

# Keine Führung ohne Fachwissen

Der Mitarbeiter von morgen: Generalist und Spezialist zugleich

VON ANDREAS LUTZ

**Hochkomplex - so sind heute die Strukturen und Aufgabenstellungen in vielen Unternehmen. Deshalb benötigen sie zunehmend Mitarbeiter, die fit in ihrer eigenen Fachdisziplin sind und 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

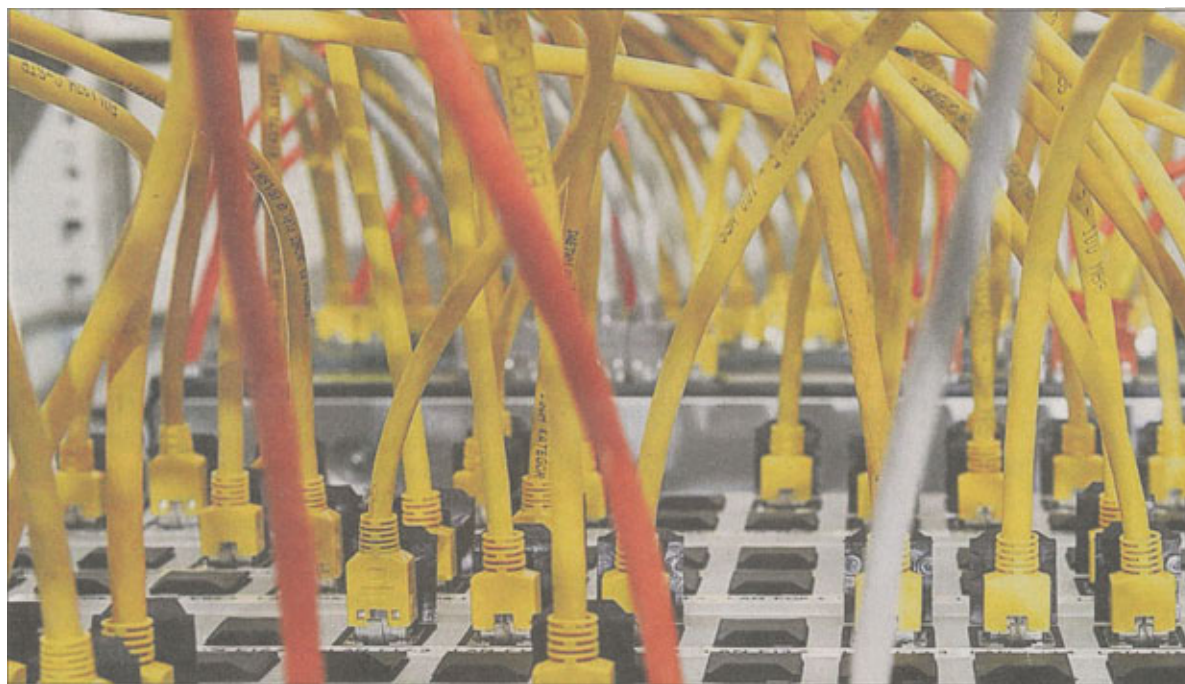
- in Richtung Spezialist entwickeln, der bezogen auf sein Fachgebiet fast alles weiß, oder
- in Richtung Generalist, der sich eher durch ein Überblickswissen in vielen Themengebieten auszeichnet?

Dabei wurde „Generalist sein“ meist mit „Führungskraft sein“ gleichgesetzt.

Der Job-Profi verfügt außer fachlichem Tiefenwissen über das für die Bewältigung komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen.

Zu diesen beiden Karrierewegen gab es laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, in der Regel keine Alternative. Und hatte sich eine Nachwuchskraft erst mal für einen Weg entschieden, „dann war meist ihr beruflicher Werdegang bis zur Rente programmiert“.

Dies ändert sich allmählich, konstatiert Elisabeth Heinemann, Professorin an der Fachhochschule Worms. Der Grund: Viele Unternehmen haben die Bedeutung des Fachwissens „neu entdeckt“. Das zeigt bereits ein Blick auf deren Vorstandsetagen. Während dort vor zehn, 15 Jahren noch vorwiegend Betriebswirte und Juristen saßen, hielten in ihnen in den vergangenen Jahren auch verstärkt Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker Einzug.



**Die elektronische Vernetzung in Unternehmen hat die bereichsübergreifende Zusammenarbeit befördert und allmählich die überkommene Unterscheidung in Fach- oder Führungskraft sowie in Spezialist und Generalist aufgeweicht.**

FOTO:AP

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 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 allgemeine Überzeugung: Ohne ein solides Fachwissen kann niemand seinen Job gut ma-

chen - 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 folgender Konsequenz: „Heute durchzieht die IT nicht nur die meisten Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Sie ist auch die Lebensader der Betriebe im Kontakt mit ihrer Umwelt.“

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 statt dessen ein Mitarbeitertyp an Bedeutung, den Heinemann als „T-Shaped Professional“ bezeichnet und der die Stärken des Spezialisten und Generalisten in sich vereint. Sein Merkmal: Außer dem für

seinen Job erforderlichen fachlichen Tiefenwissen verfügt er über das für die Bewältigung komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen.

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 „Bindetrich-Studiengängen“ wie Wirtschafts-Informatik. Auch ihre eigene Professur für Schlüsselqualifikationen betrachtet Heinemann als Indiz dafür, dass die Hochschulen wissen: Die Unternehmen benötigen mehr „T-shaped Professionals“. In welchen Bereichen sie über ein Breitenwissen verfügen müssen, 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.