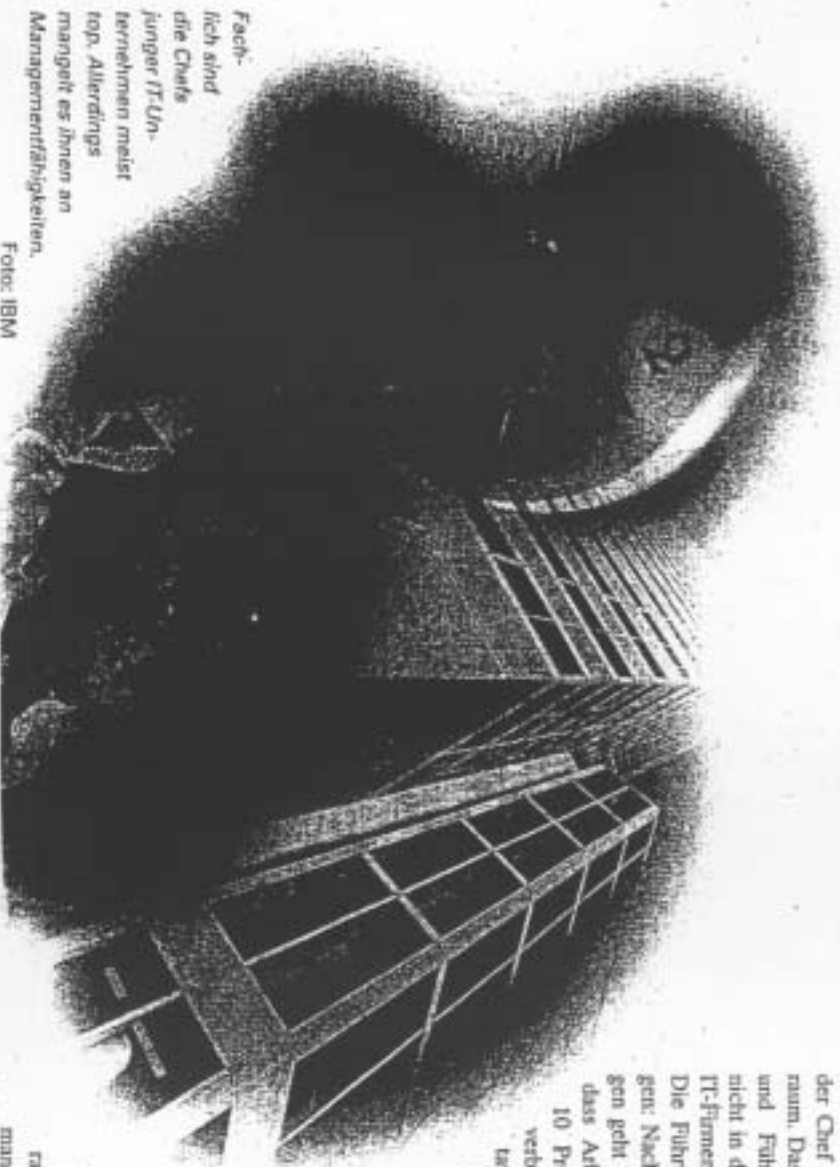


## WEITERBILDUNG

# Manager von IT-Start-ups brauchen ein Coaching

Hinter Start-up-Firmen in der IT-Branche stecken oft kreative Techniker und brillante Visionäre. Hervorragende Manager findet man hingegen selten bei den Senkrechtstartern. Sie benötigen Weiterbildung und Coaching.

„Wenn die Führungsqualitäten der Firmengründer nicht mitwachsen, ist Ärger programmiert – selbst wenn die Geschäftsidee stimmt und die Firma rasent wächst.“ Für Harald Summa, den Geschäftsführer des Electronic-Commerce-Forums, ist das ein Problem: Allzu oft hat er mitleidlich, dass Unternehmen nach dem Blitzaufstieg ins Trudeln geraten. „Eigentlich müsste man bei vielen Firmen das gesamte Management erziehen“, sagt Summa, „denn mit dem Erfolg spielt die Company in einer anderen Liga.“ Rund 5000 Unternehmen hat der Bundesverband Informations-technologien in Köln in der deutschen IT-Branche gezählt. Drei Viertel von ihnen haben weniger als 20 Mitarbeiter. „Der Gründer ist dabei meist der Chef. Er ist in seine Leistungsaufgabe hineingewachsen und lenkt eine Mannschaft ohne ausgefallene Organisationsstruktur“, beobachtet Personalberater Friedhelm Penning vom Düsseldorf Schulungsunternehmen Treitz & Partner. „Wenn eine solche Firma Erfolg hat und wächst, muss der Grün-



**Fach-**  
lich sind  
die Chefs  
junger IT-Unternehmen meist  
top. Allerdings  
mangelt es ihnen an  
Managementfähigkeiten.

Foto: IBM

der zum Manager werden. Ab 50 Mitarbeitern wird es richtig schwer.“ Jochem Witte vom Hamburger Softwareanbieter Poel beschäftigt heute 100 Mitarbeiter, noch vor zwei Jahren waren es 40. „Die Entscheidungen werden immer komplexer, der Kommunikationsaufwand immer größer“, räumt er ein.

Nicht alle IT-Experten sind den neuen Aufgaben gewachsen. „In dieser Branche konzentriert sich ein besonderer Typ von Menschen“, erklärt Isabell Blankertz, Geschäftsführerin der Pro Change Personalentwicklung GmbH in Pahlheim. „Verrallgemeinert gesprochen sind diese Leute kreative Techniker. Dafür sind sie we-

niger kontaktkorientiert, weniger fit im Bereich psychosozialer Kompetenz.“ Gerade die wäre aber nötig, um ein schnell gewachsenes Unternehmen so zu führen, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. „In der Old Economy können die Leute oft ihre Kreativität nicht ausleben“, sagt Blankertz, „im IT-Bereich lässt

der Chef dagegen zu viel Spielraum. Dass Mitarbeiter Kontrolle und Führung erwarten, passt nicht in das Menschenbild vieler IT-Firmen-Gründer.“ Die Führungsschwäche hat Folgen: Nach eigenen Untersuchungen geht Pro Change davon aus, dass Arbeitnehmer im Schnitt 10 Prozent ihre Zeit damit verbringen, durch Konfrontationen oder unzureichende Kommunikation verursachte Missverständnisse wie der auszubügeln. Aufgaben werden langsamer erledigt, die Ergebnisse sind häufig mangelhaft – und das in einem Geschäftsbereich, in dem es auf Geschwindigkeit ankommt, gute Fachleute rar sind und sich niemand unzufriedene Mitarbeiter leisten kann. „Qualitätskontrolle findet spätestens im Markt statt“, warnt Personalberater Penning. Für Poel-Gründer Witte gehört deshalb Management- und Kommunikationstraining mittlerweile selbstverständlich zum Job dazu. Die IT-Unternehmensgruppe Emprise versucht sogar bewusst, von vornherein zu vermeiden, dass ein Unter-

nehmen die kritische Größe erreicht. 50 Mitarbeiter oder ein Umsatz von 5 Millionen Mark sind die Kenngrößen, ab denen die Hamburger ein Spin-off ansprechen. „So gewährleisten wir Kundennähe und Mitarbeiter-Identifikation“, erklärt Vorstandssprecher Gerd Niklisch. Eine erste Emprise-Tochter, der Richtfunkanzubauer Mediascope, soll Emprise bald an den Neuen Markt folgen. Isabell Blankertz ist, betriebsterne Warnsignale nicht zu ignorieren, dann Führungsprobleme nicht negative wirtschaftliche Folgen haben. „Wenn immer mehr Termine platzen, die Fehlerhäufigkeit ansteigt oder Führungskräfte an sich selbst bemerken, dass ihre Rolle ihnen Schwierigkeiten macht, sollte etwas getan werden.“ Zwar sind Angebote zur Managementweiterbildung speziell für die IT-Branche bislang die Ausnahme. Außer Pro Change und Treitz bieten nur wenige Weiterbildungsanbieter sie an. Doch die Suche lohnt: Im Einzel-Coaching wird gelernt, worin die Probleme bestehen. Gemeinsam muss die Führungsmannschaft gegebenenfalls Aufgaben neu verteilen oder die Marschrichtung neu definieren. „Viele kommen nicht um die Erkenntnis herum, dass Fahren auch wehrt“, sagt Blankertz.

Lois Repperguard