

Thema Personalentwicklung in der IT unter dem Aspekt der Bindung  
Kontakt Verena von Atzigen, [vonatzigen@v-a-c.ch](mailto:vonatzigen@v-a-c.ch), Tel. 071 220 92 90  
Datum 1. Mai 2002

---

## Personalentwicklung in der IT

# Ein wirksames Instrument zur Mitarbeiterbindung?

**Massnahmen zur Personalbindung werden meistens als kurzfristige Reaktionen auf ein turbulentes Umfeld eingeführt. Dies ist in ICT-Bereichen nicht anders als in anderen Branchen. Der Vorteil von langfristigen HR-Massnahmen - wie zum Beispiel eine systematische Personalentwicklung - zur Entwicklung und Bindung eines soliden Mitarbeiterstabs wird selten erkannt.**

---

von Verena von Atzigen\*

„Eine Organisation kann nur in der Masse lernen,  
wie sie in der Lage ist,  
gute Mitarbeiter zu halten.“

*Tom DeMarco*

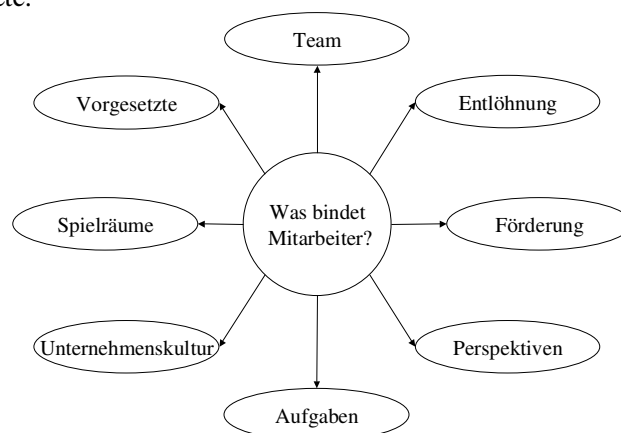
Bis vor kurzem beschäftigte eine extrem hohe Fluktuationsrate - über 20% - die ICT-Branche (Information and Communication Technologies). Entsprechend gab es zwei wichtige Themen: Wie und wo finden wir die richtigen Mitarbeitenden? Wie können die einmal gefundenen Mitarbeitenden an das Unternehmen gebunden werden?

Heute hat sich das Bild geändert. In vielen Unternehmen heisst es nun: Reorganisation, Abbau von Mitarbeitenden, Entlassungen. Mittlerweile ist die Fluktuationsrate in vielen ICT-Bereichen auf ein „vernünftiges“ Level heruntergekommen. Viele Mitarbeitende warten zur Zeit ab und hoffen auf bessere Zeiten. Sobald die Wirtschaft sowie der Arbeitsmarkt sich wieder drehen, werden die Mitarbeitenden sich nach ihrem Wunschunternehmen umsehen und wechseln.

Welche Bedeutung hat das Thema der Personalentwicklung in dieser Situation?

### Was bindet Mitarbeitende?

Was bindet Mitarbeitende überhaupt an ein Unternehmen? Werden Führungskräfte, Personalverantwortliche sowie Mitarbeitende befragt, ergibt sich ein sehr ähnliches Bild: eine herausfordernde Aufgabe, ein gutes Team, motivierende Vorgesetzte, guter Lohn, Karrieremöglichkeiten, Aus- und Weiterbildung etc.



### Was bindet ICT-Mitarbeitende?

Es zeigt sich auch für die ICT-Branche, dass junge Absolventen jenen Unternehmen eine grosse Attraktivität beimessen, die eine hohe Innovationskraft, Zukunftsorientierung, Gestaltungsspielraum und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen und nicht nur Stock Options und hohe Löhne zahlen.<sup>i</sup> In ICT-Bereichen lockte man während des „Hypes“ neue Mitarbeitende häufig über den Lohn, Bonuszahlungen sowie Stockoptions an und versuchte, sie damit auch an das Unternehmen zu binden. Das ist eine sehr teure Variante und meistens nicht so erfolgreich wie geplant! Denn mit Geld wird lediglich in der kurzfristigen Dimension gearbeitet.

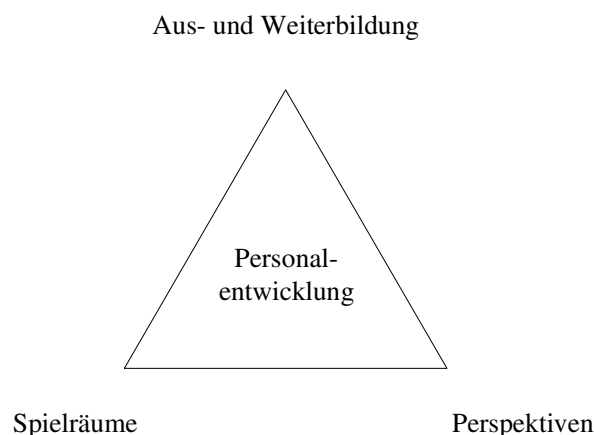
Mittel- und langfristig sind jedoch effektive Strukturen, eine gezielte Personalentwicklung, persönliche Perspektiven und eine professionelle Führung erforderlich, um „High Potentials“ an das Unternehmen zu binden. Laut Kienbaum sind transparente Gestaltung von Karrierewegen und ein systematisches Coaching durch Vorgesetzte wichtige Massnahmen zur Mitarbeiterbindung<sup>ii</sup>. Zudem versucht eine erfolgreiche Personalentwicklung die Ziele der Mitarbeitenden an die Unternehmensziele anzugleichen.

„Gerade in der New Economy sind Mitarbeitende nicht nur der entscheidende Wettbewerbsvorteil, sondern in vielen Fällen auch der limitierende Faktor: An manchen Mitarbeitenden hängen spezifische Technologien, Märkte und Produkte.“<sup>iii</sup> Mit einem ständig wechselnden Stab an Mitarbeitenden ist die Produktivität sehr gering, da langfristig kein Know-how aufgebaut werden kann.

### Was heisst Personalentwicklung?

Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden so zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht. Es können drei Hauptgebiete unterschieden werden:

- **Aus- und Weiterbildung fördern**, um Massnahmen festzulegen, mit denen die Mitarbeitenden auf die gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden.
- **Perspektiven aufzeigen**, wo der zeitliche, örtliche und aufgabenbezogene Einsatz für Mitarbeitende festgelegt wird.
- **Spielräume schaffen**, um neuen Ideen Platz zu schaffen und Veränderungen zu bewirken.



#### 1. Aus- und Weiterbildung fördern

Zur Ausbildung zählt v.a. die klassische Grundausbildung wie z.B. die Informatiklehre. Hier geht es eindeutig um den Aufbau der zukünftigen Wissensträger, des eigenen Nachwuchses.

Weiterbildung in einem mittelgrossen Informatikunternehmen kann konkret wie folgt aussehen: Bei der Liebhart Systems in Basel werden rund 10% des Jahresumsatzes in die Aus- und Weiterbildung reinvestiert. Darunter fallen off-the-job Massnahmen, z.B. ein MBA für alle aus dem Managementteam, on-the-job

Massnahmen, z.B. die Einführung in eine neue Aufgabe, Lerngruppen sowie der fachliche Austausch über die Firmengrenzen hinweg, z.B. zwischen den F&E-Verantwortlichen und Fachhochschulen. Damit bleiben die Mitarbeitenden auf einem hohen Stand aktuellen Wissens.

## **2. Perspektiven aufzeigen**

Laufbahnplanung, oder - einfacher gesagt - Perspektiven aufzeigen, muss nicht immer mit einer Führungslaufbahn gleichgesetzt werden. Vielmehr gilt es, die Möglichkeiten von Fach- und Projektlaufbahnen aufzuzeigen. Gerade in der Informatikbranche, wo viele Aufgaben im Rahmen von Projekten laufen, können den Mitarbeitenden damit weitere Varianten der Förderung aufgezeigt werden. Dadurch wird ein wesentlicher Beitrag zur Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen geleistet.

## **3. Spielräume schaffen**

Ein weiteres wichtiges Element der Personalentwicklung sind Spielräume. Solange man täglich mit dem „daily business“ zugedeckt wird, ist man früher oder später frustriert. Die Zeit rennt davon, die Arbeit wird nicht weniger, dafür nimmt die vorhandene Energie, Motivation und Freude an der Arbeit ab. Denn der Mensch ist keine Maschine, die ununterbrochen auf maximaler Drehzahl arbeiten kann. Spielräume stehen unserem Effizienzdenken zwar im Wege, doch es braucht sie. Regenerationsphasen oder einfach auch gewisse Freiräume, sind notwendig, um Ideen auszuprobieren, Erfahrungen auszutauschen und Kreativität zu fördern. Dazu gehört auch, dass Mitarbeitende Zeit bekommen, gerade weil es das kostbarste Gut ist. Dieses Modell ist absolut nicht neu: 3M wird dazu immer wieder zitiert. Durch die Möglichkeit, einen gewissen Teil der Arbeitszeit einzusetzen um neue Ideen zu generieren und auszuprobieren, schaffte sich 3M einen wichtigen Teil seiner Innovationskraft. Auch Tom De Marco zeigt auf, dass es wichtig ist, Spielräume zu schaffen. Weg vom puren Effizienzdenken hin zu einem langfristigen, kontinuierlichen Wachstum<sup>iv</sup>.

Personalentwicklung verfügt demnach über verschiedene Möglichkeiten einer wirksamen Mitarbeiterbindung. Und dies nicht nur in Zeiten einer hohen Fluktuation, sondern jederzeit! Der Mensch sucht nach einer bestimmten Konstanz und ist im Grunde genommen einer Firma treu, solange er gefördert und gefordert wird, ohne aber die Freude an der Arbeit zu verlieren. Nach dem Grundsatz von Tom DeMarco: „Invest in your employees! They are your capital for the future!”

(\*) Verena von Atzigen, lic.oec.HSG, St. Gallen, ist selbständige Beraterin im Bereich Human Resource Management. Sie ist Projektleiterin des soft[net]-Projektes „ICTHRM“.

Kontaktadresse:

VON ATZIGEN CONSULTING, Human Resource Management, Oberer Graben 3, 9000 St. Gallen, Tel. 071 220 92 90,  
[info@v-a-c.ch](mailto:info@v-a-c.ch), [www.v-a-c.ch](http://www.v-a-c.ch)

---

<sup>i</sup> Behnke, Martina: <http://www.flexible-unternehmen.de/news/01-08-02-02.htm>, 2001

<sup>ii</sup> Neue Kienbaum-Studie: Retention 2001, [http://www.kien-baum.de/de/press//46\\_2001.asp?source=news](http://www.kien-baum.de/de/press//46_2001.asp?source=news), 2001

<sup>iii</sup> Scholz, Christian: Produkt Arbeitsplatz – Personal-Management – Markenstrategien nützen auch im Personalwesen, Universität des Saarlandes, <http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/bfbca92242324208c12569e4003b2580/2b992956867651a5c1256a1500450be3!OpenDocument>, 2001

<sup>iv</sup> DeMarco, Tom: Spielräume – Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn, 2001, Hanser Verlag