

Fach- und Breitenwissen sind gleichermaßen gefragt

Noch in den 90er Jahren mussten sich Berufsanfänger entscheiden: Spezialist oder Generalist? Diese Abgrenzungen weichen heute auf

Hochkomplex – so sind heute die Strukturen und Aufgabenstellungen in vielen Unternehmen. Deshalb benötigen sie zunehmend Mitarbeiter, die fit in ihrer eigenen Fachdisziplin sind und dennoch auch über deren „Tellerrand“ hinaus schauen.

Fach- oder Führungskraft? Das war lange Zeit die meistgestellte Frage, wenn es um die Laufbahnplanung in Großunternehmen ging. Das heißt: Wenn nicht bereits vor ihrer Einstellung, dann spätestens ein, zwei Jahre danach wurden Hochschulabsolventen von ihren Arbeitgebern gefragt: Wollen Sie sich in Richtung Spezialist entwickeln, der bezogen auf sein Fachgebiet fast alles weiß, oder in Richtung Generalist, der sich eher durch ein Überblickswissen in vielen Themengebieten auszeichnet? Dabei wurde „Generalist sein“ 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. Und hatte sich eine Nachwuchskraft

Nur „Manager“ reicht nicht mehr, nur „Fachidiot“ aber auch nicht

erst mal für einen Weg entscheiden, „dann war meist ihr beruflicher Werdegang bis zur Rente programmiert“.

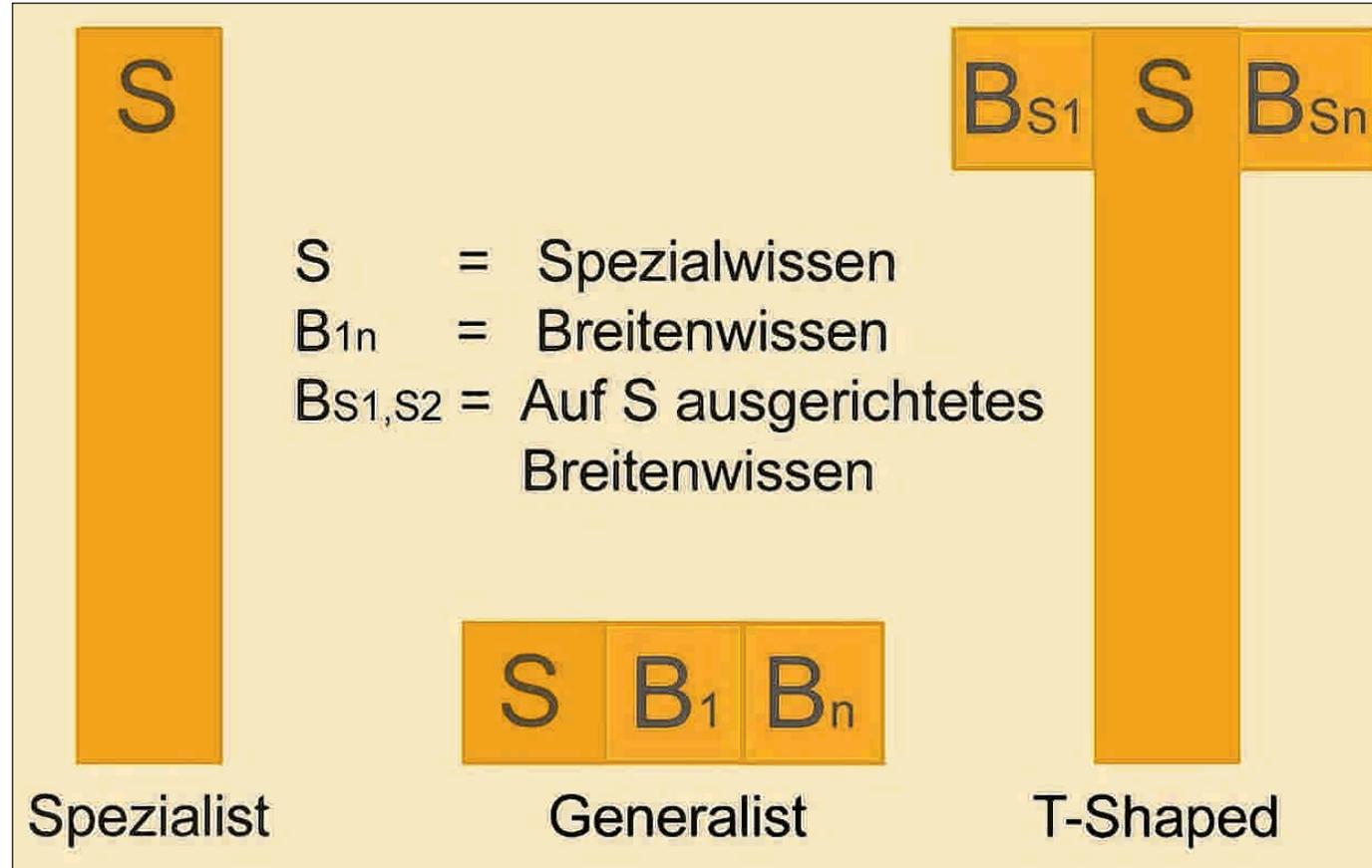
Dies ändert sich allmählich, konstatiert Prof. Dr. Elisabeth Heinemann von der Fachhochschule Worms. Denn viele Unternehmen haben die Bedeutung des Fachwissens „neu entdeckt“. Das zeige sich schon darin, dass heute mehr Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker als vor zehn oder 15 Jahren in den Vorständen der Unternehmen säßen.

Denn 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? Und: Welche neuen Produkte und Problemlösungen könnten wir dann unseren Kunden bieten? Zum Beantworten solcher Fragen ist 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 noch belächelt.“ Heute hingegen sei allgemeine Überzeugung: 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 Entwicklung revolutionierte die Arbeitsprozesse in den Unternehmen. Mit folgender Konsequenz: „Heute durchzieht die IT die meisten Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Sie ist sozusagen die Lebensader der Betriebe.“

Durch die zunehmende Vernetzung wurde die alte Frontstellung Fach- oder Führungskraft sowie Spezialist oder Generalist aufgeweicht. Zunehmend gewinnt statt dessen ein Arbeitertyp an Bedeutung, den Heinemann als „T-Shaped Professional“ be-



Drei Typen, drei Profile: Wie der Spezialist sich vom Generalisten abgrenzt, wird schnell deutlich. Und auch, wie die Experten auf den Begriff „T-Shaped“ gekommen sind..

Quelle: E. Heinemann, Effactory, Darmstadt

zeichnet und der „die Stärken des Spezialisten und Generalisten in sich vereint“. Sein Merkmal: Außer dem für seinen Job erforderlichen fachlichen Tiefenwissen verfügt er auch über das für das Bewältigen komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen – so wie es in der Grafik veranschaulicht wird.

Ein solches Qualifikationsprofil setzt laut Daniela Apel, Leiterin der Personalbetreuung bei 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 welcher der Mitarbeiter arbeitet beziehungsweise arbeiten möchte.

Apel erläutert dies am Beispiel der IT-Experten 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 Technik-Experten sein, damit sie mit den vorhandenen Systemen kompatible IT-Lösungen entwickeln können. Zugleich müssen sie aber das erforderliche betriebswirtschaftliche Wis-

sen und Branchenwissen haben, um die Geschäftsprozesse der Bausparkasse zu verstehen, erklärt Apel. Denn nur mit diesem Zusatzwissen können die ITler – zum Beispiel als Projektleiter – ihr Fach- oder Spezialwissen effizient einsetzen.

Dass die Unternehmen sich zunehmend Mitarbeiter mit einem entsprechend breiten Qualifikationsprofil wünschen, haben laut Elisabeth Heinemann die meisten Hochschulen erkannt. Das belegt unter anderem die wachsende Zahl von „Bindestrich-Studiengängen“ wie Wirtschafts-Informatik. 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 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? Das Wissen darüber, welche gesetzlichen Vorgaben Assekuranzunternehmen erfüllen müssen. ANDREAS LUTZ