



Der Mitarbeiter von morgen

Generalist und Spezialist zugleich

Hochkomplex - so sind heute die Strukturen und Aufgabenstellungen in vielen Unternehmen. Deshalb benötigen diese zunehmend Mitarbeiter, die fit in ihrer eigenen Fachdisziplin sind, aber auch den Blick über den eigenen Tellerrand wagen.

Fach- oder Führungskraft? Das war lange Zeit die meistgestellte Frage, wenn es um die Laufbahnplanung in Großunternehmen ging. Wenn nicht bereits beim Bewerbungsgespräch, dann spätestens ein, zwei Jahre danach wurden Hochschulabsolventen die folgenden Fragen gestellt:

- Wollen Sie sich in Richtung **Spezialist** entwickeln, der bezogen auf sein Fachgebiet fast alles weiß?
- Oder gehen Sie eher in Richtung **Generalist**, der sich eher durch ein Überblickswissen in vielen Themengebieten auszeichnet?

Dabei wurde „Generalist sein“ bisher meist mit „Führungskraft sein“ gleichgesetzt. Zu diesen beiden Karrierewegen gab es laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner,

Bruchsal, in der Regel keine Alternative. Hatte sich eine Nachwuchskraft erst mal für einen Weg entschieden, „dann war meist ihr beruflicher Werdegang bis zur Rente vorprogrammiert“, so Bald.

Das ändert sich allmählich, konstatiert Prof. Dr. Elisabeth Heinemann von der Fachhochschule Worms. Der Grund: Viele Unternehmen haben die Bedeutung des Fachwissens „neu entdeckt“. Das zeigt bereits ein Blick in die Vorstandsetagen. Während dort vor 10 bis 15 Jahren noch vorwiegend Betriebswirte und Juristen saßen, halten hier in den vergangenen Jahren auch verstärkt Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker Einzug.

Fachwissen erlebt Renaissance

Viele Unternehmen haben laut Heinemann erkannt: „Generalmanagement-Know-how

ist zwar für das Steuern der Unternehmen im Alltag sehr wichtig.“ Anders sehe dies aber aus, wenn es darum gehe, die Weichen in Richtung Zukunft zu stellen und Fragen zu beantworten wie: Wie können wir künftig aufgrund der technologischen Entwicklung unsere Arbeitsprozesse gestalten? Welche neuen Produkte und Problemlösungen können wir dann unseren Kunden bieten? Zum Beantworten solcher Fragen ist meist auch ein fundiertes technisches und/oder naturwissenschaftliches Fachwissen nötig.

Die gestiegene Wertschätzung des Fachwissens spürt man auf allen Unternehmensebenen. Stefan Bald: „Vor nicht allzu langer Zeit wurden Führungskräfte, die stolz auf ihr technisches Know-how waren, von ihren Kollegen zuweilen noch belächelt.“ Heute hingegen sei man allgemein der Überzeu-

gung: Ohne ein solides Fachwissen kann niemand seinen Job gut machen - egal, ob Fach- oder Führungskraft,

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war die Informationstechnologie, betont Heinemann. Denn ihre rasante Entwicklung revolutionierte die Arbeitsprozesse in den Unternehmen mit der Konsequenz, dass die IT heute nicht nur die meisten Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper durchzieht, sondern dass sie auch die Lebensader der Betriebe im Kontakt mit ihrer Umwelt ist.

Tiefen- und Breitenwissen vereinen

Aufgrund der zunehmenden Vernetzung prägt heute die bereichsübergreifende Zusammen- und Projektarbeit den Arbeitsalltag in den meisten Unternehmen. Dadurch wurde auch die alte Frontstellung - Fach- oder Führungskraft bzw. Spezialist oder Generalist - aufgeweicht. Zunehmend gewinnt stattdessen ein Arbeitertyp an Bedeutung, den Heinemann als „T-Shaped Professional“ bezeichnet, und der „die Stärken des Spezialisten und Generalisten in sich vereint“. Sein Merkmal: Neben dem für seinen Job erforderlichen fachlichen Tiefenwissen verfügt er über das für die Bewältigung komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen.

Ein solches Qualifikationsprofil setzt laut Daniela Apel, Leiterin Personalbetreuung bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall, „eine Aus- und Weiterbildung voraus, die in die Breite und in die Tiefe geht“. Welche Disziplinen hierbei die Breite darstellen und welche in die Tiefe gehend vermittelt werden sollten, hängt weitgehend von der Branche und Funktion ab, in der der Mitarbeiter arbeitet beziehungsweise arbeiten möchte.

Apel erläutert dies am Beispiel der IT-Mitarbeiter bei Schwäbisch Hall. Die Bausparkasse hat wie viele Großunternehmen „eine gewachsene IT-Landschaft, die sowohl eine Großrechner-Umgebung als auch Client-Server-Anwendungen umfasst“. Entsprechend breit gefächert muss das fachliche Know-how der IT-Experten sein, damit sie mit den vorhandenen Sy-

stemen kompatible IT-Lösungen entwickeln können. Zugleich müssen sie aber das erforderliche betriebswirtschaftliche Wissen und Branchenwissen haben, um die Geschäftsprozesse der Bausparkasse zu verstehen, betont Apel. Denn nur mit diesem Zusatzwissen können die IT-Mitarbeiter - zum Beispiel als Projektleiter - ihr Fach- oder Spezialwissen effizient einsetzen.

Nicht nur auf Soft-Skills achten

Dass die Unternehmen sich zunehmend Mitarbeiter mit einem entsprechend breiten Qualifikationsprofil wünschen, haben laut Elisabeth Heinemann die meisten Hochschulen erkannt. Das belege die wachsende Zahl von „Bindestrich-Studiengängen“, wie z. B. Wirtschafts-Informatik. Auch ihre eigene Professur für Schlüsselqualifikationen betrachtet Heinemann als Indiz dafür, dass die Hochschulen wissen: Die Unternehmen benötigen mehr „T-Shaped Professionals“.

„Doch Vorsicht“, warnt sie. Keinesfalls dürfe man die Frage, welche Kompetenzen ein solcher Professional zum Abrunden seines Profils brauche, auf die sogenannten Soft-Skills verengen. Denn diese seien zwar für den beruflichen Erfolg branchen- und funktionsübergreifend sehr wichtig. In welchen Bereichen ein „T-Shaped Professional“ aber über ein Breitenwissen verfüge müsse, das ergebe sich weitgehend aus der Funktion. Bei einem Elektroingenieur, der für einen Maschinenbauer arbeite, könne dies auch ein fundiertes Mechanik-Know-how sein. Und bei einem Versicherungsmathematiker beispielsweise das Wissen darüber, welche gesetzlichen Vorgaben Assekuranzunternehmen erfüllen müssen.

AUTOR

Andreas Lutz,
Wirtschafts- und
Wissenschaftsjournalist
mit den Themen-
schwerpunkten
Karriere- sowie
(Weiter-)Bildungs- und
Personalentwicklung.



www.bildung-kommunikation.de