

Ergebnisse einer Untersuchung des Instituts fuer Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Hamburg, zeigen: Ueberqualifikation bei F&E-Mitarbeitern laesst Ressourcen ungenutzt.

KARRIERE, 23.11.1990.

Die industrielle Forschung und Entwicklung lebt mehr als jeder andere Bereich eines Unternehmens von seinen Mitarbeitern, den "Produzenten" von Innovationen. Die Ergebnisse einer grossangelegten Studie des I.P.A. Institut fuer Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universitaet der Bundeswehr, Hamburg, sind deshalb umso erstaunlicher: Unterforderung, also Ueberqualifikation von F&E-Fachkraefte ist keine Seltenheit. In sechs forschungsintensiven bundesdeutschen Grossunternehmen wurden 1040 Industrieforscher und ihre 201 Vorgesetzten unabhaengig voneinander befragt. Verglichen wurden dabei die fachlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Qualifikationen des Industrieforschers. Ueberqualifikation war dabei definiert als ein Zustand, bei dem die Qualifikation des Mitarbeiters seit mindestens einem Jahr ueber den Anforderungen des Arbeitsplatzes liegt. Die Untersuchung im einzelnen: 21,5 Prozent der Industrieforscher sind nach eigener Meinung und nach Ansicht ihrer direkten Vorgesetzten als eindeutig ueberqualifiziert zu bezeichnen. Nur bei 25 Prozent der Mitarbeiter in der F&E ist eine Ueberqualifikation eindeutig auszuschliessen, da weder sie sich selbst noch ihre direkten Vorgesetzten sie als zu hoch qualifiziert ansehen. Genau die Haelfte der befragten Industrieforscher haelt sich selbst zwar fuer ueberqualifiziert, aber ihre Vorgesetzten teilen diese Meinung nicht. 45 Prozent der nach uebereinstimmendem Urteil Ueberqualifizierten fuehlen sich schon seit drei oder mehr Jahren fuer ihren Arbeitsplatz zu hoch qualifiziert, zehn Prozent sogar sechs Jahre oder laenger. Die entsprechenden Vorgesetzten sehen ihre betroffenen Mitarbeiter zu 38 Prozent schon seit mindestens drei Jahren unterfordert. Waehrend die Gruppe der ueberqualifizierten Industrieforscher im Schnitt ueber ein Bruttojahreseinkommen von 66000 D-Mark verfuegen kann, erhalten die nicht ueberqualifizierten Kollegen mit durchschnittlich 59000 D-Mark rund 11 Prozent weniger Gehalt. Den ueberqualifizierten Forschern bescheinigen ihre Vorgesetzten deutlich hoehere Leistungen als deren Kollegen. Sie loesen ihre Aufgaben vielfach "mit links" oder beschreiten eher unkonventionelle und kreative Wege. Sie werden auch deutlich oeffter von ihren Kollegen um Rat gefragt, sind also im Kollegenkreis eine Art Wissenspool. Zu groesserem beruflichem Engagement waeren 71 Prozent der nicht ueberqualifizierten Industrieforscher selbst dann nicht bereit, wenn ihre Aufgabe dies ermoeglichen wuerde. Von den Ueberqualifizierten waren es hingegen nur 36 Prozent. Die Untersuchung macht deutlich, in welch ungeheuerem Masse geistige Ressourcen in der industriellen F&E bisher ungenutzt blieben. Unter Beruecksichtigung der Dauer der Ueberqualifikation (im Mittel rund 3 Jahre) und des Anteils von mindestens 20 Prozent Ueberqualifizierten in der F&E zeigt sich ein ganz offensichtlicher Handlungsbedarf fuer das F&E-Personalmanagement. Das Ausbleiben fachlicher Herausforderungen erzeugt bei den betroffenen Mitarbeitern eine deutlich geringere Arbeitszufriedenheit als bei ihren Kollegen. Sie klagen trotz hoeherer Bezahlung ueber zu geringe Leistungsanreize und zu geringe unternehmensinterne Aufstiegsmoeglichkeiten. Darueber hinaus ist ihr Verhaeltnis zu ihren direkten Vorgesetzten als deutlich gespannt zu bezeichnen. Bemaengelt werden wenig konstruktives Fuehrungsverhalten, zu geringe Bereitschaft zur Innovation und zu seltene Gewaehrung von Weiterbildungsmaassnahmen. Die Unzufriedenheit fuehrt dazu, dass die Fluktuation unter diesen leistungsfaeihigen Mitarbeitern hoeher ist als unter ihren Kollegen. In den vor der Untersuchung liegenden fuenf Jahren wurden die ueberqualifizierten Industrieforscher doppelt so haeufig mit dem Ziel der Abwerbung angesprochen wie ihre Kollegen. Ergebnis der hohen Fluktuationsneigung ist deshalb eine Negativauslese: Die Bestqualifizierten gehen. Eine kurzfristige Reaktion auf Ueberqualifikation sollte sein, so die Autoren der Studie, den betroffenen Mitarbeiter mit fachlich anspruchsvolleren Aufgaben zu betrauen. Als mittel- und langfristige Massnahme empfehle sich, gemeinsam mit dem Mitarbeiter Karriere-Moeglichkeiten herauszuarbeiten oder gar eine spezielle Fachlaufbahn in Erwaegung zu ziehen. Stefan Haugrund Der Autor war Leiter der I.P.A.-Untersuchung, deren Ergebnisse inzwischen unter dem Titel "Qualifikationsreserven in der industriellen Forschung und Entwicklung" im Poeschel-Verlag, Stuttgart, erschienen sind.

Haugrund, Stefan

Quelle: HB NR. 225 VOM 23.11.1990 SEITE k02

Dokumentnummer: 119023024

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com:443/document/HB__119023024%7CHBPM__119023024

