur ermöglicht eine schnelle Integration neu gegründeter oder dazu gekaufter Geschäftsbereiche, aber auch eine ebenso rasche Ausgliederung oder Schließung nicht mehr kostendeckend arbeitender Einheiten. Auch auf der Arbeitsebene verschwimmen die Unternehmensgrenzen: Wenn in der Holding ein Geschäftsbereich nicht vertreten ist, die eigenen Personalkapazitäten zur Bearbeitung einer größeren Arbeitsaufgabe nicht ausreichen oder ein bestimmtes Spezialwissen intern nicht verfügbar ist, werden freie Mitarbeiter unter Vertrag genommen oder Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen abgeschlossen.

In solchen desintegrierten Unternehmen und bei einer mobilen und oft nur kurzfristig zusammenarbeitenden Belegschaft, ist das Personalmanagement vor die Aufgabe gestellt, die Integration von Unternehmenszielen und die soziale Anbindung der IT-Beschäftigten an die IT-Unternehmen zu leisten. Einige Unternehmen bemühen sich, diese über das Sponsoring von gemeinsamen Freizeitaktivitäten zu erreichen. Arbeitsteams werden zu sportiven Wochenenden eingeladen oder der gemeinsame Besuch von Restaurants wird von Personalleitern ange-regt. Doch nicht nur die soziale Integration, sondern auch die Mitarbeiterbindung an sich stellt einen weiteren kritischen Punkt dieser mit der Flexibilität experimentierenden Unternehmenspolitik dar: Eine hohe Fluktuation ist für viele Unternehmen der IT-Branche mit extremen Nachteilen verbunden. Das betrifft vor allem den Verlust an dem sog. *tacit knowledge*, also das durch den Arbeitsprozess gewonnene implizite, kontextuale und schwer dokumentierbare Wissen. Bei einer hohen Fluktuation wird dieses Wissen nur noch begrenzt im Unternehmen gehalten und verringert den Wissensbestand in den Unternehmen.

Auch mit den Grenzen der *Arbeitszeit* wird experimentiert: Der enge Kontakt zu den Kunden, die notwendigen aber häufig systematisch unterschätzten Kommunikationszeiten in der Projektarbeit, die Unvorhersehbarkeit des genauen zeitlichen Bedarfs für die Erledigung einer Arbeitsaufgabe, die unter Drohung von Vertragsstrafen einzuhaltenden Termine von IT-Projekten der oder die geringen Vertretungsmöglichkeiten zwischen IT-Spezialisten bei gleichzeitiger Abhängigkeit der Erledigung von Teilaufgaben durch IT-Spezialisten: Alle diese Aspekte der IT-Dienstleistungsarbeit tragen dazu bei, dass die Arbeitszeit der IT-Beschäftigten erheblichen Schwankungen unterliegt. Tabelle 3 zeigt, dass auch lange Arbeitszeiten für die meisten Erwerbstätigen in der IT-Branche zum beruflichen Alltag dazugehö-ren.²

² Die Zahlen weisen aber auch auf deutliche Unterschiede hin: Die Extrempole sind hier die Niederlande und Großbritannien. Die Analyse der in den beiden Ländern untersuchten IT-Unternehmen gibt keinen Aufschluss über die Ursachen der statistisch abzubildenden Arbeitszeitunterschiede. Im Gegenteil: Arbeitsweise, Organisationsform und Beschäftigungsstruktur weisen eher große Ähnlichkeiten auf. Zu erklären sind die Arbeitszeitunterschiede daher eher durch die jeweiligen nationalen „Arbeitszeitkulturen“: In den Niederlanden gibt es einen breiten gesellschaftlichen Konsens über eine Politik der Arbeitsumverteilung verbunden mit einer (individuellen) Arbeitszeitverkürzung während Großbritannien für seine „Überstundenkultur“ bekannt ist.

Tabelle 3: Anteil der abhängig Beschäftigten der IT-Branche (NACE 72) und aller abhängig Beschäftigten, die länger als 48 Wochenstunden arbeiten, (1999, in Prozent)

	Dänemark	Deutschland*	Finnland	Niederlande	Großbritannien
<i>IT</i>	8,5	9,9	4,6	0,3	16,4
<i>Gesamt</i>	4,7	5,8	4,5	0,9	15,3

* nur Westdeutschland

Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe, Sonderauswertung IAT

Viele befragte Beschäftigte aber schätzen gerade ihre Arbeitszeitsituation als besonders positiv ein: Sie legen großen Wert auf die Freiheit, sich die Arbeitszeit – in Absprache mit KollegInnen und Vorgesetzten – frei einteilen zu können, und bezeichnen die langen Arbeitszeiten als unproblematisch. Viele Beschäftigte äußern die Ansicht, dass dies Ausdruck einer intensiven Arbeitsweise und angesichts des eigenen Interesses an den Arbeitsaufgaben auch selbst gewollt sei. Allerdings wird gleichzeitig zum Ausdruck gebracht, dass die derzeitige Arbeitszeitbelastung über einen längeren Zeitraum nicht möglich und auch nicht erwünscht sei.

Offensichtlich gehen die neuen Freiheit in der Arbeitszeitgestaltung mit einer hohen Arbeitszeitbelastung Hand in Hand gehen. Insbesondere unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Entwicklung der IT-Branche kann sich das als eine problematische Strategie erweisen: Die langfristige Nutzung von Humankapital bei hoher Produktivität erfordert kontinuierliche Regenerationszeiten. Hinzu kommt in einer Branche, die aufgrund der hohen Innovationsdynamik durch eine geringe Halbwertszeit des Wissens charakterisiert werden kann, der hohe Bedarf an Qualifikationszeiten. Es ist zu bezweifeln, dass eine nachhaltige Nutzung des Humankapitals unter einer hohen Arbeitszeitbelastung gewährleistet werden kann.

Von der Schwierigkeit, die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität zu halten

Um die hohe Innovationsdynamik auf den Produktmärkten organisatorisch bewältigen zu können, experimentieren IT-Unternehmen mit einer Flexibilisierung ihrer Strukturen. Das betrifft sowohl die Gestaltung der Arbeitsplätze, die Arbeitszeitgestaltung aber auch den Aufbau der Organisation. Doch den Vorteilen der Flexibilisierung stehen auch Nachteile gegenüber: Eine hoher Grad an Arbeitsplatzmobilität und eine flexible Unternehmensstruktur bieten nur geringe Anknüpfungspunkte für die soziale Integration der Beschäftigten. Dies kann zu einer hohen Fluktuation führen, die sich negativ auf den Wissensbestand der IT-Unternehmen auswirkt. Lange Arbeitszeiten können in Verbindung mit hohem Arbeitsdruck langfristig ein gesundheitliches Risiko für einzelne Beschäftigte darstellen. Dies alles sind Faktoren, die gerade in einer Branche, in der das Humankapital der wichtigste Produktionsfaktor ist, für viele Unternehmen eine Gefährdung ihrer Wettbewerbsposition bedeuten können.

Die Notwendigkeit eines Gleichgewichts zwischen Flexibilität und Stabilität

Die IT-Branche steht vor großen personalpolitischen Herausforderungen. Zwei Ursachen sind hier für diese hohen Anforderungen angeführt worden. Erstens sind insbesondere stark ex-

pandierende Unternehmen damit konfrontiert, ihre organisatorischen Strukturen der wachsenden Mitarbeiteranzahl anzupassen. Unternehmen, die sich aufgrund eines stark personengebundenen Führungsstils und durch kurze Informations- und Kommunikationswege in der Boomphase erfolgreich am Markt positionieren konnten, haben in expansiven Phasen Schwierigkeiten mit der Umstellung auf formale Strukturen und der Einführung von Hierarchiestufen.

Zweitens steht die Branche vor großen personalpolitischen Herausforderungen durch ihr Bestreben nach einem hohen Grad an Flexibilität – und zwar in bezug auf den Arbeitsplatz, die Arbeitszeit und die Organisationsstruktur. Wo mobile Beschäftigte mit langen Arbeitszeiten in Einheiten arbeiten, deren Existenz immer wieder in Frage gestellt wird oder deren Besitzer häufig wechseln, steht das Personalmanagement vor der schwierigen Situation, die soziale Anbindung der einzelnen Beschäftigten sicherzustellen und die Unternehmensziele in den einzelnen Arbeitsteams zu verankern. Gelingt dies nicht und ist die Folge eine hohe Fluktuation, so wirkt sich dies negativ auf den Wissensbestand von Unternehmen aus. Denn ein großer Anteil des Wissens ist nicht dokumentiert und damit nicht übertragbar.

Die Herausforderung für die IT-Branche besteht darin, der Innovationsfähigkeit in bezug auf die Produkte eine ebenso hohe Innovationsdynamik in bezug auf die nachhaltige Organisation von Arbeit folgen zu lassen.