

## GENERALISTEN UND SPEZIALISTEN

# Erfolg mit dem T-Prinzip

Zuweilen würde dem Spezialisten eine Portion Generalistenwissen gut tun. Und der Generalist sollte trotzdem in einigen Bereichen spezielle Fähigkeiten haben. Mit anderen Worten: Es gilt für jede Person, stets – im symbolischen Sinn – die beiden T-Balken so auszugestalten, dass keine Seite zu kurz kommt. **Von Marcus Knill**

In der täglichen Praxis geht es immer wieder um den Konflikt zwischen «Generalisten» und «Spezialisten». Laut Tages-Anzeiger kam es vor Monaten diesbezüglich im Kantonsspital Winterthur zu einer typischen Auseinandersetzung, als es um die optimale Betreuung von Patienten ging. Philipp Lenzlinger, Unfallchirurg im Spital Limmattal und Vorstandsmitglied der Unfallchirurgen-Gesellschaft meinte dazu: «Gerade in Spitälern mit vielen mehrfach- und schwerverletzten Patienten hat die Betreuung aus einer Hand durch Unfallchirurgen Vorteile gegenüber der Behandlung eines Patienten durch viele Spezialisten.» Diese waren selbstredend anderer Meinung...

Nicht nur im medizinischen Bereich kommt es immer wieder zu Konflikten im Spannungsfeld Generalisten versus Spezialisten. Wenn es etwa um unsere Gesundheit geht, ist aber eigentlich beides gefragt: der Status des Generalisten und der des Spezialisten – und zwar in einer Person.

## Stärken richtig einordnen

Ich kenne einen Manager, der eindeutig zu den Generalisten zählt. Er hat als Allrounder ein breites Wissen und kann vielseitig eingesetzt werden. Ausbildungsmässig ist sein Rucksack prall gefüllt. Nach der Matura hat er Geschichte studiert. Anschliessend absolvierte eine journalistische Zusatzausbildung und wirkte dann ein paar Jahre im Lehramt. Später schaffte er den Aufstieg in einer internationalen Firma. Nach verschiedenen Auslandsaufenthalten und weiteren Studien hatte diese Persönlichkeit auch noch auf dem politischen Parkett Erfolg und ist heute ein gefragter Mann. Doch was ihm fehlt, ist der Expertenstatus.

Andererseits lernte ich vor Jahren in einer SAC-Hütte einen Spezia-

listen für Gletscherkunde kennen, der stundenlang über Gletscherückgang, Schnee und Eis dozieren konnte. Aber bei Themen aus anderen Fachgebieten langweilte sich der promovierte Wissenschaftler. Ihm mangelte es an breitem Wissen und Anknüpfungspunkten.

Wer weiss, vielleicht haben auch Sie in Ihrer Laufbahn erkannt, dass Sie zwar über viele Kenntnisse und Kompetenzen verfügen, doch war Ihnen nie richtig bewusst, über welche Kernkompetenz, über welche aussergewöhnliche Stärke Sie verfügen und wie diese einzuordnen wäre.

## Querbalken und Säule

Die vielfältigen Kenntnisse des Generalisten entsprechen dem horizontalen Querbalken beim Buchstaben T, was als Ausgangsbasis dient, aber sehr selten bereits zum Erfolg führt. Ein hoch spezialisierter Mensch (beispielsweise im Sport) kann zwar an die Spitze kommen, aber es droht ihm, ein Fachidiot zu werden. Er hat lediglich die senkrechte Säule beim Buchstaben T entwickelt, denn er verfügt nur über EINE aussergewöhnliche Fähigkeit, breites Fach- und Allgemeinwissen fehlt ihm.

Wer seine Persönlichkeit erfolgreich entwickeln will, muss also gleichzeitig Generalist und Spezialist sein. Haben Sie auch schon überlegt, welche Kompetenzen bei Ihnen auf Ihrer Generalistenachse liegen (Querbalken beim T)? Und welche besonderen Fähig- oder Fertigkeiten besitzen Sie als Spezialist, die Sie einzigartig machen (senkrechte Säule des T)? Das T-Erfolgsprinzip besteht darin, beides zu entwickeln: das breite Allgemeinwissen und ein aussergewöhnliches Expertenwissen. Wir müssen beides unter einen Hut bringen. Deshalb ziehe ich einen Kreis um das T, und sehe somit das



**Marcus Knill: «Das T-Prinzip vereint Spezialistenwissen mit den Fähigkeiten des Generalisten.»**

T-Erfolgsprinzip ganzheitlich. Wie lässt sich nun dieses ganzheitliche Prinzip während der beruflichen Laufbahn umsetzen? Wir müssen uns vom «Entweder-oder»-Denken lösen und uns mit dem «Sowohl-als-auch»-Ansatz anfreunden. In allen Sparten sind Spezialisten gefragt, die auch Generalisten sind. Von Generalisten wird erwartet, dass sie in einem Bereich auch Experte sind. Auch im Bereich kommunikative Kompetenz gilt das «Sowohl-als-auch»-Prinzip: Einzelkämpfer müssen über eine angemessene soziale Kompetenz verfügen und Teamplayer müssen andererseits auch sich selber wichtig nehmen. Egoismus und Altruismus gilt es unter einen Hut zu bringen.

Um ein erfolgversprechendes Gleichgewicht zu erhalten, also quasi das T zu stabilisieren, müssen wir den zu wenig entwickelten Bereich stets optimieren.

Wie fördern wir den Status des Generalisten? Interessieren wir uns für «fremde» Bereiche! Treiber sind: Freude am Lernen, Neugierde und Wissensdurst. Es beginnt schon in der Volksschule. Jeder Mensch benötigt ein generelles Basiswissen. Nur durch eine breite Palette von Wissen und Kompetenzen werden wir zum Generalisten.

Wie erwerben wir andererseits den Expertenstatus? Zuerst muss ich meine Potenziale kennen, bevor ich der Frage nachgehe, was mich einzigartig macht. Was habe ich schon immer gerne oder am liebsten gemacht? Suchen wir nach der eigenen Motivation zu dieser Tätigkeit. Spezialwissen eignen wir uns vor allem dann schnell an, wenn wir das tun, was uns behagt – freiwillig. Das Tun wird gleichsam zum Hobby und bringt uns rasch weiter. Wer etwas gerne macht, liest darüber mehr und arbeitet dadurch in diesem Bereich intensiver als es notwendig wäre. Damit setzt er sich als Spezialist von der Norm ab. Er bekommt noch mehr Freude und die Spirale dreht nach oben. Die Treiber sind in diesem Fall die Freude und der Erfolg. Später wird dadurch eine Tätigkeit zur Berufung.

## Selbsterkenntnis als Basis des Erfolgs

Natürlich ist einzuwenden, dass in vielen Bereichen ein derart grosses und tiefes Fachwissen gefordert ist, dass dessen Aneignung aufgrund des riesigen Zeitaufwands praktisch ausgeschlossen ist. Aber im Grundsatz sollten wir trotzdem versuchen, «Experten mit zusätzlichem breiten Wissen» oder «Generalisten mit speziellen Fähigkeiten» zu werden. In der Praxis habe ich erfahren, dass die Selbsterkenntnis der wichtigste Beschleuniger auf dem Weg zur Umsetzung des T-Prinzips ist. Erfolgreiche Persönlichkeiten kennen ihre Stärken und Defizite und wissen, wie sie wirken. Nur wer sich seiner Schwächen und Stärken bewusst ist, kommt auf dem Weg zum nachhaltigen Erfolg schneller voran und kann – wahlweise auch mit professioneller Hilfe – seinen Status verbessern.

Marcus Knill ist Experte für Medienrhetorik ([www.knill.com](http://www.knill.com)) und Autor des virtuellen Buchs «[www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch)».