

# Eine symbiotische Beziehung

**Abhängigkeiten.** Ein Unternehmen kommt ohne sie nicht aus – und sie ohne einander meist auch nicht: Generalisten und Spezialisten. Denn der Generalist organisiert den Spezialisten und der Spezialist berät den Generalisten.

Sabine Märten, Executive Search, München

Die einen können alles – aber auf Detailebene meist nichts richtig. Die anderen sind so sehr spezialisiert, in ihrem Tunnelblick gefangen, sozusagen „hyperfokussiert“, dass sie oft den Überblick fürs Ganze verlieren. Ein Unternehmen braucht dennoch beide Typen: Generalisten und Spezialisten. Allerdings definieren das Geschäftsmodell, die Unternehmensgröße und die Organisation das Verhältnis von Generalist zu Spezialist.

## Eine Frage der Größe

In kleinen Unternehmen oder Firmen mit flachen Hierarchien sind Mitarbeiter mit einem breiten Spektrum an Fachwissen und Fähigkeiten gefragt. Je

größer das Unternehmen, desto höher ist die Arbeitsteilung und umso mehr Spezialisten sind erforderlich. Immobilieninvestmentgesellschaften sind hier ein gutes Exempel. So liegt in einer kleinen Fondsgesellschaft die Konzeption, das Fondsmanagement und der Immobilieneinkauf in einer Hand, während diese Aufgaben in einem größeren Unternehmen in drei Abteilungen organisiert sind. Diese setzen sich aus verschiedenen Spezialisten, etwa unterteilt nach Regionen oder Art der Investoren, zusammen.

## Unbewusste Entscheidung

Die Entscheidung für eine berufliche Entwicklung als Generalist oder Spezialist wird meistens unbewusst getroffen. Persönliches Interesse und das ver-


wandtschaftliche Umfeld prägen oft die Wahl der Ausbildungsrichtung sowie den Berufsstart. Natürlich tragen ebenso Charaktereigenschaften zur Entwicklung bei. Personen mit einem breit angelegten fachlichen Interesse und initiativem Verhaltensstil werden eher eine generalistische Laufbahn zum Beispiel in der Projektentwicklung einschlagen. Liegen die Neigungen mehr in der Vertiefung einer Fachrichtung, verbunden mit einem stetigen Verhalten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein Weg als Spezialist wie in der Vermietung oder im Immobilieneinkauf folgt.

Derzeit ist in der Branche eine Atomisierung zu beobachten. Zunehmend gibt es kleine Unternehmen, die oft als Dienstleister für große Unternehmen tätig sind. Auch hier wird sich nur derjenige durchsetzen können, der alle Facetten einer Unternehmensführung wie Vertrieb, Marketing, Produktgenerierung, Finanzen, Organisation und Personalführung beherrscht.

Wer hat die höheren Aufstiegschancen? Der Generalist – schon aufgrund seiner vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Geschäftsführer haben ein großes Verantwortungsspektrum. Um gut zu performen, bedarf es Erfahrung in zwei bis drei Sektoren wie Transaktionen, Asset-Management oder Projektentwicklung und Fähigkeiten wie Kommunikationsvermögen, strategische-, Prozess-, Umsetzungs- und Sozialkompetenz. Das Fachwissen tritt in den Hintergrund. Der Spezialist wird sich in fokussierten Unternehmen wie Beratungs-, Bewertungs- oder Research-Gesellschaften entwickeln.

Fazit: Der „Generalist organisiert (führt) den Spezialisten“ und der „Spezialist berät den Generalisten.“ ←|

Generalisten und Spezialisten:  
Eine wechselseitige Abhängigkeit.



»IN DER IMMOBILIENBRANCHE IST EINE ATOMISIERUNG ZU BEOBACHTEN. ES GIBT KLEINE UNTERNEHMEN, DIE OFT ALS DIENSTLEISTER FÜR GROSSE UNTERNEHMEN TÄTIG SIND. HIER WERDEN SICH DIE GENERALISTEN DURCHSETZEN.«