

## Fachbeitrag

Experte und Generalist zugleich – was agile Unternehmen brauchen

# So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit

## Management Summary

- Eine T-shaped-Persönlichkeit ergreift gerne die Initiative und blickt stets über den Tellerrand hinaus. Sie besitzt sowohl vertieftes Expertenwissen als auch ein damit korrespondierendes Breitenwissen, was es ihr erleichtert, Probleme aus mehreren Blickwinkeln zu untersuchen.
- Jeder kann sich zur T-shaped-Persönlichkeit weiterentwickeln: Ein Spezialist baut dazu Breitenwissen in benachbarten Disziplinen auf, ein Generalist vertieft sein Wissen in einem Bereich. Durch ihre Vielseitigkeit steigt der Wert, den ein solcher Mitarbeiter für das Unternehmen hat.
- Besonders wertvoll ist T-shaped-Persönlichkeit für Unternehmen in einer agilen Transition oder einem anderen Change: Ihre Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und die Hartnäckigkeit, mit der sie Ziele verfolgt, helfen gerade in kritischen Situationen, in denen ein Projekt stecken zu bleiben droht. Ihren Teammitgliedern kann sie als Vorbild dienen, wie sich ein Wandel bewältigen lässt.
- Die Entwicklung zur T-shaped-Persönlichkeit gelingt durch die Ausbildung vieler Intelligenzen, wie emotionale Intelligenz, Kreativität, wirkungsvolles Handeln oder den Willen, etwas zum Gelingen zu bringen.
- Entscheidende Voraussetzungen für die Weiterentwicklung sind persönliche Offenheit und Begeisterungsfähigkeit für Veränderung. Wichtig ist zudem ein Umfeld, das Vielseitigkeit und Diversität wertschätzt. Erste Schritte zur T-shaped-Persönlichkeit sind die Vertiefung des Bewusstseins über die eigene Person und die Ausbildung von Flexibilität.

"Sie haben in vielen Projekten gute Ergebnisse erzielt. Sie helfen den Kollegen und Sie sind bei unseren Kunden sehr angesehen. Kurz und gut, Sie haben gezeigt, dass Sie zu mehr berufen sind. Deshalb freue ich mich Sie zum Projektleiter zu ernennen." So oder so ähnlich werden gerne Software-Entwickler oder Projektmitarbeiter "befördert", zu Projektleitern oder zu Teamleitern. Und von einem Tag auf den anderen ist nichts mehr wie vorher. Und was im ersten Augenblick wie die Anerkennung für gute Arbeit aussieht, entpuppt sich nach einiger Zeit als große Herausforderung.

Doch was genau ist jetzt anders? Schließlich beginnt eine Führungskarriere meist nicht gleich mit der Leitung eines Bereichs von 250 Mitarbeitern. Die ersten Schritte erscheinen noch leicht. Drei Mitarbeiter im Team, vier Entwickler im Projekt. Da kann der Leiter ja durchaus noch mitarbeiten. Er

### Autorin



© heikopreller.de

### Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin und Business Coach, arbeitet seit 20 Jahren in IT-Unternehmen und im E-Commerce, entwickelt

Methoden zur ganzheitlichen abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: [htb@troelenberg.com](mailto:htb@troelenberg.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

muss eben nur ein bisschen weniger selber arbeiten und dafür eher Aufgaben verteilen. Das kann doch nicht so schwierig sein, oder?

Im Zeitalter des agilen Handels sollten Mitarbeiter doch fähig sein, auch schnell Führungspositionen zu übernehmen, so die Erwartung vieler Vorgesetzter. Doch um vom Mitarbeiter zur Führungskraft zu werden, ist es ein längerer Weg. Wie entwickelt sich ein Experte zu einer Führungspersönlichkeit? Was können Sie konkret tun, wenn Sie vor dieser Herausforderung stehen?

Auf der anderen Seite suchen Unternehmen wiederum Projektleiter, die vor allem durch ihre Persönlichkeit beeindruckt werden. Dieses Beispiel fand sich in einer kürzlich erschienenen Stellenanzeige für einen Projektleiter:

## Ihre Aufgaben als Projektleiter (m/w)

- **Neues entstehen lassen:** Bringen Sie Ihre Ideen in ein interdisziplinäres Team ein.
- **Die Zukunft mitgestalten:** Sie wollen Menschen ermöglichen, unsere Produkte bezüglich Komfort und Sicherheit auf eine neue Ebene zu heben und zu einem außergewöhnlichen Erlebnis machen.
- **Vorausschauend beobachten:** Dinge die heute noch nicht vorstellbar sind, werden morgen nicht mehr wegzudenken sein und müssen jetzt entwickelt werden.
- **Verantwortung übernehmen:** Im Rahmen von Kundenprojekten leiten Sie ein Team von Experten fachlich an und sind sowohl intern als auch extern intensiv vernetzt.
- **Kreativität und Freiraum nutzen:** Mit einem cross-funktionalem Team leisten Sie einen entscheidenden Beitrag zum großen Ganzen.
- **Ganzheitlich denken:** Sie denken nicht in Silos, sondern wollen bestehende Produkt- und Organisationsgrenzen überwinden.
- **Kooperation leben:** In einem internationalem Netzwerk werden Sie regelmäßig in Austausch mit Kollegen aus verschiedensten Funktionen und Organisationseinheiten treten.

## Ihr Profil:

- **Persönlichkeit:** flexibel, teamfähig, kommunikationsstark, kreativ
- **Arbeitsweise:** selbstständig, analytisch, verantwortungsbewusst, innovativ
- **Erfahrungen und Know-how:** Berufserfahrung in unserer Branche und in der Projektleitung wünschenswert
- **Qualifikation:** Erfahrungen in der prototypischen Systementwicklung einer frühen Produktphase
- **Begeisterung:** unabdingbare Voraussetzung
- **Sprachen:** sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse
- **Ausbildung:** abgeschlossenes Studium unserer Branche oder einer vergleichbaren Fachrichtung

Diese Stellenanzeige ist kein Einzelfall. Mitarbeiter sollen möglichst flexibel, teamfähig, kommunikationsstark, kreativ, selbstständig, analytisch, verantwortungsbewusst, innovativ usw. sein. Sie sollen über den Tellerrand hinausblicken und zusätzlich möglichst vielfältiges und tiefes Branchen- und Expertenwissen haben: Einen geeigneten Kandidaten zu finden, wird für einen Personalchef oder Recruiter zu einer fast unlösbaren Aufgabe.

Denn die Persönlichkeit, die hier gesucht wird, ist eine **T-shaped-Persönlichkeit**, jemand, der übergreifend und aktiv weiterdenkt, aber dennoch Branchen- und Fachkenntnis besitzt. Sie fragen sich wahrscheinlich, ob und vor allem wie ein potentieller Bewerber all die Anforderungen erfüllen kann, bzw. sich so präsentieren kann, dass seine Bewerbung dem Profil entspricht. Meistens bleiben Lücken bzw. einige Anforderungen können nicht zu 100% abgedeckt werden. Wie kann sich aber ein Projektleiter in diese Richtung entwickeln, um so seine Chancen für Positionen zu erhöhen, wie sie in unserem Beispiel beschrieben sind? Schließlich geht es darum, mit den Anforderungen und Veränderungen im Berufsleben umzugehen und sich dabei möglichst noch als Persönlichkeit zu entwickeln.

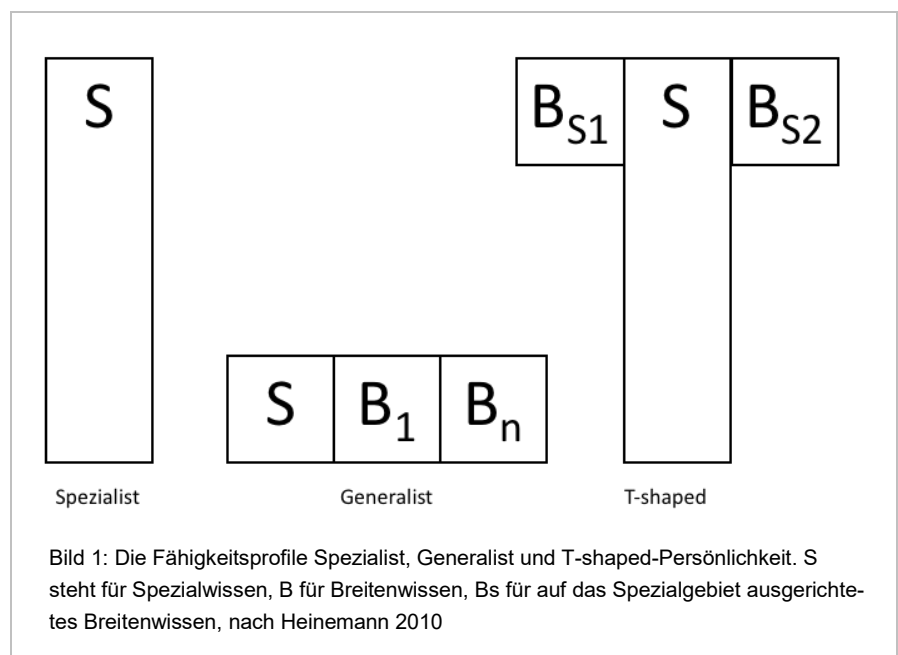
## Es geht in zwei Richtungen oder die Sache mit dem "T"

Im Grunde werden sowohl im Beispiel vom Beginn einer Führungskarriere als auch in der zitierten Stellenanzeige Personen gesucht, die sowohl fachliche, spezialisierte Fähigkeiten besitzen – bzw. schnell ausbilden können – als auch über allgemeine, generelle Fähigkeiten verfügen oder diese entwickeln können.

Generalisten und Spezialisten werden gebraucht, keine Frage. Aber Unternehmen, und insbesondere agile Unternehmen benötigen zunehmend Mitarbeiter, die die Vorzüge beider Seiten, die eines Spezialisten und eines Generalisten, in sich vereinigen: sogenannte T-Shaped Professionals. Sie besitzen sowohl Spezialwissen in die Tiefe als auch ein auf ihr Spezialwissen aufbauendes Breitenwissen. Bild 1 verdeutlicht die unterschiedlichen Fähigkeitsprofile.

### Der Spezialist: Zu kostbar für eine Führungskarriere?

Ein Spezialist verfügt über Spezialwissen (S) in einem ganz bestimmten, meist eng umrissenen Bereich. Sein Wissen zu seinem Thema reicht in die Tiefe. Vor allem in der Softwareindustrie werden diese Spezialisten gerne als Nerds bezeichnet. Manche halten Spezialisten auch für langweilige Fachidioten. Beispiele für Spezialisten sind Datenbankoptimierer, SEO-Spezialisten, Cloud-Architekten oder auch ein Data Scientist. Ein Spezialist hat einen hohen Marktwert, so lange sein Spezialgebiet wichtig und aktuell ist.



Allerdings kann es auch schwierig werden, seine Expertise zu ändern, sollte das vorhandene Spezialwissen einmal nicht mehr gebraucht werden. Wissen kann veralten, gerade in Technologieberufen. So werden z.B. Flash-Programmierer heute kaum mehr gesucht, während sie vor Jahren noch sehr begehrte und hochbezahlte Spezialisten waren. Diesem Risiko wirkt die Weiterentwicklung zur T-shaped-Persönlichkeit entgegen: Die Ausbildung von Breitenwissen rund um das Spezialwissen sorgt dafür, dass für Unternehmen interessante Fähigkeiten vorhanden sind, auch wenn das Spezialwissen weniger gefragt ist. Zudem zeigt es, dass der potentielle Mitarbeiter "über den Tellerrand blickt" – eine Eigenschaft, die zunehmend wichtiger wird.

## Der Generalist: Große Klappe und nichts dahinter?

Im Gegensatz zum Spezialisten verfügt ein Generalist über Wissen in vielen Bereichen. Er hat sowohl Spezialwissen als auch Breitenwissen unterschiedlichster Art ( $B_1$  bis  $B_n$ ). Generalisten gelten häufig als frohgemute Nicht-Experten oder Alles-Könnner. Im Business-Umfeld findet man sie als Berater, Sicherheitsingenieure oder Manager eines E-Commerce-Shops. Ein Generalist fühlt sich in verschiedenen Themen zu Hause und hat einen Blick für Zusammenhänge. Aber weil Generalisten sich für Vieles interessieren, lassen sie sich innerhalb eines Unternehmens oder Bereichs nur schwer auf ein Gebiet festlegen. Generalisten suchen sich gerne neue Themen, die sie interessieren, und sind daher weniger beständig in ihren Themen. Ein Beispiel: Ein Generalist wird sich eher nicht drei Jahre lang mit der Optimierung von Landingpages im E-Commerce befassen.

## Welches Profil besitzen die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

Interessant wird es, wenn man betrachtet, welcher Typus in einem Unternehmen eher eine Führungsrolle einnimmt und wer eher Mitarbeiter ist: Meist belässt man den Spezialisten in seiner fachlichen Nische – warum auch sollte man ohne Not den besten Programmierer zum Teamleiter oder womöglich zum Abteilungsleiter machen und ihn dadurch als Fachkraft quasi verlieren?

Wenn dies doch geschieht, ist der Prozess häufig schleichend: erst ein kleines Team, dann direkte Mitarbeiter, später mehr. Die Entwicklung eines Spezialisten zu einer Führungskraft gelingt nur mit einem gewissen Aufwand an Schulung in Sachen Führung, Betriebswirtschaft und Kommunikation.

Anders der Generalist. Da er in der Regel ausgestattet ist mit Fähig- und Fertigkeiten des Managements, sehen Manager einen Mitarbeiter dieses Typs eher in der Rolle einer Führungskraft. Aus demselben Grund deckt sich das mit dem Selbstverständnis des Generalisten, der ein solches Angebot daher häufig annimmt. Er sieht sich als "Hans Dampf in allen Gassen", der mit einer Helikoptersicht seinen Bereich managt.

Im ungünstigen Falle schimpfen "die Spezialisten da unten" über "die Generalisten da oben" und umgekehrt. Die Spezialisten beklagen sich darüber, dass der Chef als Generalist "keine Ahnung von der Sache" hat, die Generalisten darüber, dass "die Spezialisten da unten" keine Ahnung vom Rest der Welt" haben.

## Die T-Shaped-Persönlichkeit: Retter in der Not

Sicher sind die oben aufgeführten Positionen Extreme, zwischen denen es viele Abstufungen gibt. Aber im diesem Licht erscheint eine T-Shaped-Persönlichkeit wie ein Retter in der Not. Sie vereint Spezialwissen (S) eines Gebiets mit Breitenwissen aus benachbarten Gebieten, die das Spezialwissen sinnvoll ergänzen ( $B_s$ ).

## Die Entwicklung des Konzepts vom T-Shaped Professional

Der Begriff tauchte erstmals 1991 in einer britischen Tageszeitung auf (Guest 1991). Entscheidend geprägt hat ihn ab 2005 Tim Brown (\* 1962), damals CEO von IDEO, einem auf Innovationsentwicklung und Kreativtechniken im Beratungsprozess spezialisierten Beratungsunternehmen. IDEO gilt auch als wichtige Keimzelle für das Design Thinking (siehe dazu den Beitrag "[Wie Projekte von Design Thinking profitieren](#)"). Etwa zeitgleich übernahmen Unternehmen wie McKinsey und IBM das Konzept der T-shaped-Persönlichkeit bzw. Professionals für ihre Personalpolitik und das Recruiting.

Welches Breitenwissen das Spezialwissen der T-shaped-Persönlichkeit ergänzt oder welches Spezialwissen das vorhandene Breitenwissen vertiefen kann, hängt von der Persönlichkeit des Mitarbeiters und seiner bisherigen Kenntnisse ab. Ebenso ist das Fachgebiet von Bedeutung, das die Person ausfüllen soll. T-shaped-Persönlichkeiten werden auch **spezialisierte Generalisten** genannt. Die folgende Grafik zeigt als Beispiel einen IT-Projektleiter im Bereich ERP-Software.

## Begehrte in agilen Unternehmen

! Große Bedeutung haben T-shaped-Persönlichkeiten in Unternehmen, die nach agilen Grundsätzen ihre Projekte durchführen, insbesondere in der Softwareentwicklung bzw. im IT-Projektmanagement. Besonders selbstorganisierte bzw. Scrum-Teams brauchen T-shaped-Persönlichkeiten, denn sie eignen sich hervorragend als Tester, Product Owner und Scrum Master.

T-shaped-Persönlichkeiten scheinen zudem besonders beliebt in Unternehmen zu sein, die planen, von einer klassischen Arbeitsweise auf agile Methoden umzustellen. Denn unter Agilität verstehen viele Führungskräfte, dass Mitarbeiter oder Teammitglieder vielseitig einsetzbar sind, sich schnell in neue Themen einarbeiten und vor allem mit disruptiven Märkten umgehen können (vgl. oben zitierte Stellenanzeige).

Tatsächlich können T-shaped-Persönlichkeiten für Unternehmen, die sich in einer agilen Transition befinden, ein Gewinn sein: Ihre Fähigkeiten zur Kommunikation, ihre Kreativität, die Hartnäckigkeit im Handeln oder der innere Drang, etwas zum Gelingen zu bringen, helfen gerade in kritischen Situationen, in denen das Change-Projekt droht, stecken zu bleiben. Zudem neigen T-shaped-Persönlichkeiten sehr viel weniger zum altbekanntem Silo-Denken und können Grenzen eher aufbrechen. Auch das sind hilfreiche Eigenschaften für ein Unternehmen auf dem Weg in die Agilität.

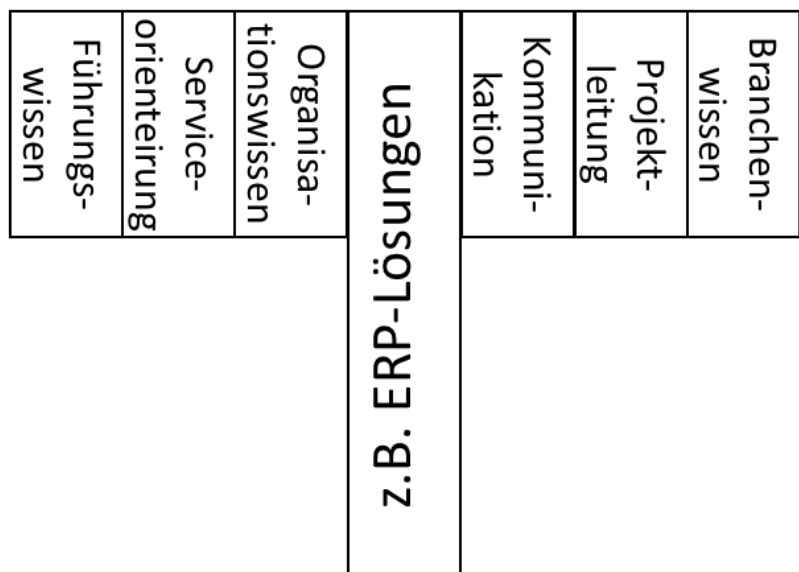


Bild 2: Beispiel für das Wissen einer T-shaped-Persönlichkeit, hier IT-Projektleiter für ERP-Lösungen.

## Resilienter gegenüber beruflichen Veränderungen

Änderungen im Berufsfeld, eine neue Aufgabe in einer anderen Abteilung oder auch eine neue Perspektive, die z.B. bei der Produktentwicklung berücksichtigt werden muss – für all diese Ereignisse hat eine T-shaped-Persönlichkeit einfach ein besseres Rüstzeug. Die Kenntnisse und Fertigkeiten des T-Balkens – in unserem Beispiel oben sind das Wissen um Kommunikation, Serviceorientierung oder Führungswissen, machen es dem IT-Projektleiter für ERP-Projekte leichter, dieses Wissen in einem anderen fachlichen Umfeld zu verwenden, z.B. bei IT-Projekten mit anderen Softwareprodukten oder auch als Coach und Trainer für andere IT-Projektleiter.

## Gefahr als "Eierlegende Wollmilchsau" gesehen zu werden

Manch eine Führungskraft kann so auf die Idee kommen, eine T-shaped-Persönlichkeit kann als "Eierlegende Wollmilchsau" mehrere Planstellen im interdisziplinären Team ausfüllen. Selbstverständlich kann niemand einer solchen Erwartung gerecht werden, doch eine T-shaped-Persönlichkeit kann ein Team sinnvoll ergänzen, auch um als Lernmodell für ihre Kollegen zu fungieren, die noch größere Schritte im Wandel vor sich haben.

## Pfade zur T-shaped-Persönlichkeit

Doch was macht eine T-shaped-Persönlichkeit konkret aus? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind förderlich und sollten gestärkt werden? Und wie kann ein Pfad in der Persönlichkeitsentwicklung aussehen, wenn man sich zu einer T-shaped-Persönlichkeit entwickeln oder weiterentwickeln will?

## Prägen Sie viele Intelligenzen aus

Gunter Dueck, ehemaliger IBM-Cheftechnologe, heute Autor und Redner, beschreibt in seinem Buch "Professionelle Intelligenz" ausführlich, welche Fähigkeiten im Berufsleben schon heute, sicher aber morgen gebraucht werden, zusätzlich zum Fachwissen:

- **Intelligenz des professionellen Vorgehens:** Dient dem Schaffen von Ordnungen und Strukturen, sorgt für Verlässlichkeit, gut im Betreiben von Strukturen im System.
- **Emotionale Intelligenz:** hilft dabei, gut und erfolgreich zu kommunizieren sowie Konflikte minimal zu halten.
- **Vitale Intelligenz:** ist die Intelligenz des wirkungsvollen Handelns. Sie verleiht eine energetische Ausstrahlung, großes Selbstbewusstsein, starken Willen, Hartnäckigkeit und Zuversicht
- **Intelligenz der Attraktion:** Verleiht einen professionellen Sinn für die Verführung durch die Berührung der Sinne, regt die Lust an, andere zu begeistern, vermeidet unnötigen Schmerz bei sich und anderen
- **Kreative Intelligenz:** fördert Neugier und Erkenntnisdrang, das "über den Tellerrand" blicken und die Suche nach neuen Wegen und echten Innovationen, Vorliebe für Überraschungen und Perspektivenwechsel.
- **Intelligenz der Sinnstiftung und des intuitiven Gefühls:** bedingt ein ausgeprägtes Gespür für den Sinn, bzw. für ethisch wertvolle Inhalte sowie den Drang, dazu beizutragen, dass etwas gelingt; das führt zu erstaunlichen Ergebnissen, zu Exzellenz im Ergebnis



Zur Ausprägung einer T-shaped-Persönlichkeit gehört also neben dem Spezialistentum die Nutzung möglichst vieler und eine große Bandbreite der oben beschriebenen Intelligenzen. Das versetzt Sie in die Lage, gleichzeitig mehrere Sichtweisen zu verstehen und etwas zur Zufriedenheit aller Kunden bzw. Stakeholder zu liefern. Das schätzen vor allem Unternehmen, die agil arbeiten und/oder sich ein hohes Maß an Flexibilität von ihren Mitarbeitern wünschen.

Aber es sind hohe Anforderungen an eine Person, die niemand aus dem Stand erfüllen kann, wenn er bzw. sie sich nicht schon länger mit der Entwicklung seiner Persönlichkeit in Richtung T-shaped beschäftigt. Welchen Entwicklungspfad können Sie einschlagen, um vom Spezialisten zum Generalisten zu werden oder als Generalist ein Spezialthema auszubauen? Wie können Sie, wenn Sie bereits als T-shaped-Persönlichkeit aufgestellt sind, Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter ausbauen und stärken, damit Sie Ihren Arbeitsalltag besser bewältigen oder passender auf Projektanforderungen reagieren können?

## Es kommt darauf an, von wo Sie starten

**!** Die Wege zur T-shaped-Persönlichkeit sind unterschiedlich, je nachdem, ob Sie als Generalist oder als Spezialist starten. Der Spezialist kann sich nur eine T-Form erreichen, wenn er sich um Offenheit Interesse und Neugier bemüht. Der Generalist startet seinen Weg zur T-shaped-Persönlichkeit dadurch, dass er ein Herzenthema, ein Steckpferd, ein Thema, das ihn wirklich interessiert in den Blick nimmt und sein Wissen in diesem Gebiet systematisch ausbaut.

So kann sich z.B. ein Entwicklungsingenieur in der Produktentwicklung weiterentwickeln, indem er offen und mit Neugier etwas über die seiner Arbeit angrenzenden Bereiche lernt, hier z.B. Produktentwicklung, Design oder Marketing und Vertrieb. Auf der anderen Seite kann ein IT-Projektleiter, der sich bisher in allen Arten von IT-Projekten gut auskennt, ein besonderes Interesse für unternehmenskritische ERP-Einführungen haben. Dann könnte er sein Wissen um Softwarelösungen in dem Segment und deren Funktionalitäten vertiefen.

## Vertiefen Sie Ihr Bewusstsein über sich selbst!

Besonders wichtig für den Weg zur

T-shaped-Persönlichkeit ist aus meiner Sicht der Blick über den Tellerrand, um von dort Impulse aufzunehmen, die man später an die Umwelt weitergibt. Der Prozess beginnt mit der Ausprägung eines Selbstbewusstseins im ursprünglichen Wortsinn, also dass man ein Gespür für sich selbst hat. Dies nutze ich zur eigenen

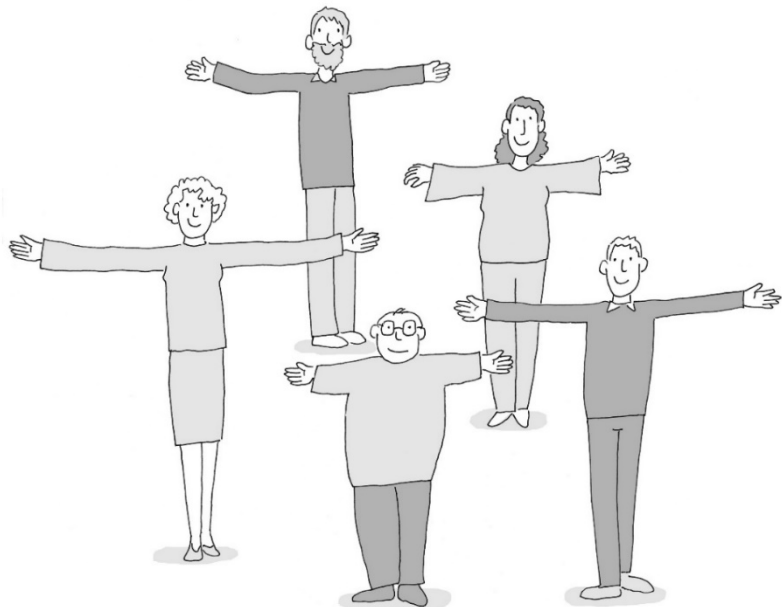


Bild 3: Ob Spezialist oder Generalist – jeder kann sich zur T-shaped-Persönlichkeit entwickeln. Illustration: Anja Weiss

Standortbestimmung: Wo bin ich und wo möchte ich hin? Welche Fähigkeiten brauche ich, welche Entwicklungsschritte muss ich nehmen, um meine Ziele zu erreichen?

## Selbstbewusstsein durch bewusstes Beobachten und Wahrnehmen

Was auf dem Papier einfach klingt, ist im Alltag häufig schwierig umzusetzen. Denn wir sind es immer weniger gewohnt, unsere Aufmerksamkeit längere Zeit auf eine Sache zu richten. Warum das so ist und wie man mit diesem Phänomen in Präsentationen umgehen kann, habe ich in einem anderen Artikel beschrieben (siehe dazu den Beitrag "[So gewinnen und halten Sie die Aufmerksamkeit des Publikums](#)").

Für Sie heißt es: Am Ball bleiben, immer wieder die eigene Aufmerksamkeit fokussieren und auf die Beobachtung Ihres Umfelds und Ihrer Selbst lenken. Das kostet Energie und gelingt nicht immer auf Anhieb. Selbstbewusstsein im Sinne von "sich seiner selbst bewusst sein" beginnt mit kleinen Schritten.

**Eine einfache Übung für mehr Konzentration und Fokussierung:** Versuchen Sie einmal, einen Tag lang jede Stunde wahrzunehmen, wie Sie sich gerade fühlen, ob Ihr Körper sich bemerkbar macht, welche Bedürfnisse Sie gerade in diesem Moment haben. Sie werden große oder kleine Unterschiede zwischen Ihren Beobachtungspunkten feststellen, eher merken, dass Sie hungrig oder durstig sind oder mal eine Pause brauchen. Stellen Sie sich dazu in Ihrem Smartphone stündliche Termine ein, die Sie daran erinnern. Notieren Sie jedes Mal kurz, was Sie wahrnehmen.

Eine sehr einfache Übung, seine Aufmerksamkeit auf sich und den Augenblick zu konzentrieren, ist es, den Atem zu beobachten. Achten Sie dazu darauf, wie Sie ein- und ausatmen. Ist Ihr Atem flach oder tief? Langsam oder hektisch, schwer, mit einem Seufzer oder mit Lachen verbunden? Machen Sie eine Atempause? Sie dürfen mit sich zufrieden sein, wenn Sie es zwei Mal pro Tag schaffen, Ihre Aufmerksamkeit komplett sich selbst zuzuwenden.

## Blicken Sie über den Tellerrand!

Wenn es Ihnen immer besser gelingt, sich selbst zu beobachten, wenden Sie nach ungefähr einer Woche Ihre Aufmerksamkeit Ihrer Umgebung zu. Was nehmen Sie dort wahr? Welche Blumen blühen gerade auf dem Beet vor dem Eingang? Welcher Duft herrscht im Büro vor? Was riechen Sie auf dem Weg zur Bahn? Spüren Sie auf der Haut die Mücke, die Sie gerade stechen will? Bemerken Sie das Runzeln auf der Stirn Ihres Gesprächspartners im Meeting? Was fühlen Sie dabei? Beziehen Sie das Runzeln auf sich? Ist Ihnen die neue Krawatte, das neue Shirt des Kollegen aufgefallen? Merken Sie, wie begeistert Ihr Kunde vom Webshop seines Kollegen berichtet? Versuchen Sie möglichst, alle Ihre Sinne an den bewussten Wahrnehmungen zu beteiligen. Gehen Sie in einer Situation in Gedanken alle Sinne durch: Was sehen Sie? Was fühlen Sie? Was hören Sie? Was riechen Sie? Was spüren Sie?

Der Blick auf sich selbst und die eigene Umgebung ist der Start der Reise über den Tellerrand, sozusagen die Standortbestimmung. Die Vorschläge hören sich klein und unbedeutend an, sind aber von großer Wichtigkeit. Erst durch die eigene Beobachtung mit allen Sinnen, die Schulung zur Wahrnehmung von Details und





Bedürfnissen, wird es möglich, die eigene Entwicklung überhaupt wahrzunehmen und mit der Zeit Unterschiede auch selbst zu bemerken (sich selbst besser wahrzunehmen, kann auch Ihre Arbeitsleistung steigern, indem Sie Ihre persönliche "Primetime" nutzen, siehe dazu: "**Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennen**").

## Entscheidend ist die eigene Haltung

Haben Sie Lust, sich selber aus- und fortzubilden, etwas Neues zu lernen und mit Ihrem bisherigen Wissen in Verbindung zu bringen? Wenn ja, ist das eine der besten Voraussetzungen für die Entwicklung zur T-shaped-Persönlichkeit. Ob Ihnen etwas an Aus- und Fortbildung liegt, ist oft eine Frage der Haltung, selten eine der Intelligenz oder des Alters. Ein 80-jähriger Mann kann selbstverständlich noch Chinesisch lernen. Eine Haltung, dass Lernen in allen Altersstufen möglich ist, und die Begeisterung für ein Thema sind der Schmierstoff, der das ermöglicht. Beflügelt wird Lernen aber erst so richtig durch eine emotionale Komponente, die mit dem Thema oder dem Lernen an sich verbunden wird. Im Falle unseres 80-jährigen Mannes könnte es die Erwartung einer langersehnten Reise nach China sein.

## Empfehlungen für Spezialisten

Haben Sie also den Mut, sich mit fremden Themen innerhalb und außerhalb ihres beruflichen Umfelds zu befassen. Ein Spezialist kann beginnen, seine Fähigkeiten in der Kommunikation zu erweitern. Auch mit den Themen Projektleitung und Führungsverhalten sollte ich mich als Spezialist befassen, eignen sich daher für den eigenen Entwicklungsplan.

Informieren Sie sich über die Rahmenbedingungen und Trends der Branche, für die Sie meistens arbeiten. Abonnieren Sie dazu Newsletter der branchenspezifischen Publikationen, Blogger oder Beratungsunternehmen, auch wenn diese nicht immer direkt Ihre Spezialthemen berühren. Betrachten Sie auch benachbarte Disziplinen. Ist z.B. Ihre Domain E-Commerce, kann es bereichernd sein, mehr über Internet of Things oder über Einzelhandelstrends im Ladenbau zu erfahren. Das hilft Ihnen u.a. beim Verstehen der Rolle des Internets in anderen Branchen oder der Customer Experience, die ein Kunde offline macht und demnächst auch online erwartet.

## Empfehlungen für Generalisten

Sind Sie eher Generalist und möchten Ihr Wissen zu einem Themengebiet deutlich vertiefen, suchen Sie sich in Ihrer Branche ein Thema aus, das Sie besonders anspricht und machen Sie es zu Ihrem "Herzensthema". Ein Herzensthema finden Sie, indem Sie an sich beobachten, bei welchen Themen Sie ganz besonders engagiert sind, gut zuhören, dazu weiterrecherchieren und -lesen, ein Thema, dass Sie so gefangen nehmen kann, dass Sie die Welt um sich herum auch mal vergessen. Erweitern Sie Ihr Wissen über dieses Thema. Ob Sie dabei systematisch oder eher unsystematisch vorgehen, bleibt Ihrer persönlichen Vorliebe überlassen.

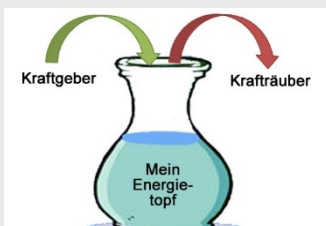
Gehen Sie auf die Suche nach Themen, die Ihre Neugier wecken und Sie begeistern. Achten Sie ganz besonders auf Ihren ersten Impuls, wenn Ihnen ein neues Thema begegnet. Sehr gerne verbieten wir uns selber das Andere, weil "es sich ja doch nicht lohnt", "viel zu schwierig ist", "ich dafür sowieso zu alt bin".

Um für ein neues Thema Quellen zu finden, sind Gespräche sehr wertvoll, z.B. mit Experten und Kunden. Andere Menschen bereichern Ihre Sicht auf ein Thema häufig durch ihre persönliche Perspektive oder kennen interessante

Details, die Sie zum Weiterdenken anregen können. Hören Sie dabei besonders gut hin und fragen Sie nach. Vielleicht beschäftigt sich ein Kollege ebenfalls mit Ihrem Thema und kann Ihnen "Starthilfe" geben ("Neulich habe ich dieses Buch dazu gelesen, dadurch habe ich jetzt einen guten Überblick über das Thema").

Versorgen Sie sich mit tiefergehenden Informationen, in dem Sie Newsletter von Spezialdienstleistern abonnieren oder sich auf Konferenzen umsehen. Überhaupt bieten Konferenzen oder Messen eine gute Möglichkeit, auf engem Raum und mit einem überschaubaren Zeitaufwand viele Eindrücke und Informationen zu sammeln, denen Sie später nachgehen können.

**!** Bleiben Sie auch dann hartnäckig am Thema, wenn Ablenkung droht oder sich das Tagesgeschäft zwischen Sie und Ihre geplante Themenvertiefung drängelt. Räumen Sie Ihrer eigenen Fort- und Weiterbildung in diesen Fällen eine höhere Priorität ein, als sie es vorher hatte. Klären Sie mit Ihrem Chef, wie Sie sich auch innerbetrieblich zum Thema weiterbilden können, z.B. durch Hospitieren in einer anderen Abteilung oder einem befreundeten Unternehmen, in der Ihr Thema eine Rolle spielt. Viele Chefs unterstützen eine solche Eigeninitiative.



## Wichtiger Boxenstopp für Projektleiter

Schneller, flexibler, komplexer: Wer in der heutigen VUCA-Welt noch Schritt halten möchte, muss innerlich stabil aufgestellt sein. Als Projektleiter sollten Sie sich selbst daher in regelmäßigen Abständen konfigurieren und Energie tanken. Wie ein solcher Boxenstopp für Projektleiter funktioniert, erklärt Ihnen Peter Flühr in diesem Tipp.

[› zum Artikel](#)

## Wichtig: Flexibel bleiben!

Üben Sie bewusst Veränderung und Wandlung. Verordnen Sie sich Flexibilität, sowohl im Verhalten als auch im Denken. Wenn Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit entwickeln wollen, sollte Veränderung auf Ihrer Tagesordnung stehen. Hier einige Beispiele, wie das aussehen kann:

- Kaufen Sie sich eine Special-Interest-Zeitschrift zu einem Thema, über das Sie so gut wie nichts wissen. Sie werden schnell fündig, wenn Sie sich im Zeitschriftenhandel am Bahnhof oder Flughafen umsehen. Lesen Sie die Zeitschrift und notieren Sie, was Sie beim Kauf und beim Lesen an sich selbst beobachten können. Es geht dabei darum, sich die eigenen Gefühle und Gedanken bewusst zu machen. Die Beobachtung der inneren Verankerung des Themas gibt Ihnen Hinweise für Ihren eigenen Lernweg. Je besser man sich dabei kennt, desto besser weiß man, was man für die Vertiefung eines neuen beruflichen Themas braucht.
- Nehmen Sie ab und zu einen anderen Weg zur Arbeit. Wechseln Sie das Verkehrsmittel, fahren Sie mit dem Fahrrad, anstatt mit dem Auto. Nehmen Sie eine andere Route und beobachten Sie dabei Ihre Umgebung: Was fällt Ihnen an dieser Straße auf, worin zeichnet sie sich optisch aus, wie ist z.B. die Verkehrsführung, welche Atmosphäre herrscht hier? Nutzen Sie im Büro statt des Aufzugs auch mal die Treppe ab und schauen Sie sich bewusst das Treppenhaus an, wie sehen Wände, Treppenstufen und Farben dort aus?

- Nutzen Sie Ihren Supermarkteinkauf für ein besonderes Experiment: Verlassen Sie die übliche Route durch die Regale und gehen Sie einmal von der Kassenzone aus zuzusagen "rückwärts" zum Eingang. Beobachten Sie sich beim Einkauf: Verändert sich Ihr Kaufverhalten? Kaufen Sie mehr oder weniger als und greifen Sie zu anderen Produkte als gewöhnlich?
- Nutzen Sie auch das wöchentlichen Meeting oder ein Jour Fixe: Kommen Sie etwas früher und suchen Sie sich einen anderen Platz als sonst. Beobachten Sie, wie Sie sich auf dem neuen Platz fühlen. Ist etwas anders geworden? Wie reagieren die anderen Teilnehmer der Besprechung auf Ihren Platzwechsel? Sie können dabei überraschende Beobachtungen machen: Ihr Stammpplatz bleibt frei und die Teilnehmer verteilen sich auf die anderen Plätze. Oder der Kollege, dessen Stammpplatz Sie jetzt besetzt haben, beginnt eine ausführliche Diskussion über den Sinn und Zweck der alten Sitzordnung, die die ersten zehn Minuten des Meetings einnimmt.

Zu diesen Übungen können Sie immer wieder Ihre Beobachtungen notieren, alles, was bemerkenswert ist, egal ob es Sie selbst betrifft oder Ihr Umfeld (weitere Übungen finden Sie in der Arbeitshilfe zum Artikel).

Nutzen Sie immer wieder die Möglichkeit zum Perspektivenwechsel. Fragen Sie sich regelmäßig, ob die Situation, das Gehörte, das Gesagte nicht auch anders sein kann. Sehen Sie besonders gut hin, wenn es festgefügte Meinungen gibt, die womöglich schon über Generationen von Mitarbeitern oder Kollegen hinweg bestehen. Nutzen Sie die Methoden der Falsifikation und des zirkulären Fragens, die ich im Artikel "Neues einführen und dabei Menschen die Menschen mitnehmen" (Link einfügen) beschrieben habe.

## Auch Ihr Umfeld ist wichtig

Natürlich gelingt Entwicklung besser, wenn das Umfeld entsprechend gestaltet ist, auch bei der Entwicklung zur T-shaped-Persönlichkeit. Dazu gehören unter anderem:

- Eine Organisationskultur, in der gelebte Verschiedenheit und Kooperation normal sind. Es ist in dieser Kultur normal, dass beispielsweise Bereichsleiter auch eine fachfremde Ausbildung haben können, dass Juristen im Kundenservice arbeiten und IT-Projektleiter auch in der Projektleitung des firmeneigenen Neubaus beschäftigt sind. Das kann nur funktionieren, wenn die Grundhaltung der Zusammenarbeit aus echter Wertschätzung der Unterschiede und einem Willen zur Kooperation besteht.
- Dass man sich darüber einig ist, dass jede/r nicht alles wissen muss, sondern die Mitarbeiter verschiedene Schwerpunkte haben und weiter(e) ausprägen können.
- Eine generelle Wertschätzung im Unternehmen gegenüber den unterschiedlichen "T-Formen" unter den Mitarbeitern und der gemeinsame Konsens darüber, dass Spezialisten mit "kurzem Querbalken" für die Organisation ebenso wertvoll sind wie Generalisten mit sehr "langem Querbalken".
- Unterstützung von Mitarbeitern und Kollegen mit wenig Spezialistenwissen gegen mögliches Mobbing durch Spezialisten ("hat von nichts eine Ahnung, aber ist für alles zu gebrauchen") und umgekehrt.

## Als T-shaped-Persönlichkeit mehr gewinnen

Es kann sich also lohnen, sich selbst in Richtung einer T-shaped-Persönlichkeit zu entwickeln. Nicht nur im beruflichen Umfeld haben Sie die Möglichkeit, Ihre Optionen zu vermehren, sondern auch im persönlichen Bereich kann die Entwicklung neuer Interessengebiete, neuer Fähigkeiten zusätzliche Zufriedenheit verschaffen. T-shaped-Persönlichkeiten, die zudem nicht aus dem Blick verlieren, dass Weiterbildung eine Daueraufgabe ist, sind wertvolle Mitarbeiter in Unternehmen und Projekten.

Gehen Sie dabei davon aus, dass persönliche Entwicklung, in welche Richtung auch immer, aufregend und spannend ist. Allerdings braucht sie Zeit, damit das Neue und Neuartige gelernt und verankert werden kann. Nutzen Sie dafür Wiederholungen, Emotionalisierung der Inhalte und Ihre bewusste Haltung gegenüber Neuem.

## Literatur

- Dueck, Gunter: Professionelle Intelligenz. Worauf es morgen ankommt.; Eichborn Verlag, 2011
- Guest, David: The hunt is on for the Renaissance Man of computing, The Independent (London), 17. September 1991
- Heinemann, Elisabeth: T-Shaped Professional: Als ITler eine begehrte Arbeitskraft sein!, 22.11.2010 abrufbar unter: <https://www.unternehmer.de/it-technik/91141-t-shaped-professional-als-itler-eine-begehrte-arbeitskraft-sein> (zuletzt geprüft am 30.7.2018)
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung, Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau 2016

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2018> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.