

Maximilian Lackner

# Talent- Management spezial

Hochbegabte, Forscher und Künstler  
erfolgreich führen

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

## Talent-Management spezial

---

Maximilian Lackner

# Talent-Management spezial

Hochbegabte, Forscher und Künstler  
erfolgreich führen

2. Auflage

Maximilian Lackner  
Wien  
Österreich

ISBN 978-3-658-03182-4  
DOI 10.1007/978-3-658-03183-1

ISBN 978-3-658-03183-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Zwei Themen begleiten uns in den letzten 10 bis 20 Jahren konstant. Das eine ist der „War for Talent“ – der Kampf um die Talente (eher die fähigen Mitstreiter). Das zweite ist die Diskussion zur Umgestaltung des Bildungswesens, das sich vor allem in Österreich und Deutschland als sozial sehr undurchlässig erweist. Die Ansätze und ideologisch geführten Diskussionen pendeln zwischen Gleichmacherei und Elitendenken. Diese beiden Schlagworte sind dadurch stark verbunden, dass es das Bildungswesen versäumt, die Zahl der Menschen, die als Talente gelten, zu mehren – obwohl fast alle als Kinder die Befähigung zu einer solchen Qualifikation aufweisen.

Die Menschen, die bei der oben erwähnten Diskussion höchstens in klischeebehafteten Andeutungen Erwähnung finden, werden von der Bildungsdebatte und dem professionellen Talentfördermanagement regelmäßig übergangen. Die Förderung und der Umgang mit den relativ wenigen Hochbegabten sollten nicht das Bildungswesen bestimmen. Die Hochbegabten sind per definitionem die Ausnahme von der Regel und entziehen sich den üblichen Regeln – und das ist gut so. Die Lücke, die dadurch entsteht, wird von wenigen Initiativen im Bildungswesen gefüllt, nicht zuletzt von der Sir Karl Popper-Schule des Andreas Salcher. Ist der Hochbegabte jedoch erwachsen und steht im Erwerbsleben, gilt der Anpassung an Systeme mehr Augenmerk als der Nutzung der wertvollen Ressource an Fähigkeiten. Hochbegabte verhalten sich anders und sehen die Probleme, Aufgaben und deren Lösung etwas anders als andere. Genau darin liegen ihre Besonderheit, ihr Wert und die Herausforderung für Unternehmen, Organisationen und die Volkswirtschaft als Ganzes, diese zu nutzen.

Die aktuellen Anforderungen im Arbeitsalltag von Unternehmen kommen einerseits den Bedürfnissen von Hochbegabten entgegen, da von jedem Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung und konzeptorientiertes Lösen der Herausforderungen erwartet wird. Arbeitnehmer sind in den allermeisten Bereichen nicht mehr Befehlsempfänger, sondern erhalten Aufgaben zur selbständigen Bewältigung. Die freie Einteilung von Zeit und Ressourcen macht es Hochbegabten leichter. Eine Herausforderung ist allerdings, dass die oft unterentwickelten Kommunikationstalente und –fähigkeiten von hochbegabten Menschen in dem unternehmerisch geprägten Arbeitsumfeld zu einem Hindernis werden und die Leistungsentfaltung behindern können. Das ist ein Bereich der von Vorgesetzten und Unternehmern beachtet und kompensiert werden sollte.

Mit diesem Buch über das spezielle Management spezieller Talente können Unternehmen zu größerem Erfolg kommen. Es macht Hochbegabte auf die Herausforderungen, die sie ganz selbstverständlich anderen stellen, aufmerksam und schärft bei ihnen die soziale Intelligenz, die Erfolg auch ausmacht. Die größte menschliche Herausforderung im Management von Hochbegabten bleibt aber die, als Vorgesetzter geistig unterlegen zu sein und trotzdem die richtigen Vorgaben machen zu können und zu müssen.

Allen drei Gruppen hilft dieses Buch, was auch seinen imposanten Umfang erklärt, der jedoch nicht abschrecken sollte.

Genießen Sie die Lektüre und ernten Sie den Erfolg.

Mag. Florian Laszlo  
Geschäftsführer  
„OBSERVER“ GmbH  
Medienbeobachtung & Analyse  
Wien, am 31. Juli 2013

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Hochbegabte – individuell und doch ähnlich .....	4
1.2	Management und Hochbegabung – ein Dilemma .....	4
1.3	Talentmanagement .....	5
1.4	Wie Sie das meiste für sich aus diesem Buch herausholen .....	6
	Literature .....	8
<b>2</b>	<b>Was ist Management?</b> .....	9
2.1	Grundlagen des Managements .....	11
2.2	Die feine Kunst, mit Menschen umzugehen .....	13
2.3	Management und Leadership .....	17
2.4	Führung – von Anspruch und Wirklichkeit .....	20
2.5	Rollen des Managers .....	30
2.6	Führung .....	33
2.7	Aspekte der Führung .....	34
2.8	Führungsstile .....	40
2.9	Führungstechniken .....	51
2.10	Führungsinstrumente .....	54
2.11	Das tägliche Brot des Managers .....	59
2.12	Teams .....	82
2.13	Management von virtuellen Teams .....	87
2.14	Management im Ausland .....	89
2.15	Motivation und Demotivation .....	92
2.16	Change Management – Management des Wandels .....	96
2.17	Selbstmanagement .....	100
2.18	Zeitmanagement .....	101
2.19	„Tabus“ für Manager .....	103
2.20	Weitere wichtige Themen für Management und Büroleben .....	112
2.21	Allgemeine Anregungen für Manager .....	164
2.22	Weiterentwicklung Ihrer Managementkompetenzen .....	168
2.23	Was Management nicht ist .....	169

2.24	Berühmte Manager und Managementdenker .....	171
2.25	Was ist Talentmanagement? .....	171
	Literatur .....	175
<b>3</b>	<b>Was ist Hochbegabung?</b> .....	<b>185</b>
3.1	Vom Wesen der Begabung .....	187
3.2	Leistungsexzellenz .....	191
3.3	Intelligenz .....	195
3.4	Hochbegabung .....	199
3.5	Ausgewählte Aspekte zu Hochbegabung .....	211
3.6	Die „Extraordinären“ – Höchstbegabte und andere Exoten .....	243
3.7	Hochbegabtenvereine .....	247
3.8	Outing .....	249
3.9	Hochbegabung und soziale Kompetenz .....	250
3.10	Hochbegabte und soziale Medien .....	255
3.11	Hans Dampf in allen Gassen .....	256
3.12	Lektionen für Hochbegabte .....	257
3.13	Allgemeine Anregungen für Hochbegabte .....	261
3.14	Nachteile und Stolperstellen von Hochbegabung .....	264
3.15	Schwächen von Hochbegabten .....	268
3.16	Hochsensible Menschen .....	273
3.17	Normalbegabte aus Sicht der Hochbegabten .....	274
3.18	Mehr als IQ: Gedächtnis und Verstand .....	274
3.19	Vom Denken .....	275
	Literatur .....	276
<b>4</b>	<b>Intelligenz und Erfolg</b> .....	<b>283</b>
4.1	Erfolg .....	285
4.2	Messung von Leistung und Erfolg .....	286
4.3	Lebenserfolg .....	287
4.4	Gesellschaftlicher Erfolg .....	288
4.5	Faktoren für Erfolg .....	289
4.6	Angst vor Erfolg als Hochbegabter .....	297
4.7	Selfmademan vs. förderndes Umfeld .....	298
4.8	Weltklasseerfolg, oder: Gibt es geborene Genies? .....	299
4.9	Erfolg im Beruf .....	300
4.10	Erfolg als Manager .....	305
4.11	Management und Intelligenz .....	306
4.12	Hochbegabte und Erfolg .....	309
4.13	Denken mit beiden Gehirnhälften .....	312
	Literatur .....	313



<b>5 Hochbegabte in Organisationen</b> .....	319
5.1 Hochbegabte – warum sie in Organisation benötigt werden .....	321
5.2 Stärken und Schwächen von Hochbegabten in Organisationen .....	325
5.3 Wo sich hochbegabte Mitarbeiter einsetzen lassen .....	329
5.4 Wird Hochbegabung im Beruf geschätzt? .....	330
5.5 Außergewöhnliche Leistungen mit gewöhnlichen Mitarbeitern – Gegenpol zu Hochbegabten .....	331
5.6 Megatrends mit Auswirkungen auf Hochbegabte in der Arbeitswelt .....	332
5.7 Hochbegabte vs. High Potentials .....	335
5.8 Wie Ihre Unternehmung Hochbegabte anziehen kann .....	335
5.9 Eine Organisation aus lauter Hochbegabten? .....	341
Literatur .....	341
<b>6 Erfolgreiches Management von Hochbegabten</b> .....	345
6.1 Wie Sie Hochbegabte richtig führen .....	346
6.2 Machen Sie als Unternehmen Ihre Hausaufgaben .....	347
6.3 Aufnahme von Hochbegabten .....	348
6.4 Wie erkenne ich einen Hochbegabten in meinem Team? .....	350
6.5 Binden von Hochbegabten an Organisationen .....	351
6.6 Führen von hochbegabten „Spitzenleistern“ .....	352
6.7 Wie Sie Hochbegabten Führungsverantwortung übertragen .....	353
6.8 Eigentümlichkeiten von Hochbegabten -und wie Sie diese für sich nutzen .....	354
6.9 Spezielle Themen für das Management von Hochbegabten .....	355
Literatur .....	419
<b>7 Erfolgreiches Management als Hochbegabter</b> .....	423
7.1 Management und Hochbegabte .....	423
7.2 Zum Erfolg als hochbegabter Manager .....	424
7.3 Selbstmanagement .....	427
7.4 Wie Sie als Hochbegabter richtig führen .....	429
7.5 Spezielle Themen für das Management als Hochbegabter .....	431
7.6 Ein paar Worte für hochsensible Manager .....	451
7.7 Die Zukunft des Managements – Gestalten Sie sie! .....	452
7.8 Für hochbegabte Jungmanager in spe und im Amt .....	453
Literatur .....	458
<b>8 Wie Sie sich als Hochbegabter managen lassen</b> .....	461
8.1 Seien Sie sich Ihrer Eigentümlichkeiten bewusst .....	461
8.2 Firmen suchen in erster Linie Hochleister, nicht Hochbegabte .....	462
8.3 Bringen Sie jedes Assignment zum Erfolg .....	462

8.4	Legen Sie die Latte nicht höher als Ihr Chef .....	462
8.5	Locker bleiben .....	463
8.6	Suchen Sie sich Aufgaben .....	463
8.7	Sehen Sie Ihren Chef als Kunden und Partner .....	463
8.8	Führung von unten .....	464
8.9	Kommunikation mit Ihrem Manager .....	467
8.10	Soll man seine Hochbegabung im Lebenslauf angeben? .....	467
	Literatur .....	468
<b>9</b>	<b>Erfolgreich als Mitarbeiter unter Hochbegabten .....</b>	<b>469</b>
9.1	Wie Sie als Kollege mit Hochbegabten richtig umgehen .....	469
9.2	Wie Sie als hochbegabter Kollege mit anderen Kollegen richtig umgehen .....	474
9.3	Was Sie als Hochbegabter in der Arbeit lieber umgehen .....	480
9.4	Berufseinstieg für Hochbegabte .....	480
9.5	Allgemeine Erfolgskriterien für Angestellte und eine „Corporate Career“ .....	481
9.6	Weitere Tipps für Angestellte .....	488
9.7	Weitere Anregungen für Hochbegabte im beruflichen Kontext .....	490
	Literatur .....	499
<b>10</b>	<b>Management von speziellen Gruppen von Mitarbeitern .....</b>	<b>501</b>
10.1	Management von Forschern .....	502
10.2	Management von Ingenieuren .....	508
10.3	Management von Verkäufern .....	510
10.4	Management von Künstlern und Kreativen .....	511
10.5	Management von hochsensiblen Personen .....	517
	Literatur .....	517
<b>11</b>	<b>Management in speziellen Konstellationen .....</b>	<b>521</b>
11.1	Management von Innovation .....	521
11.2	Management von Freiwilligen .....	525
11.3	Management in NGOs und NPOs .....	526
11.4	Projektmanagement für Hochbegabte .....	527
11.5	Management von Geschäftspartnern .....	529
11.6	Management von nicht direkt unterstellten Personen .....	530
	Literatur .....	531
<b>12</b>	<b>Management in der Selbständigkeit .....</b>	<b>533</b>
12.1	Selbständigkeit .....	533
12.2	Selbständige vs. angestellte Manager .....	535

---

12.3 Akademiker als Selbständige .....	535
12.4 Hochbegabte in der Selbständigkeit .....	536
12.5 Tipps für selbständige Hochbegabte .....	538
Literatur .....	539
<b>Schlussbemerkungen</b> .....	541
<b>Feedback</b> .....	543
<b>Kernaussagen dieses Buchs</b> .....	545
<b>Ihr persönliches Resümee</b> .....	549
<b>Literaturempfehlungen und Weblinks</b> .....	551
<b>Der Autor</b> .....	555
<b>Stimmen zum Buch</b> .....	557
<b>Sachverzeichnis</b> .....	561

Management und Hochbegabung – zwei Begriffe, die selten in einem Satz gemeinsam auftauchen. Welche Wechselwirkungen gibt es?

Manager gelten als pragmatische Macher, und allgemeine Intelligenz schadet beim Managen sicher nicht. Bei hochintelligenten Menschen, sagt man, spielt sich vieles im Kopf ab und wird leider nicht in die Praxis umgesetzt. Wie viel Intelligenz braucht Management, und wie viel Management braucht Intelligenz?

Hochbegabung bezeichnet Menschen mit besonders hoher intellektueller Kapazität (Scheidt 2005). Klassische Managementliteratur befasst sich mit der Frage, wie das meiste aus gewöhnlichen Mitarbeitern herausgeholt werden kann (Ward et al. 2006). Die zwei Bereiche „Hochbegabung“ und „Management“ wurden in der Literatur bisher noch nicht zusammengeführt.

Peter Drucker, einer der anerkanntesten Managementautoren, schreibt in zwei seiner Managementbücher (Drucker 2008), (Drucker 2006) dazu: *„High intelligence is common enough among knowledge workers. Imagination is far from rare. The level of knowledge tends to be high. But there seems to be little correlation between a man’s effectiveness and his intelligence, his imagination, or his knowledge. Brilliant men are often strikingly ineffectual; they fail to realize that the brilliant insight is not by itself achievement. They never have learned that insights become effectiveness only through hard systematic work. Conversely, in every organization there are some highly effective plodders<sup>1</sup>. While others rush around in the frenzy and busyness that very bright people so often confuse with „creativity“, the plodder puts one foot in front of the other and gets there first, like the tortoise in the old fable.“*

Forscher und Künstler sind häufig hochbegabt. Da sie generell der Auffassung sind, kein Management zu benötigen, ist es für ihre Führungskräfte nicht immer einfach, einen „Draht“ zu ihnen zu finden, der optimale Resultate hervorbringt. Auch in ihren Organisationen gibt es zahlreiche Mißverständnisse.

---

<sup>1</sup> Plodder = Arbeitstier

Heinz-Deflef Scheer meint in (Hegele-Raih 2009): „Sowohl Hochbegabte als auch Topmanager sind in der Regel ein bisschen schneller als andere Menschen. Viele Manager scheinen ebenso wie viele Hochbegabte geradezu unablässig im Vollgalopp unterwegs zu sein. Und um noch eine Gemeinsamkeit zu nennen: Dabei gleichen beide mitunter eher einem Rhinoceros als einem Rennpferd. Ein Rhinoceros kann eine enorme Kraft entwickeln. Aber es merkt dabei vielleicht nicht immer, was es alles platt walzt“.

Als Hochbegabter fällt einem das Denken leichter, und man erzielt im Allgemeinen schneller ein geistiges Ergebnis als die Mitstreiter.

Hochbegabte, die in ihrem Umfeld wirklich etwas erreichen, können mit anderen Menschen umgehen und diese führen. Eine Voraussetzung, dass jemand in irgendeinem Bereich Erfolg haben kann, ist, dass seine Leistungen von anderen Menschen anerkannt werden, eine weitere Voraussetzung, dass sich andere Menschen von ihm beeinflussen und führen/anleiten lassen. **Ein Hochbegabter, auch wenn sein Schaffen im Verborgenen erfolgt, benötigt für Erfolg in den meisten Fällen die Fähigkeit, andere Menschen führen zu können.**

Ein brillanter Physiker, der bahnbrechende Theorien generiert und diese dann nicht an seine Fachkollegen zu vermitteln vermag, wird unentdeckt und erfolglos bleiben.

Manche Leistungen sind gar nicht von einem Einzelnen im „stillen Kämmerchen“ zu erbringen; häufig ist eine Gruppe von Menschen nötig, die man um sich schart und führt. Um beim Beispiel der Physik zu bleiben: Experimentalphysiker sind heutzutage angehalten, in größeren Teams zu arbeiten, um Experimente vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. In großen Forschungsanlagen wie dem Kernforschungszentrum Cern (Schweiz) benötigt die Vorbereitung eines einzigen Experiments häufig ein halbes Jahr und länger. Ein grenzgenialer Theoretiker oder Experimentator, der sich seinen Kollegen nicht mitteilen kann, wird nicht viel bewegen können.

Das Führen anderer Menschen ist eine komplexe und facettenreiche Aufgabe. Ein Mensch führt neben seinen direkt „Unterstellten“ (**Mitarbeiter**, *subordinates*, *co-workers*) in Organisationen auch Kollegen, Chefs und Dritte, wie zum Beispiel Lieferanten und Kunden.

Für Hochbegabte ist es nicht immer einfach zu führen, ist die eigene Auffassungsgabe doch ungemein rascher als die der sie umgebenden Menschen und damit auch des durchschnittlichen, zu führenden Mitarbeiters. Außerdem bedarf es anderer Qualitäten als reiner Intelligenz, um andere Menschen zu etwas zu bewegen, zu beeinflussen und zu führen. Ein fachlich hochqualifizierter Ingenieur, der aufgrund seiner fachlichen Leistungen zum Gruppen- oder Abteilungsleiter befördert wird – kann scheitern. Management ist eine Disziplin, die sich erlernen lässt, und das Lernen ist ja gerade eine Stärke von Hochbegabten. Es gibt also gute Gründe, warum Hochbegabte gute Manager sein können. Sie sind es, sobald sie lernen wie. Dazu kann dieses Buch beitragen.

Als Führungskraft eines Teams stehen die Chancen gut, dass sich der eine oder andere Hochbegabte unter Ihren Mitarbeitern findet.

Ein hochbegabter Mitarbeiter kann an beiden Extremen des Leistungsspektrums liegen. Er kann Ihr absoluter Star sein, der mit Leidenschaft und Hingabe seine Aufgaben – und noch mehr – schnell und hochqualitativ erledigt. Er kann auch lust- und ziellos seine Stunden absitzen und Ihr schwächster Mann sein. Den Unterschied machen oft **Sie** aus – die feinen Nuancen im Management von Hochbegabten entscheiden darüber, ob diese eine förderliche Umwelt vorfinden, in der sie Top-Leistungen liefern wollen, oder eben nicht. Die Berücksichtigung der Eigenheiten von Hochbegabten ist der Schlüssel, dysfunktionales Verhalten in hohe Leistungen umzuwandeln. Eignen Sie sich dieses Wissen an und wenden Sie es an; Sie finden es in diesem Buch.

Wenn Sie selbst nicht hochbegabt sind, dafür aber einer Ihrer Kollegen, gibt es auch eine Reihe von Tipps, wie Sie in Bezug auf gute Beziehungen und gesteigerte Ergebnisse miteinander umgehen können. Indem Sie die Eigenheiten von Hochbegabten kennen, können Sie ihr Verhalten besser verstehen. Anregungen für den Umgang mit Hochbegabten im beruflichen Kontext werden ebenfalls in diesem Buch beschrieben.

Dieses Buch ist wie folgt aufgebaut: Im ersten Teil, der Theorie, werden Grundlagen von Management und Hochbegabung sowie verwandte Themen vorgestellt. Danach wendet sich das Werk im Praxisteil unter anderem folgenden Themen zu:

- erfolgreiches Management von Hochbegabten,
- erfolgreiches Management als Hochbegabter,
- erfolgreiche Gestaltung des Berufsalltags als hochbegabter Mitarbeiter.

Es werden unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten für Hochbegabte betrachtet. Im Anschluss wird das Management von speziellen Gruppen (Forscher, Künstler, Ingenieure etc.) mit besonderer Beachtung von Hochbegabung diskutiert. Spezifika von Projektmanagement werden ebenso behandelt wie die Unterschiede von selbständiger und unselbständiger Arbeit in verschiedenen Organisationen unter Berücksichtigung kultureller Gegebenheiten.

Alle Kapitel sind mit zahlreichen Quellenangaben versehen, die dem interessierten Leser das Vertiefen seiner diesbezüglichen Kenntnisse erleichtern sollen. Nicht alle Themen konnten in erschöpfender epischer Breite dargestellt werden. Um nicht auf sie zu verzichten, werden sie angeschnitten.

Der Autor hat sich bemüht, das vorliegende Buch möglichst allgemein und nutzbringend zu schreiben, aufgelockert durch kurzweilige Kommentare. Es werden weder neue, unbestätigte Theorien hypothetisiert, noch wird bestehendes Managementwissen „wiedergekaut“ und breitgetreten. Stattdessen wurden möglichst viele Aspekte aus „Management und Hochbegabung“ aus allen verfügbaren Quellen herausdestilliert und aufbereitet.

Betrachten Sie dieses Buch als Baustein, und machen Sie es zu einem Bestandteil Ihrer Management-Bibliothek. Wenden Sie die Erkenntnisse in Ihrem (Management-)Alltag an, um Ihre Ziele mit mehr Erfolg zu erreichen, als Hochbegabter und/oder mit Hochbegabten!

## 1.1 Hochbegabte – individuell und doch ähnlich

Definitionsgemäß unterscheiden sich Hochbegabte vom Durchschnitt der Bevölkerung in ihrer analytischen Intelligenz, ausgedrückt als IQ. Dass Menschen am anderen Ende der IQ-Skala mit einem IQ < 70 eine gänzlich unterschiedliche Gedankenwelt als Durchschnittsbürger haben, ist auch einleuchtend.

Die Gruppe der Hochbegabten ist sehr heterogen. Hochbegabte unterscheiden sich stark in ihren Charaktereigenschaften und Interessen. Sie finden sich in allen Lebenslagen und Gemütszuständen. Wer eine Gruppe von Mensanern (Mitglieder beim Hochbegabtenverein Mensa, siehe später) bei einem Ausflug trifft, wird auf den ersten und zweiten Blick nichts unmittelbar Verbindendes feststellen können. Dennoch gibt es eine Reihe von Gemeinsamkeiten bzw. Eigenschaften, die bei Hochbegabten gehäuft bzw. stärker ausgeprägt in Erscheinung treten als bei durchschnittlich begabten/intelligenten Menschen.

Die Charakteristika von Hochbegabten werden in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet, vor allem in Bezug auf ihre Signifikanz in Organisationen und im Umgang mit Menschen.

---

## 1.2 Management und Hochbegabung – ein Dilemma

Was verbindet Management und Hochbegabung?

Führung und Intelligenz – zu beiden gibt es die Erbtheorie (angeborene Fähigkeit, *nature*) und die Milieutheorie (erworbene Fähigkeit, *nurture*).

In der asiatischen Kultur überwiegt die Vorstellung von dominanten Umwelteinflüssen, während der Westen die genetischen Einflüsse überbewertet (Freeman 2005).

Die Psychologie studiert die Einflüsse von Anlagen und Umwelt in Zwillings- und Adoptionsstudien.

Persönlichkeitsfaktoren, die die Entfaltung und Ausprägung von Begabungen stark beeinflussen, sind Motivation, Ausdauer, Initiative, Kreativität und Stressbewältigung (FAQs 2010).

Umweltfaktoren, die sich ebenso auswirken, sind Familienklima, Geschwisterreihe, Schule, Freunde, wirtschaftliche Situation der Eltern, Gesundheit und kulturelles Umfeld (FAQs 2010).

Von durchschnittlicher zu guter und zu hoher Begabung gibt es keine scharfen Grenzen, wie in diesem Buch noch erläutert wird.

Hochbegabte und Wissenschaftler versuchen, einen Gegenstand bzw. ein Problem als Ganzes zu verstehen. Manager hingegen brechen alles in kleine Stücke herunter und nehmen diese Schritt für Schritt in Angriff.

„*How will we chop down this big elephant?*“, fragte ein Vorgesetzter des Autors diesen einmal, bevor wir begannen, das Projekt in kleine Arbeitspakete zu strukturieren.

Zweifelsohne wünschen sich manche Organisationen Hochbegabte an ihrer Spitze – Menschen, die überdurchschnittliches Potenzial haben, etwas zu bewegen und ihre Ideen auch tatsächlich in handfeste Ergebnisse umsetzen.

Innerhalb vieler Organisation sind Hochbegabte entgegen wohlklingender Werbebotschaften häufig nicht wirklich gefragt – sie gelten zwar als intelligent und kreativ, aber gerade dadurch als schwierig und problematisch. Sie stellen alles infrage, sind rastlos, rasch gelangweilt und häufig anspruchsvoll. Da bevorzugen Organisationen lieber folgsame, graue Mitarbeiter, die brav ihren Dienst versehen, ohne unangenehm aufzufallen.

An der „Basis“ ist es unumgänglich, dass qualitativ einwandfreie Arbeit verrichtet wird. Dazu sind Hochbegabte wohl in der Lage – der mit ihnen verbundene „Pflegeaufwand“ erscheint so manchem Unternehmen jedoch ungebührlich hoch. Wie sollen dann die an der Spitze benötigten Kräfte ausgebildet werden, und wie soll man mit einer intellektuell homogenen Mitarbeitermasse die Konkurrenz schlagen? Ein Dilemma.

Ein weiteres Dilemma ist, dass für Innovationen Querdenker benötigt werden, diese jedoch in Organisationen häufig „schwierige Bedingungen“ vorfinden, die ihr kreatives Denken und Arbeiten hemmen und mitunter sogar unterbinden.

Diese Dilemmata kann Ihre Organisation lösen, indem sie Hochbegabte anzieht und vernünftig managt.

Auf der anderen Seite steht der Hochbegabte, der sich seiner Umwelt häufig nicht so mitteilen kann, wie er möchte. Er fühlt sich unverstanden, weil ihm unter anderem Managementwissen fehlt.

Dabei lassen sich Management und Hochbegabung gut verheiraten, wie Sie im Verlauf des Buchs erkennen werden.

Talentmanagement ist ein wichtiger Teilaspekt, auf den auch ausführlich eingegangen wird, ebenso wie auf spezielle Gruppen von Hochbegabten – Forscher, Künstler und weitere Querdenker.

---

## 1.3 Talentmanagement

Während Organisationen viel Aufwand betreiben, um die vermeintlich besten Talente zu gewinnen, lassen sich große Lücken erkennen, die internen Talente optimal einzusetzen und zu entwickeln. Dieses Paradoxon führt dazu, dass latentes Talent brachliegt – oder zur Konkurrenz abwandert.

Von den heute relevanten Produktionsfaktoren ist Talent („Humankapital“) fast immer der beschränkende Faktor für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Firmen, und nicht mehr ihre Finanzkraft. Aus diesem Grund ist Talentmanagement wichtiger denn je.

Viele Mitarbeiter werden nicht aufgrund ihrer aktuellen Fähigkeiten, sondern aufgrund ihres Potentials für die spätere Übernahme „größerer“ Jobs geheuert. Daher ist es eine essentielle Aufgabe von Talentmanagement, Potential in Leistung (*performance*) überzuführen, und Hochbegabte bringen eine Menge Potential mit sich.



Dem Management der speziellen Talente kommt eine herausragende Bedeutung zu. In diesem Buch finden Sie wertvolle Ansätze und Gedanken dazu.

---

## **1.4 Wie Sie das meiste für sich aus diesem Buch herausholen**

Lesen Sie das Buch am besten aufmerksam durch. Sie können die Kapitel je nach ihren Interessenslagen erkunden. Um etwas für Sie selbst aus der Lektüre mitzunehmen, empfiehlt es sich, wenn Sie sich immer wieder die folgenden Fragen stellen:

*Habe ich so eine Situation schon einmal erlebt?*

*Wie habe ich reagiert?*

*Was könnte ich in Zukunft in so einer Situation machen?*


### **Standortbestimmung – bevor Sie dieses Buch lesen**

Bevor Sie nun loslegen, bitte ich Sie, eine Standortbestimmung zu machen.


Überlegen Sie sich, was Sie mit Management und Hochbegabung verbinden. Am Schluss des Buchs werden wir dann analysieren, welche neuen Erkenntnisse Sie gewonnen haben und für sich in Zukunft nutzen möchten.

Nehmen Sie sich Zeit, und bringen Sie Ihre Assoziationen zu Papier.


Management ist für mich:

  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


Hochbegabung ist für mich:

  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


Unter „Talentmanagement“ verstehe ich:

  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wie, denke ich, lassen sich Forscher bzw. Künstler wirksam führen?


  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wie kann ein Forscher bzw. Künstler ein wirksamer Manager sein?


  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wie, denke ich, lassen sich Forscher bzw. Künstler wirksam führen?

Charakteristika, die ich von hochbegabten Managern kenne oder bei ihnen vermute:

  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Was ich über das Management von hochbegabten Mitarbeitern denke:

  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Literature

- Jürgen vom Scheidt, *Das Drama der Hochbegabten: Zwischen Genie und Leistungsverweigerung*, Piper, ISBN: 978-3492244954 (2005).
- Keith Ward, Cliff Bowman and Andrew Kakabadse, *Redefining corporate leadership*, pages 3-43 in: Cliff Bowman, Andrew Kakabadse, Keith Ward, *Extraordinary Performance from Ordinary People, Value Creating Corporate Leadership*, Butterworth Heinemann, ISBN: 978-0750683012 (2006).
- Peter F. Drucker, *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Harper Paperbacks, ISBN: 978-0061345012 (2008).
- Peter F. Drucker, *The Effective Executive, The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Collins, ISBN: 978-0-06-083345-9 (2006).
- Cornelia Hegele-Raih, *Viele Filme gleichzeitig im Kopf*, Harvard Businessmanager, (2009). <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/>
- J. Freeman, *Permission to be gifted: how conceptions of giftedness can change lives*, pp. 80-97, in: R. Sternberg & J. Davidson, *Conceptions of Giftedness*, Cambridge: Cambridge University Press, 2. Auflage, ISBN: 978-0521547307 (2005). <http://www.joanfreeman.com/mainpages/freepapers.htm>
- FAQs – Frequently Asked Questions zur Begabungs – und Begabtenförderung, özbf, <http://www.begabtenzentrum.at> (2010).

## Zusammenfassung

Die folgenden 150 Seiten sind eine komprimierte Darstellung von Management-Wissen. Sie richtet sich vor allem an Berufseinsteiger, Jungmanager und Personen, die sich mit dem Thema Führung noch nicht intensiv befasst haben. Management wird vorgestellt als Führung und damit als die Fähigkeit, andere Menschen zielgerichtet zu beeinflussen. Ein Manager ist Generalist im Gegensatz zu seinen Mitarbeitern, den Spezialisten. Dieses Kapitel streift wesentliche Aspekte, darunter die Aufgaben eines Managers, Wirksamkeit, die Rollen des Managers (planen, organisieren, delegieren, koordinieren, kontrollieren und motivieren), Führungsinstrumente, Führungsstile, Führungstechniken und -instrumente. Es wird der Frage nachgegangen, warum sich Menschen führen lassen. Der Leser lernt das Konzept der emotionalen Kompetenz (EQ vs. IQ) kennen. Feedback, das Management von Erwartungen, Entscheiden, Kommunizieren, Selbstmanagement und Zeitmanagement, Teams, Management im Ausland und Change Management werden beleuchtet. Der Leser erhält Anregungen für Manager. Talent-Management wird definiert mit seiner Relevanz gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und dem Unterschied zwischen einem *High Potential* und einem Hochleister als Mitarbeiter. Saugen Sie in diesem Kapitel gebündeltes Wissen zu Management in einer facettenreichen Zusammenstellung auf!

Management entwickelt Ergebnisse und Menschen durch deren Arbeit.

**Management** ist ein vielschichtiger Begriff, in dessen Kern die Tätigkeit der **Führung** steckt. Der Mensch ist ein Rudeltier und kann sich ohne ein entsprechendes Sozialgefüge nicht entfalten. Von der Steinzeit bis zur Moderne, in allen Bereichen gab und gibt es das Phänomen Führung zu beobachten. Von Oberhäuptern per Geburt bis zu gewählten Anführern und Vertretern gibt es Leitfiguren, die vor allem in Zeiten der Krise und der Veränderung benötigt werden. Führer und Angeführter – jeder Mensch ist entweder das eine oder das andere, ggf. je nach Situation. Führer, vor allem öffentlich exponierte, werden heute als Helden bzw. als Schurken verklärt. Führung passiert im Großen und im

Kleinen. Es gibt dramatische Erfolge und Misserfolge bei der Führung, die sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in Bestsellerbüchern behandelt und in persönlichen Anekdoten erzählt werden.

**Führung ist die Fähigkeit, andere Menschen zielgerichtet zu beeinflussen. Einfluss** ist das Schlüsselwort in diesem Zusammenhang, was anhand von zwei gegensätzlichen Zitaten illustriert sein soll.

Scott Adams, Schöpfer von Dilbert [1] und selbst hochbegabt, definiert Führung ironisch so: „...*the only reason for leadership is to convince people to do things that are either dangerous (like invading another country) or stupid (working extra hard without extra pay).*“

US-Präsident Harry Truman sagte: „*Ich sitze hier den ganzen Tag lang herum und versuche, Leute davon zu überzeugen, Dinge zu tun, die sie eigentlich aus eigener Initiative und ohne mein Zureden tun sollten.*“ [2]

Die Beschäftigung mit dem Thema Führung reicht bis in das Altertum zurück, wovon zahlreiche Schriften aus den alten China, Ägypten, Griechenland, Irak, Indien und beispielsweise Italien Zeugnis geben. Schon damals wurden **Eigenschaften, Verhaltensweisen** und **Prozesse** von Führern diskutiert und untersucht. Eine systematische Untersuchung begann im 20. Jahrhundert [3]. Durch die lange Geschichte gibt es viel Verwirrung um die Begriffe, die Konzeptionalisierung und sogar die praktische Anwendung von Führung. Führer und Geführte treten in unterschiedlichster Gestalt zutage, und Führung bzw. Management lässt sich nicht in einer kurzen Liste von Eigenschaften zusammenfassen.

Der moderne Manager soll unter anderem in der Lage sein [2],

- eine Vision für die Zukunft zu formulieren,
- diese Vision an Mitarbeiter zu vermitteln,
- Entscheidungen zu treffen,
- Netzwerke aufzubauen,
- zu delegieren und
- die Erwartungen der Mitarbeiter zu steuern.

Ein erfolgreicher Manager erfüllt „harte“ und „weiche“ Kriterien, das heißt, er nimmt Aufgaben wahr, die sich an Fakten und an Menschen orientieren. Manager betreiben Ressourcenzuteilung, um mit ihren Mitarbeitern definierte Ziele zu erreichen.

Wer managt, muss in erster Linie mit Menschen umgehen können. Es sind nicht die Regeln, Vorschriften und Techniken, sondern die Mitarbeiter, die jemand für seine Ziele begeistern kann – oder eben nicht. Insbesondere zeichnet es einen Manager aus, seine verschiedenen Mitarbeiter sinnvoll zusammenzuspannen, damit ein Ziel gemeinsam erreicht werden kann. Jeder Mitarbeiter soll so eingesetzt werden, dass er seine Stärken nutzen kann und seine Schwächen irrelevant werden (Peter Drucker). Organisationen sind keine „*One-Man-Show*“, und jeder Mensch hat – zahlreiche – Schwächen. Organisationen sollen die Stärken ihrer Mitarbeiter bündeln und deren Defizite dämpfen bzw. neutralisieren.

Hier ist ein Beispiel: Ein hochintelligenter und kontaktscheuer Steuerberater wird in der Selbständigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern, weil er es nicht schafft, auf

potenzielle Kunden zuzugehen. In einer großen Firma kann er „gedeihen“ und sich ausschließlich seinem Metier widmen, ohne in 30 Jahren auch nur einen Kunden zu Gesicht zu bekommen. Das Team gleicht hier seine Lücken aus, ohne dass diese auffallen.

Eine erfolgreiche Führungskraft arbeitet in den drei Bereichen Aufgaben, Beziehungen und Wandel [4].

Führung bedeutet auch, Menschen ihr Potenzial zu kommunizieren und zu zeigen in einer Art, dass sie es selbst erkennen und nutzen können. Glauben Sie als Manager an Ihre Mannschaft!

Um Management zu beherrschen, sollten Sie es eine Zeit lang praktisch ausprobieren. Es verhält sich wie mit dem Verstehen eines Themas in der Schule oder an der Universität: Erst, wenn Sie es unterrichten und einem anderen erklären können, haben Sie es wirklich selbst verstanden.

Der deutsche Fernsehmoderator Robert Lembke sagte in einem anderen Zusammenhang: *„Eines der Probleme beim Fußball ist, dass die einzigen Leute, die wissen, wie man spielen müsste, auf der Presstribüne sitzen.“*

Zum Thema Management hat wohl jeder seine eigene Meinung und Weltanschauung, wobei der kleinste gemeinsame Nenner ist, dass man Ziele durch die Beeinflussung anderer Menschen zu erreichen versucht. Das Management einer Organisation schafft Strukturen und führt die Mitarbeiter.

- ▶ **Brain Teaser** Wissen/Erfahrung und Verhalten/Eigenschaften einer Führungskraft sind wichtig für ihren Erfolg. Während sich Wissen und Erfahrung erlernen und erleben lassen, ist es ungleich schwieriger, sein Verhalten zu ändern. Wenn jemand beispielsweise nicht gerne mit anderen Leuten spricht, wird er eine Rolle im Kontakt mit Kunden zwar beherrschen lernen, doch ob er sie genießt, ist eine andere Frage. Je lieber man etwas tut, desto erfolgreicher kann man auch sein. Folgen Sie daher zuerst Ihren Interessen.

---

## 2.1 Grundlagen des Managements

Um zu verstehen, was Management ist, sehen wir uns einmal die Wurzeln des Worts an. Der Begriff Management stammt vom Lateinischen *manu agere*, an der Hand führen, ab. Man begreift unter **Management** im engsten Sinn die **Personalführung**. Derjenige, der Management ausführt, ist ein **Manager**, zu Deutsch: Führungskraft oder Leiter.

Offiziellen Arbeitsmarktstatistiken aus Schweden zur Folge sind etwa 10 % aller Vollzeitbeschäftigten in einer Führungsrolle tätig, das heißt, sie sind Manager oder zumindest Aufsichtsperson [5]. Arbeitnehmer können sowohl Mitarbeiter als auch Manager sein. Arbeitgeber können Manager und auch „Gemanagte“ sein, beispielsweise ein Musiker, der einen Musikmanager beauftragt.

Der Ausdruck „**Management**“ hält für eine Vielzahl an Begrifflichkeiten her. Er ist ein Synonym für „Leitung“ und wird verwendet für:

- Geschäftsführung, Führung bzw. Leitung einer Organisation,
- Management- Team, die Summe aller Leiter einer Organisation,
- Bewältigung, Planung bzw. Verwaltung, z. B. als Zeit- Management, Traffic- Management, Informations- Management oder Risiko- Management,
- Managementlehre, als Teil der Betriebswirtschaft eine Wissenschaft bzw. Lehre von der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme.

Ein **Manager** kann definiert werden als eine „*Person mit Budget und/oder Personalverantwortung*“ [6]. Er ist gewissermaßen der „verantwortliche Kümmerer“ in seinem Aufgabenfeld. Hier sind die wichtigsten Bereiche angeführt, in denen Manager eingesetzt werden:

- In der Wirtschaft ist ein Manager im klassischen Sinn eine Führungskraft. Führungskräfte (Manager) sind Vorgesetzte mit Personalleitungsfunktion. Es gibt sie in Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung, ebenso in Nonprofit-Organisationen (NPOs). Man kann unterscheiden zwischen dem Top- Management (Vorstand, Geschäftsführer), dem mittleren Management (Bereichsleiter, Abteilungsleiter), dem unteren Management (Gruppenleiter, Teamleiter, Schichtleiter) und dem Management auf Zeit (Projektmanagement). Es gibt Unternehmen mit flachen Hierarchien sowie solche, die durch eine Vielzahl an Stufen bzw. Managementebenen gekennzeichnet sind.
- Inzwischen wird der Begriff „Manager“ auch für Personen ohne Personalverantwortung, die jedoch in wichtigen Bereichen eines Unternehmens tätig sind, gebraucht. Beispiele sind der Facility Manager (gemeinhin Hausmeister), der Sales Manager (Verkäufer), der Key Account Manager (Betreuer von Schlüsselkunden), der Fondmanager (Verwalter von Geld), der Risk Manager (Sachbearbeiter, der Risiken beurteilt) und der Tax Manager (Steuerberater).
- Im Sport und in der Kunst ist ein Manager ein Agent, der für den Sportler oder Künstler vermittelnd tätig ist und ggf. ein Vermarktungskonzept ausarbeitet, Verträge aushandelt und sich um dessen Interessen kümmert.
- In der Computertechnologie werden viele Programme „XY- Manager“ genannt, weil sie für eine Funktion XY zuständig sind, etwa eine Internetverbindung, die Dateioorganisation oder den Drucker.

Zur Verwässerung des Begriffs „Management“ schreibt Fredmund Malik [7]: *„Von Wissensmanagement zu reden, ist ungefähr gleich aussagekräftig, wie in Zusammenhang mit der Entstehung oder auch der Aufführung einer Beethoven- Symphonie vom Soundmanagement zu reden, oder die Kunst Claude Monets als Pinselmanagement zu bezeichnen.“*

Der Manager im klassischen Sinn ist also der „Chef“ (*boss*) einer bestimmten Organisationseinheit. Sein Chef ist wiederum ein Manager (Manager von Managern) oder der Eigentümer der Unternehmung. Der Eigentümer kann selbst der oberste Manager sein (beispielsweise ein geschäftsführender Gesellschafter). Er kann auch einen Vorstand, Direktor etc., bestellen, der die Unternehmung für ihn leitet. Angestellte Manager an der

Spitze eines Unternehmens, sogenannte Top- Manager, sind heute die Regel („Top“ steht für „Spitze“ der Hierarchie, und hoffentlich auch für „Top“- Leistung [*performance*]).

- ▶ **Brain Teaser** Zu den Unterschieden zwischen angestellten Geschäftsführern und geschäftsführenden Gesellschaftern: Womit, meinen Sie, geht man sorgsamer um: mit eigenem oder mit fremdem Geld?

In diesem Buch wird unter einem Manager eine klassische „**Führungskraft**“ verstanden. Im englischen Sprachgebrauch wird differenziert zwischen *Manager* und *Leader* bzw. *Management* und *Leadership* (gleich mehr dazu). Auch im Deutschen verwendet man bisweilen die Bezeichnung *Leader*, weil der Ausdruck *Führer* historisch arg überstrapaziert wurde. Eine Führungskraft unterscheidet sich von den übrigen Mitarbeitern eines Unternehmens dadurch, dass sie Arbeiten nicht nur selbst erledigt, sondern diese an ihre Mitarbeiter delegiert und Aufgaben so durch andere und mit anderen erledigt.

Ein Manager ist **Generalist** im Gegensatz zu seinen Mitarbeitern, die in der Regel **Spezialisten** auf ihrem jeweiligen Gebiet sind. Selbst Spezialist in allen Disziplinen zu sein, die seine Mitarbeiter abdecken, das wird kaum ein Chef schaffen.

---

## 2.2 Die feine Kunst, mit Menschen umzugehen

Management lässt sich einfach auf den Punkt bringen: In den Worten des amerikanischen Managers von Ford und Chrysler Lee Iacocca bedeutet Management: „*Pick the right people and set the right priorities*“ [8].

Wenn Sie die richtigen Leute einstellen, ist Management viel, viel einfacher, wie das vorherige Zitat von Lee Iacocca veranschaulicht.

Ihr Erfolg als Manager hängt fast ausschließlich davon ab, welche Leute Sie einstellen, und wie Sie diese führen. Wenn Sie jemand Großartigen finden, macht das Welten aus. Sie sollten Leute einstellen, die Leidenschaft für ihre Zunft versprühen und Dinge erledigen wollen.

Die knappste Ressource in jeder Unternehmung sind Menschen, die *performen*, also Leistung bringen [9]. Die knappste Ressource des Einzelnen ist Zeit.

Menschen als Mitarbeiter sind zeitraubend, indem sie Zeit ihres Chefs in Anspruch nehmen. Wissensarbeiter, das heißt intensiv ausgebildete „Kopfarbeiter“, fordern von ihrem Chef mehr Zeit als beispielsweise Fließbandarbeiter.

Die Persönlichkeit eines Mitarbeiters ist von außerordentlicher Wichtigkeit. Wissen und Erfahrung lassen sich leicht ändern bzw. gewinnen, die Persönlichkeit eines Menschen ist jedoch relativ konstant.

In jeder Organisation gehören zwei Sachen gemanagt: Geld und Mitarbeiter [9]. Der Manager hat diese beiden Ressourcen, um sein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Der Umgang mit Geld und Tabellenkalkulationen ist einfach zu erlernen und zu begreifen, der Umgang mit Menschen auch – allerdings bedarf es hier einer genauso gründlichen Auseinandersetzung wie mit dem Zahlenwerk, was häufig vernachlässigt wird.



Im Umgang mit Menschen – ob als Mitarbeiter, Chef, Partner oder Bekanntschaft – geht es darum, einen „Draht“ zu seinem Gegenüber herzustellen, den sogenannten „**Rapport**“.

Ihr Team bestimmt, ob Sie als Manager Erfolg haben oder nicht. Damit Sie mit Ihrem Team Erfolg haben, ist es notwendig, dass Sie mit den Teammitgliedern umgehen können. Der Umgang mit Menschen ist eine der schwierigsten Facetten im Business. Das zeigen auch die Gehälter. Wer lediglich eine Fachdisziplin beherrscht, verdient deutlich weniger als ein Manager, der führen kann, also Menschen zu begeistern imstande ist. Das ist auch der Grund, warum Verkäufer hohe Provisionen erhalten: Sie vollziehen eine Königsdisziplin der Führung – das Management des Kunden.

John D. Rockefeller sagte: *„The ability to deal with people is as purchasable a commodity as sugar or coffee. And I will pay more for that ability than for any other under the sun.“*

Der Kern von Management ist der Umgang mit Menschen. Nicht nur im Management, sondern in der gesamten Wirtschaft geht es um Beziehungen. Wenn Sie nicht gerade das Patent auf ein lebensnotwendiges Medikament oder ein Monopol haben, sind es menschliche Beziehungen, die schlussendlich zum Geschäftsabschluss führen, auch, wenn Firmen generell neutrale Beschaffungskriterien wie etwa Punktezahlen bei einer Lieferantenbewertung und Auftragserteilung zum Einsatz bringen wollen.

Für den Umgang mit Menschen gibt es keine Universalgesetze. Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften, wo die „Hauptsätze der Thermodynamik“, die „Axiome der Physik“, die „Menschel’schen Gesetze“ in der Biologie oder das „Gesetz von der Erhaltung der Masse“ in der Chemie immer und überall gelten, wo sich eine Wirkung unmittelbar aus einer Ursache ergibt, ist Management **mehr Kunst als Wissenschaft**. Management ist keine exakte Disziplin (aus der Thermodynamik ist dem Autor eine direkt auf das Management anzuwendende Beobachtung bekannt, und zwar Murphys Gesetz der Thermodynamik: „Unter Druck wird alles schlimmer“). Ein Manager improvisiert. Wäre er Musiker, wäre sein Stil **mehr Jazz als Konzertmusik**. Als Manager sollten Sie ein Schwamm sein, der die Ideen seiner Mitarbeiter aufsaugt. Ein Manager spielt nicht „sein Spiel“, sondern ein gemeinsames Spiel mit seiner Mannschaft.

Es gibt keine Abfolge von Handlungsschritten, die Ihnen garantierten Erfolg verschafft. Kein Buch, keine Personalabteilung und keine Firmenrichtlinie kann einem Manager das Denken und die Notwendigkeit, die aktuelle Situation zu beurteilen und nach Augenmaß zu handeln, abnehmen.

Ein Manager trifft seine Entscheidungen nicht alleine nach Fakten, sondern manchmal mehr diplomatisch und „politisch geschickt“. Management basiert nicht auf Fakten, sondern lediglich auf der Deutung von Fakten, und das unter Zeitdruck.

Es gibt Themen, die Sie als Manager mit Takt und Feingefühl behandeln, etwa Liebschaften in Ihrer Abteilung oder zwischen einem Ihrer Mitarbeiter und einem Kunden oder Lieferanten. Neben den Fakten bzw. deren Interpretation gehören „Hausverstand“ und „Realitätscheck“ zum Urteilsvermögen eines Managers. Hier ein Beispiel, wo der Realitätscheck vor einer Fehleinschätzung bewahrt: Wenn ein Mitarbeiter ein Projekt, sagen wir einen Hausbau, in einem Jahr erledigen kann, schaffen es 365 von ihnen rechnerisch in einem einzigen Tag. Dem ist natürlich lediglich auf dem Papier so ...

Bei jeder Entscheidung geht es um Menschen, und das Handeln des Managers richtet sich nach den Gegebenheiten im Rahmen der zur Verfügung stehenden Flexibilität. Dass dabei die lokal geltenden Vorschriften und Gesetze sowie die Firmenrichtlinien einzuhalten sind, versteht sich von selbst.

Jeder Mensch ist anders und hat unterschiedliche Bedürfnisse. Sein direkter Vorgesetzter tut gut daran, diese zu kennen. Gerade Hochbegabte legen oft großen Wert auf Individualität, auch wenn sie dies nicht explizit zum Ausdruck bringen. Da ist der Manager gefordert, nach Maßgabe der Möglichkeiten flexibel zu reagieren und dennoch von allen als „fair“ wahrgenommen zu werden.

Vergleichen Sie Spitzenleister in einer Firma mit Spitzenleistern im Sport. Je besser jemand ist, desto individueller sind seine Ansprüche zu erfüllen.

Nicht alle Hochbegabten sind Spitzenleister in Unternehmungen, trotzdem wollen sie individuell behandelt werden. Wenn Sie es richtig machen, werden Sie rasch bessere Resultate sehen.

Als Manager verbringen Sie viel Zeit mit dem seelischen Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter, um zwischenmenschliche Spannungen abzubauen. Bei persönlichen Problemen ist es Ihre Aufgabe, dem betroffenen Mitarbeiter zuzuhören. Machen Sie allerdings keine unqualifizierten Versprechungen, beispielsweise in Bezug auf absolute Vertraulichkeit, solange Sie nicht wissen, worum es sich beim Anliegen Ihres Mitarbeiters handelt. Ein anderer wichtiger Aspekt im Umgang mit Menschen, bezogen auf das Verhältnis Mitarbeiter – Chef ist, dass Sie als Chef die unmittelbare Bezugsperson sind. Sie repräsentieren die Firma und sind teilweise auch Firmenvertreter. Achten Sie auf Ihre Vorbildfunktion. Management fußt zu einem großen Teil auf dem Beispiel, mit dem die Führungskraft vorangeht. Der Führer wird bewusst und unbewusst, in positiven wie in negativen Aspekten seines Verhaltens, und permanent beobachtet, bewertet und sogar nachgeahmt.

Management wirkt nicht wie eine Impfung. Permanente Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern ist notwendig, und es sind viel Geduld und Arbeit, plus Kreativität, vonnöten, um seine Mannschaft zu entwickeln und dorthin zu bekommen, wo man sie haben will.

Management lernen Sie nicht alleine aus einem Buch oder in einem MBA- Studium. Sie gehören nach dem Drücken der Schulbank in die Lehre geschickt, und zwar in die Schule des Lebens.

Wie Sie in diesem Buch noch lesen werden, ist ein wesentlicher Bestandteil der Kompetenz, mit Menschen umzugehen, in Ihrem Umgang mit sich selbst verwurzelt.

**Selbstwahrnehmung** und **Selbstmanagement** sind wichtige Aspekte, auf die später noch genauer eingegangen wird.

## **Beeinflussen von anderen Menschen**

Der Kern von Management ist, Arbeit durch andere erledigen zu lassen. Kein Manager wird mit Intelligenz, harter Arbeit und Fachwissen alleine seine Ziele besser erreichen

können. Um andere Menschen zu beeinflussen, können Manager nach verschiedenen Strategien vorgehen. [10] nennt folgende sieben Taktiken:

- Appellieren an die Ratio (Vorbringen von vernünftigen Argumenten),
- Freundlichkeit,
- Bilden von Koalitionen,
- Verhandeln,
- Auftreten mit Bestimmtheit,
- Anrufen einer höheren Autorität,
- Sanktionen (Zuckerbrot und Peitsche).

Je nach Mitarbeiter haben unterschiedliche Taktiken die beste Wirkung. Bei Hochbegabten sind das Bilden von Koalitionen und das Verhandeln als besonders zielführend erkannt worden, neben dem Ansprechen der Vernunft.

- ▶ **Tip** Erwecken Sie die Begeisterung Ihrer Mitarbeiter für ein Thema, und Ihre Hochbegabten machen sich an die Arbeit, es für Sie zu lösen!  
Wenn Sie mit einem gezeigten Verhalten nicht zufrieden sind, sprechen Sie den Mitarbeiter darauf an, und zwar umgehend und unter vier Augen! Zeigen Sie auch Konsequenzen auf, anstatt still und leise „enttäuscht“ zu sein. Sie wollen ja als Manager Verhalten beeinflussen. Wenn Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter nicht beeinflussen, findet keine Führung statt!

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter führen und Einfluss auf sie nehmen. Wer das nicht macht, wird als „schwach“ erlebt. Schwache Führungskräfte verlieren den Respekt ihrer Mitarbeiter und geraten so in eine Abwärtsspirale. Bisweilen unterbleibt Führung, weil schwache Führungskräfte lieber „soziale Erwünschtheit“ zeigen, als sich einer Konfrontation auszusetzen. Stellen Sie sich als Manager notwendigen Konflikten, um sie aus der Welt zu schaffen.

Es gibt verschiedene Stufen, wie Sie Ihr Begehren ausdrücken können: vom Wunsch über die Erwartung und Forderung zu Ermahnung, Anordnung und Befehl bzw. Drohung. Starten Sie „von unten“, denn jeder lässt sich gerne einladen und bitten (das kommt natürlich auch auf die Kultur an; in asiatischen Ländern ist ein allzu freundlicher Führungsstil nicht angebracht).

Siehe auch später zum Thema Kommunikation.

Eine wichtige Eigenschaft, um als Manager Erfolg zu haben, ist die Fähigkeit, **mit Menschen gut auszukommen**. Ein Klassiker zu diesem Thema, „*How to win friends and influence people*“, von Dale Carnegie, ist seit über 70 Jahren im Druck und wurde millionenfach verkauft [11].

Wie bringt man jemanden dazu, etwas zu tun, das man will? – Indem man dafür sorgt, dass der Betreffende es auch will!

Die Fähigkeit, Mitarbeiter für eine Aufgabe zu begeistern, ist eine Schlüsselfähigkeit eines Managers. Menschen setzen sich für das ein, was sie begehren. Wenn Sie als Manager dieses Begehren in Ihren Mitarbeitern entfachen, werden Sie die gewünschten Resultate „spielend“ erzielen.

---

## 2.3 Management und Leadership

Führung ist, wenn Menschen den Willen verspüren, einer Person zu folgen.

Es gibt hunderte Definitionen von Management und Leadership und unzählige Bücher und Seminare für verschiedenste Zielgruppen, von Studenten in den ersten Semestern des Studiums bis zu arrivierten Praktikern in unterschiedlichsten Organisationen, die versuchen, Management zu konzeptionieren und zu operationalisieren. Sie reichen von sehr allgemein gehaltenen Werken bis zu extrem speziellen, etwa einem „Management- Handbuch für Radiologen“ [12]. Leadership ist zu einem beliebten Modewort aufgestiegen. Auch gibt es eine Unzahl an Modellen zur Führung. In keinem anderen Bereich der Verhaltensforschung gibt es eine ähnlich große Anzahl von ihnen [3]. In einer praktisch orientierten Disziplin wie dem Management geht es, in Abgrenzung zur Wissenschaft, nicht um die „Richtigkeit“ eines Modells, sondern um seinen Nutzen.

Die meisten Definitionen von Management und Leadership – sie sind eher vage und ungenau – umfassen Aspekte wie Zielerreichung, Gruppe oder Organisation, Struktur und zwischenmenschliche Beziehungen. In [5] wird Management definiert als „*das Erreichen von Zielen mit und durch andere(n)*“.

Das Thema Leadership wird mit Widersprüchen und Übertreibungen behandelt.

Victor Vroom schreibt in [13]: „*Leadership is a popular concept rather than a scientific one.*“ Nach Jeffrey Pfeffer ist Leadership vor allem eine Illusion, die aus dem Wunsch der Menschen nach einem Helden entsteht.

Leadership wurde über die Jahre unterschiedlich konzeptionalisiert – über Eigenschaften, Verhalten, Fähigkeiten und Stile. Es hat sich herausgestellt, dass das eine unzulässige Vereinfachung ist (vergleiche die Reduktion von Intelligenz auf einen einzigen Zahlenwert, den IQ.); Leadership kann eben nicht auf Eigenschaften und/oder Verhalten eines Managers reduziert werden [13]. Eigenschaften sind etwas, das man besitzt, während Verhalten etwas ist, das man tut.

Zusammenfassend gibt es drei Schulen der Leadershiptheorie:

- Leader haben gewisse Eigenschaften (*trait theory*).
- Leader zeigen ein gewisses Verhalten (*behaviour theory*).
- Leader zeigen ein bestimmtes Verhalten je nach Situation und eigenem Stil (*contingency theory*).

Leadership sollte in Weiterentwicklung der drei genannten Theorien als komplexes Konstrukt angesehen werden, das sich aus der Wechselwirkung von Führungskraft, Mitarbeitern und der Situation ergibt [14].

So lässt sich erklären, warum erfolgreiche Führungskräfte manchmal kläglich scheitern, wenn sie von einer Firma zu einer anderen wechseln.

Hier ist ein prominentes Beispiel, wie sich die Umwelt (Situation) auf den Führungserfolg ausgewirkt hat: die fortschrittliche Technologie der US- Armee für Norman Schwarzkopf in der „Operation Wüstensturm“, einer Offensive gegen den Irak während des 2. Golfkriegs 1990/1991. Welchen Schluss kann man daraus ziehen? Eine „praktisch intelligente“ Führungskraft sollte ihr Umfeld entsprechend wählen (etwa eine Wachstumsbranche und ein Ort, wo sich die eigenen Stärken voll entfaltet werden können).

Nach Robert J. Sternberg besteht Leadership aus folgenden Komponenten: Weisheit, Intelligenz und Kreativität [13]. Weisheit sei die wichtigste und auch die seltenste Eigenschaft in diesem Zusammenhang. Weise Führungskräfte sind oft charismatisch [13].

Leadership ist die Fähigkeit, eine Vision in die Praxis umzusetzen bzw. die Fähigkeit, andere Menschen zu ihrem Beitrag für den Erfolg einer Unternehmung zu beeinflussen, zu motivieren und zu unterstützen [4].

85 % der *Fortune-500*-Firmen (jährlich erscheinende Liste der 500 umsatzstärksten Firmen der Welt) haben nach [4] keine ausreichend große Anzahl an qualifizierten Führungskräften, und 65 % von ihnen betonen, dass ihre Manager mehr Fähigkeiten benötigen.

Ob Manager oder Leader – in beiden Fällen gilt es, Ziele zu erreichen. Diese Ziele können jene einer Gruppe sein, die der Manager anführt, oder jene einer Organisation, in der ein Manager mithilfe von Angestellten die Ziele der Eigentümer und anderer Interessenträger verfolgt.

Die Begriffe Management und Leadership heißen übersetzt beide „Führung“ und werden bisweilen synonym verwendet. Sie können auch unterschiedliche Aspekte des gleichen Phänomens beschreiben und werden gerne vermischt.

Die Abgrenzung des Begriffs „Leadership“ geht auf die Harvard- Professoren Abraham Zaleznik [15] und John P. Kotter [16] zurück. Letzterer erläuterte den Unterschied zwischen Managern und wahren Führern (Leadern) wie folgt: Manager seien eher Verwalter und Bürokraten, die organisieren, planen und kontrollieren, Leader dagegen seien Visionäre, die die Geführten mit Visionen mitreißen, inspirieren und motivieren. Nach Kotter sind es Leader, die Kreativität, Innovation, Sinnstiftung und Wandel bringen [17]. Der sogenannte transaktionale Führungsstil ist mit Management und der sogenannte transformationale Führungsstil mit Leadership verknüpft. Etliche Bücher sind erschienen, die Management und Leadership gegenüberstellen. So seien Unternehmen „*overmanaged*“ und „*underled*“ [18] – Leadership quasi als Kür des Managements?

Im Falle von Leadership habe man es als Chef mit der enthusiastischen Begeisterung der Angeführten durch den *Leader* zu tun – und bei Management lediglich mit gleichgültigen Befehlsempfängern, die durch Dominieren statt Überzeugen geführt würden und widerwilligen Gehorsam in der Pflichterfüllung zeigten. Diese Sichtweise ist allerdings zu eng, weil sie nicht erklärt, warum Manager, trotz der ihnen zur Verfügung stehenden **Macht**

(*power*), manchmal eben nicht **wirksam** (*effective*) sind, und manchmal schon. Setzt man Leadership mit Wirksamkeit gleich, so bringt man Ursache und Wirkung durcheinander. Die Effektivität einer Organisation hat mit dem Erreichen ihrer Ziele zu tun, unabhängig davon, wie dies erfolgt. Die Ziele können mittels enthusiastischer und auch mithilfe widerwilliger, lustloser Mitarbeiter erreicht werden [5]. In [19] wurde festgestellt, dass mit technisch kompetentem, aufgabenorientiertem, unsensiblen und hartem Management eine relativ hohe Produktivität erreicht werden kann.

In der Realität, und das schrieb schon Kotter, braucht eine Unternehmung beide Typen von Führungspersönlichkeiten: Manager sind zu jedem Zeitpunkt vonnöten. Ein Leader ist in Zeiten des Umbruchs praktisch, weil er die Mitarbeiter zusammenschweißen und auf eine neue Richtung einschwören kann [17] in einer Art und Weise, wie es ein trockener, eher einfallsloser und kontrollierender Manager nicht zustandebrächte. Laut Kotter kann niemand gleichzeitig Leader und Manager sein. Anstatt diese Tatsache zu beherzigen, versuchen viele Unternehmen, „Leader-Manager“ heranzuziehen. Jemand kann ein toller Leader und gleichzeitig ein zweitklassiger Manager sein – sowie umgekehrt.

Man kann die Wirksamkeit bzw. Effektivität einer Führungskraft mit der Effektivität ihrer Organisationseinheit gleichsetzen [5]. Die *Performance* (Leistung, Arbeitsleistung) eines Managers sollte nicht mit seiner Effektivität (Wirksamkeit) verwechselt werden; *Performance* bezieht sich auf einzelne Größen wie Umsatz oder Produktionsmenge, *Wirksamkeit* hingegen auf das Erreichen des Gesamtziels.

Neben Intelligenzunterschieden und äußeren Lebensbedingungen haben nicht intellektuelle Persönlichkeitseigenschaften wie Leistungsmotivation und Führungstreben einen großen Einfluss auf die Leistung einzelner Manager und Mitarbeiter [20], wie später noch ausführlich beschrieben wird.

Management im Sinne der Personalführung ist die direkte und indirekte Beeinflussung der geführten Personen auf ein bestimmtes Ziel hin. Dabei reicht der Einfluss von Führungskräften, speziell solchen, die in den Medien präsent sind, reicht oft weit über die eigene Organisation hinaus. Da es die **Mitarbeiter** eines Managers sind, die die **Aufgaben erledigen**, ist der Manager auf sie angewiesen. Er wirkt steuernd auf seine Mitarbeiter ein, damit diese das von ihm angepeilte Ziel erreichen (können). Die Beeinflussung seiner Mitarbeiter bewirkt ein Manager mit diversen **Führungsinstrumenten** (*management tools*). Dabei wendet er verschiedene **Führungsstile** (*leadership styles*) an. Von **Manipulation** spricht man übrigens, wenn jemand einen anderen Menschen ohne dessen Einverständnis beeinflusst. Mitarbeiter eines Managers wissen, dass ihr Manager sie leitet, und akzeptieren dies, weil sie mit ihm auf ein gemeinsames (Firmen-)Ziel hinarbeiten. Nach **Peter Drucker** [9], der in 70 Jahren fast 40 Bücher zum Thema Management geschrieben hat, lässt sich die Frage „Was ist **Management**?“ auf der Basis weniger Prinzipien wie folgt eingrenzen:

- Management betrifft Menschen. Seine Aufgabe ist es, Individuen zu einer gemeinsamen Leistung zu befähigen, indem deren Stärken genutzt werden und deren Schwächen irrelevant gemacht werden.