



# Generalist mit Fach-Know-how

Die IT-Landschaft durchzieht die meisten Firmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Zugleich ist sie die Lebensader der Unternehmen im Kontakt mit der Außenwelt – mit Kunden, Partnern und Lieferanten. Entsprechend komplex und vernetzt sind heute die IT-Systeme in den meisten Betrieben. Daraus erwachsen neue Anforderungen an die IT-Mitarbeiter.

**Andreas Lutz**

**F**ach- oder Führungskraft? Das war lange Zeit die meistgestellte Frage, wenn es um die Laufbahnplanung in (Groß-)Unternehmen ging. Das heißt: Wenn nicht bereits vor der Einstellung, dann spätestens ein bis zwei Jahre danach wurden Hochschul-Absolventen von ihren Arbeitgebern gefragt: Wollen Sie sich eher

- 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 erst einmal für einen Weg entschieden, „dann war meist ihr beruflicher Werdegang bis zur Rente vorprogrammiert“.

„Einmal Fachkraft – immer Fachkraft.“ „Einmal Führungskraft – immer Führungskraft.“ So lautete in den meisten Unternehmen die Devise.

Dies ändert sich allmählich, konstatiert Prof. Dr. Elisabeth Heinemann, die einen Lehrstuhl für Schlüsselqualifikationen am Fachbereich Informatik der Fachhochschule Worms innehat. Viele Unternehmen hätten die Bedeutung des Fachwissens neu entdeckt. Das zeige ein Blick in die Vorstandsetagen. Während dort vor zehn bis 15 Jahren noch vorwiegend Betriebswirte und Juristen saßen, sind in den letzten

Jahren verstärkt auch Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker in die Führungsebene eingezogen.

## Renaissance des Fachwissens

Viele Unternehmen haben laut Prof. Elisabeth Heinemann erkannt: „Generalmanagement-Know-how ist zwar für das Steuern der Unternehmen im Alltag sehr wichtig.“ Anders sehe dies aber zum Teil aus, wenn es darum geht, die Weichen in der Organisation in Richtung Zukunft zu stellen und Fragen zu beantworten wie:

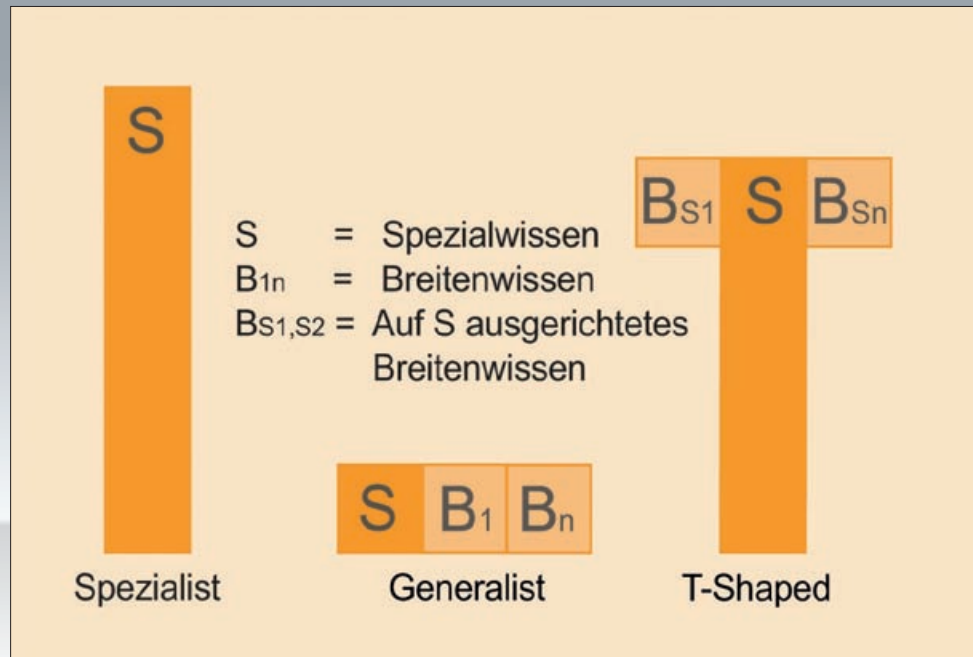
- Wie können wir künftig aufgrund der technologischen Entwicklung unsere Arbeitsprozesse gestalten?
- Welche neuen Produkte und Problemlösungen könnten wir dann unseren Kunden bieten?

Zum Beantworten solcher Fragen, welche die Zukunft gedanklich vorwegnehmen, ist oft ein fundiertes technisches und/oder naturwissenschaftliches Fachwissen nötig.

Die gestiegene Wertschätzung des Fachwissens spürt man in allen Unternehmensebenen. Stefan Bald blickt zurück: „Vor nicht allzu langer Zeit wurden Führungskräfte, die stolz auf ihr technisches Know-how waren, von ihren Kollegen oft noch belächelt und zuweilen sogar despektierlich mit dem Etikett versehen: Das ist eher eine Fachkraft als eine Führungskraft.“ Heute hingegen gelte die allgemeine Überzeugung: Ohne ein solides Fachwissen kann niemand seinen Job gut machen – egal, ob er Fach- oder Führungskraft ist.



Moderne Projektarbeit erfordert den „T-Shaped Professional“, der Fach- mit Breitenwissen kombinieren kann.



Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sei die Informationstechnologie gewesen, betont Prof. Dr. Elisabeth Heinemann. Denn deren rasante Entwicklung hat nicht nur die Arbeitsprozesse in den Unternehmen revolutioniert. Vielfach zwang sie diese auch dazu, ihr Geschäftsmodell zu überdenken. Die Konsequenz: „Heute durchzieht die IT nicht nur die meisten Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Sie ist sozusagen auch die Lebensader der Betriebe im Kontakt mit ihrer Umwelt.“

### 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 sowie Spezialist oder Generalist aufgeweicht.

Zunehmend gewinnt stattdessen ein Arbeitertyp an Bedeutung, den Prof. Heinemann als „T-Shaped Professional“ bezeichnet und der „die Stärken des Spezialisten und Generalisten in sich vereint“. Sein Merkmal: Er verfügt nicht nur über den für seinen Job erforderlichen fachlichen Tiefgang, sondern auch über das für die Bewältigung komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen (siehe Grafik).

Besonders gefragt sind Mitarbeiter mit einem solchen Profil in der Informationstechnologie. Prof. Heinemann nennt den Grund dafür: „Die IT-Systeme haben letztlich stets eine dienende Funktion – sei es in den Geräten, in die sie integriert sind, oder in den Unternehmen. Also müssen die Informatiker auch die Peripherie, für die sie ihre ‚technischen Helfer‘ entwickeln, verstehen. Sonst erfüllen diese schnell ihre Funktion nicht.“

Oft hört man von Personalverantwortlichen in Unternehmen, bezogen auf die Absolventen von Informatikstudiengängen, Klagen wie: „Wenn die bei uns anfangen, sind sie zwar technisch fit. Aber von den Strukturen und Abläufen in Unternehmen und von der BWL haben sie keine Ahnung.“

Die Unternehmen beklagen also, dass das Kompetenzprofil der jungen IT-Fachleute nicht „T-Shaped“ ist. Sie beherrschen zwar zum Beispiel gewisse Programmiersprachen aus dem Effeff. Aber das Denken in Anwendungszusammenhängen fällt ihnen schwer.

### Vorreiter IBM

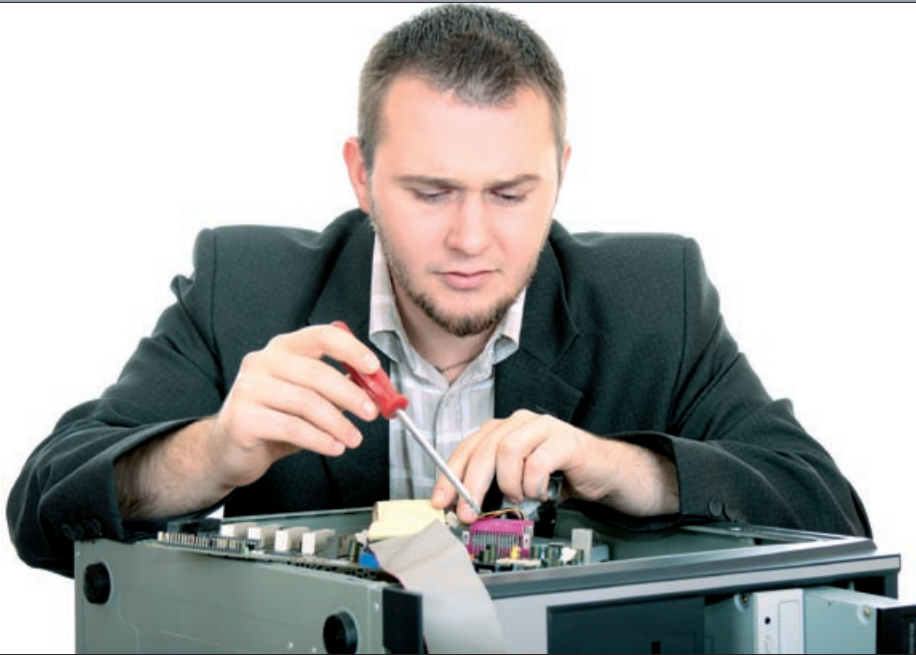
Dass künftig mehr Mitarbeiter benötigt werden, die die Vorzüge des Generalisten und Spezialisten in sich vereinen, erkannten Personalverantwortliche schon vor fast 20 Jahren. Damals tauchte der Begriff „T-Shaped“ erstmals in der Fachliteratur auf. Und IBM legte bereits in der Mitte der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts seiner Mitarbeiterförderung und -entwicklung das Modell einer „T-Shaped Career“ zugrunde.

IBM fragte auch Anwender in Unternehmen, was für das erfolgreiche Einführen einer Service-orientierten IT-Architektur (SOA) unabdingbar sei. Das Ergebnis: 68 Prozent der Befragten erachteten die Kombination aus breiter Geschäftserfahrung und umfassendem IT-Know-how als Schlüssel zum Erfolg. Die mit der SOA-Einführung betrauten Mitarbeiter dürfen also keine reinen „IT-Cracks“ sein. Sie müssen auch Geschäftsprozesse und technische Konzepte verstehen und miteinander in Einklang bringen können.

Das erfordert laut Daniela Apel, Leiterin der Personalbetreuung bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall, „eine Aus- und Weiterbildung, die in die Breite und in die Tiefe geht“. Welche Disziplinen hierbei die Breite darstellen und welche mit Tiefgang vermittelt werden sollen, hänge unter anderem von der Branche ab, in welcher der IT’ler arbeitet bzw. arbeiten möchte.

### Runde Profile sind gefragt

Daniela Apel erläutert dies am Beispiel der Bausparkasse. Wie viele Unternehmen hat Schwäbisch Hall „eine gewachsene IT-Landschaft, die sowohl eine Großrechner-Umgebung



Schrauberqualitäten allein <br>reichen in der modernen <br>IT-Welt nicht mehr aus. <br>Gefragt sind „runde“ <br>Kompetenzprofile.

als auch Client-Server-Anwendungen umfasst“. Entsprechend breit gefächert müsse das fachliche Know-how der IT-Experten sein, damit sie IT-Lösungen entwickeln können, die zu den vorhandenen Systemen kompatibel sind, und die Anforderungen, die Schwäbisch Hall zum Beispiel an seine Beratungs-Software stellt, erfüllen.

„Eine herausfordernde Aufgabe, die neben Konzeptionsstärke auch die Fähigkeit, vernetzt zu denken, erfordert“, sagt Daniela Apel. Zumal bei den IT-Lösungen auch die Schnittstellen zu den IT-Landschaften der Volks- und Raiffeisenbanken, mit denen Schwäbisch Hall kooperiert, zu berücksichtigen seien.

Wichtig ist Schwäbisch Hall zudem, dass die Anwendungsentwickler das erforderliche betriebswirtschaftliche Wissen „mitbringen oder systematisch dazugewinnen“, um die Geschäftsprozesse der Bausparkasse zu verstehen, betont Daniela Apel. Denn nur wenn IT'ler über dieses Zusatzwissen verfügen, können sie – zum Beispiel als Projektleiter – ihr Spezialwissen in der Organisation effizient einsetzen. Damit steige auch der Wert ihrer Arbeitskraft für das Unternehmen, denn ihr Kompetenzprofil sei sozusagen „rund“.

Von den Hochschulen bringen Informatiker eine derart breite Ausbildung im Allgemeinen nicht mit, konstatiert Apel. „Meist erwerben Mitarbeiter ein solches Profil erst im Verlauf ihrer beruflichen Tätigkeit.“

Um diese Phase zu verkürzen, finanzieren zahlreiche Unternehmen Abiturienten ein duales Studium, bei dem diese jeweils die Hälfte der Zeit studieren und im Betrieb arbeiten. So auch Schwäbisch Hall: Die Bausparkasse finanziert aktuell 21 jungen Männern und Frauen ein (Wirtschafts-)Informatik-Studium. Zusätzlich existieren allein in diesem Jahr bislang 25 offene Stellen im IT-Bereich.

### Nicht nur auf Soft Skills achten

Dass ihre Absolventen oft nicht das von den Betrieben gewünschte Qualifikationsprofil mitbringen, haben laut Prof.

Elisabeth Heinemann die meisten Hochschulen erkannt. Das belege die wachsende Zahl von „Bindestrich-Studiengängen“ wie Wirtschafts-Informatik. Auch ihre eigene Professur für Schlüsselqualifikationen betrachtet Prof. Heinemann als Indiz dafür, dass die Hochschulen erkannt haben: Die Unternehmen benötigen mehr „T-Shaped Professionals“.

Sie warnt jedoch davor, die Frage, welche Kompetenzen ein solcher Professional neben seinem Spezialwissen zum Abrunden seines Profils braucht, auf die Soft Skills zu verengen. Denn diese seien zwar für den beruflichen Erfolg branchen- und funktionsübergreifend sehr wichtig. In welchen Bereichen ein „T-Shaped Professional“ aber neben seinem Spezialwissen ein Breitenwissen besitzen müsse, das ergebe sich weitgehend aus der angestrebten Funktion.

Bei einem Elektroingenieur, der für einen Maschinenbauer arbeite, könne dies auch ein fundiertes Mechanik-Know-how sein. Unabdingbar sei oft auch ein Wissen über Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen sowie Branchen-Know-how. Das bestätigt Daniela Apel: „Ohne Kenntnisse der betrieblichen und regulatorischen Anforderungen im Finanzwesen können unsere Fachleute nicht die Software-Lösungen entwickeln, die unser Unternehmen braucht.“ [ rm ]

### DER AUTOR



**Andreas Lutz** ■ Wirtschafts- und Wissenschaftsjournalist. Er ist spezialisiert auf Karriere- sowie (Weiter-)Bildungs- und Personalentwicklungsthemen. Er arbeitet für das Büro für Bildung & Kommunikation in Darmstadt.