

Fachleute auf Höhenkurs

Von Andreas Lutz

Hochkomplex sind heute die Strukturen und Aufgabenstellungen in vielen Unternehmen. Deshalb benötigen die Betriebe zunehmend Mitarbeiter, die fit in ihrer eigenen Fachdisziplin sind und über zusätzlich 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“ früher 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 mal für einen Weg entschieden, „dann war meist ihr beruflicher Werdegang bis zur Rente programmiert“.

Dies ändert sich allmählich, konstatiert Professor Elisabeth Heinemann von 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, sind dort in den vergangenen Jahren auch verstärkt Ingenieure, Naturwissenschaftler und Informatiker eingezogen.

Fachwissen erlebt Renaissance

Viele Unternehmen haben laut Heinemann erkannt: „General-Management-Know-how ist zwar für das Steuern der Unternehmen im Alltag sehr wichtig.“ Anders sehe es aber aus, wenn es darum gehe, die Weichen in Richtung Zukunft zu stellen mit Fragen wie: Wie können wir künftig aufgrund der technologischen Entwicklung unsere Arbeitsprozesse gestalten? Und: Welche neuen Produkte und Problemlösungen könnten wir unseren Kunden bieten? Zum Beantworten solcher Fragen ist meist auch fundiertes technisches 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

Vernetzung prägt den Arbeitsalltag in den meisten Unternehmen. Der Mitarbeiter von morgen braucht daher Fach- und Führungswissen

gut machen – egal, ob Fach- oder Führungskraft.

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war die Informationstechnologie, betont Heinemann. Denn ihre rasante Entwicklung revolutionierte auch 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 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: Außer dem für seinen Job erforderlichen fachlichen Tiefenwissen verfügt er über das für die Bewältigung komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen.

Ein solches Qualifikationsprofil setzt auch 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 einmal arbeiten möchte.

Nicht nur auf Soft-Skills achten

Dass die Unternehmen sich zunehmend Mitarbeiter mit einem entsprechend breiten Qualifikationsprofil wünschen, haben laut Heinemann die meisten Hochschulen erkannt. Das belege die wachsende Zahl von „Bündel-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“.

„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 verfügen müsse, ergebe sich weitgehend aus der Funktion.

Bei einem Elektroingenieur, der für einen Maschinenbauer arbeite, könne dies etwa fundiertes Mechanik-Know-how sein. Und bei einem Versicherungsmathematiker das Wissen darüber, welche Rechtsvorgaben Assekuranzunternehmen erfüllen müssen.



Wer im Unternehmen hoch hinaus will, der muss umfassende Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen