

Andreas Lutz

T-Shaped Professionals: Generalist und Spezialist zugleich

Die IT durchzieht die meisten Firmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Doch nicht nur dies. Sie ist zugleich die Lebensader der Unternehmen im Kontakt mit ihrer Umwelt und essenziell für das Wissensmanagement. Entsprechend komplex und vernetzt ist heute die IT-Landschaft in den meisten Betrieben. Daraus erwachsen neue Anforderungen an die IT-Mitarbeiter.

Führungskraft, so lautete in fast allen Großunternehmen die Devise.

„Dies ändert sich allmählich“, konstatiert Prof. Dr. Elisabeth Heinemann von der Fachhochschule Worms. Viele Unternehmen hätten die Bedeutung des Fachwissens neu entdeckt. Das zeige bereits ein Blick in die Vorstandsetagen der Unternehmen. Während dort vor zehn oder fünfzehn Jahren noch vorwiegend Betriebswirte und Juristen saßen, hielten in ihnen 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 zum Teil aus, wenn es darum gehe, 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? Und: Welche neuen Produkte und Problemlösungen könnten wir dann unseren Kunden bieten? Zum Beantworten solcher Fragen, die die Zukunft gedanklich vorwegnehmen, ist häufig 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 oft noch belächelt und zuweilen sogar despektierlich mit dem Etikett versehen: Das ist eher eine Fach- als eine Führungskraft.“ 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 Elisabeth Heinemann, die einen Lehrstuhl für Schlüsselqualifikationen am Fachbereich Informatik der Fachhochschule Worms innehat. Denn ihre rasante Entwicklung revolutionierte nicht nur die Arbeitsprozesse in den Unternehmen. Sie zwang diese vielfach auch dazu, ihr Geschäftsmodell zu überdenken. Mit folgender 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 Mitarbeitertyp an Bedeutung, den Heinemann als den „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.

Besonders gefragt sind Mitarbeiter mit einem solchen Profil in der Informationstechnologie (IT) – aus folgendem Grund, so Heinemann: 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

Fach- oder Führungskraft? Das war lange Zeit die meistgestellte Frage, wenn es um die Laufbahnplanung in Großunternehmen ging. Das heißt: Wenn nicht bereits vor der Einstellung, dann spätestens ein, zwei Jahren danach wurden Hochschulabsolventen 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

„technischen Helfer“ entwickeln, verstehen“. Sonst erfüllen diese schnell ihre Funktion nicht.

Oft hört man denn auch 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.

IBM als Vorreiter

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

IBM fragte auch 2007 Anwender in Unternehmen, was für das erfolgreiche Einführen einer Service-orientierten IT-Architektur, kurz SOA, unabdingbar sei. Das Ergebnis: 68 Prozent der Befragten erachteten die Kombination von 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 in die Tiefe gehend vermittelt werden sollten, hängt unter anderem von der Branche ab, in welcher der ITler arbeitet beziehungsweise arbeiten möchte.

Je runder das Profil, umso wertvoller die Arbeitskraft

Apel erläutert dies am Beispiel der Bausparkasse. Wie viele Großunternehmen hat Schwäbisch Hall „eine gewachsene IT-Landschaft, die sowohl eine Großrechner-Umgebung wie auch Client-Server-Anwendungen umfasst.“ Entsprechend breit gefächert muss das fachliche Know-how der IT-Experten sein, damit sie IT-Lösungen entwickeln können, die mit den vorhandenen Systemen kompatibel sind und die Anforderungen, die Schwäbisch Hall zum Beispiel an seine Beratungssoftware stellt, erfüllen. „Eine herausfordernde Aufgabe“, so Apel, „die neben Konzeptionsstärke auch die Fähigkeit, vernetzt zu denken, erfordert“ – zumal bei den IT-Lösungen auch die Schnittstellen zu den IT-Landschaften der Volks- und Raiffeisenbanken, mit denen Schwäbisch Hall kooperiert, zu berücksichtigen sind.

Wichtig ist Schwäbisch Hall zudem, dass die Anwendungsentwickler das erforderliche betriebswirtschaftliche Wissen „mitbringen oder systematisch dazugewinnen“, um die Geschäftsprozesse der Bausparkasse zu verstehen“, betont Apel. Denn nur wenn ITler über dieses Zusatzwissen verfügen, können sie – zum Beispiel als Projektleiter – ihr Spezialwissen in der Organisation effizient und effektiv einsetzen. Damit steigt selbstverständlich auch der Wert ihrer Arbeitskraft für das Unternehmen, denn ihr Kompetenzprofil ist 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, bieten zahlreiche Unternehmen Abiturienten ein duales Studium an, bei dem die jungen Männer und Frauen 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 für dieses Jahr bislang 25 offene Stellen im IT-Bereich.

Nicht nur auf Soft Skills achten

Dass ihre Absolventen oft nicht über das von den Betrieben gewünschte Qualifikationsprofil verfügen, haben laut Elisabeth Heinemann die meisten Hochschulen erkannt. Das belegt die wachsende Zahl von „Bindestrich-Studiengängen“ wie Wirtschafts-Informatik. Sie warnt jedoch davor, die Frage, welche Kompetenzen ein T-Shaped Professional neben seinem Spezialwissen zum Abrunden seines Profils braucht, auf die so genannten 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 über ein Breitenwissen verfüge müsse, das ergebe sich weitgehend aus der angestrebten Funktion. Bei einem Elektroingenieur, der für einen Maschinenbauer arbeite, könne dies auch ein fundiertes Mechanikwissen sein. Und unabdingbar sei vielfach auch ein Wissen über Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen sowie Branchen-Know-how. Das bestätigt Daniela Apel von Schwäbisch Hall: „Ohne Kenntnisse der betrieblichen und regulatorischen Anforderungen im Finanzwesen können unsere Fachleute nicht die Software-Lösungen entwickeln, die unser Unternehmen braucht.“



Der Autor:

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

lutz@wissensmanagement.net