

Maximilian Lackner

Talent-Management spezial

Hochbegabte, Forscher, Künstler ...
erfolgreich führen



Maximilian Lackner

Talent-Management spezial

Maximilian Lackner

Talent-Management spezial

Hochbegabte, Forscher, Künstler ...
erfolgreich führen



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

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2353-0

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 cliché-behafteten 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 Gesamtes, diese zu nutzen.

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 Einleitung.....	11
1.1 Hochbegabte – individuell und doch ähnlich.....	13
1.2 Management und Hochbegabung – ein Dilemma	13
1.3 Talentmanagement.....	14
2 Was ist Management?	17
2.1 Grundlagen des Managements	19
2.2 Die feine Kunst, mit Menschen umzugehen	20
2.3 Management und Leadership	24
2.4 Führung – von Anspruch und Wirklichkeit.....	27
2.5 Rollen des Managers.....	36
2.6 Führung	38
2.7 Aspekte der Führung.....	40
2.8 Führungsstile	45
2.9 Führungstechniken	56
2.10 Führungsinstrumente	59
2.11 Das tägliche Brot des Managers	63
2.12 Teams	83
2.13 Management von virtuellen Teams	87
2.14 Management im Ausland.....	89
2.15 Motivation und Demotivation.....	92
2.16 <i>Change Management</i> – Management des Wandels	96
2.17 Selbstmanagement	99
2.18 Zeitmanagement.....	100
2.19 „Tabus“ für Manager	102
2.20 Weitere wichtige Themen für Management und Büroleben.....	109
2.21 Allgemeine Anregungen für Manager	154
2.22 Weiterentwicklung Ihrer Managementkompetenzen.....	158
2.23 Was Management nicht ist.....	159
2.24 Berühmte Manager und Managementdenker	160
2.25 Was ist Talentmanagement?	160
3 Was ist Hochbegabung?.....	165
3.1 Vom Wesen der Begabung.....	166
3.2 Leistungsexzellenz	170
3.3 Intelligenz	173
3.4 Hochbegabung.....	177
3.5 Ausgewählte Aspekte zu Hochbegabung	187
3.6 Die „Extraordinären“ – Höchstbegabte und andere Exoten	215
3.7 Hochbegabtenvereine	218

3.8	Outing	220
3.9	Hochbegabung und soziale Kompetenz	221
3.10	Hans Dampf in allen Gassen	225
3.11	Lektionen für Hochbegabte	226
3.12	Allgemeine Anregungen für Hochbegabte	229
3.13	Nachteile und Gefahren von Hochbegabung	231
3.14	Schwächen von Hochbegabten.....	235
3.15	Hochsensible Menschen	238
3.16	Normalbegabte aus Sicht der Hochbegabten.....	239
3.17	Mehr als IQ: Gedächtnis und Verstand.....	239
3.18	Vom Denken	240
4	Intelligenz und Erfolg	241
4.1	Erfolg.....	242
4.2	Messung von Leistung und Erfolg	243
4.3	Lebenserfolg.....	244
4.4	Gesellschaftlicher Erfolg.....	245
4.5	Faktoren für Erfolg.....	245
4.6	Angst vor Erfolg	252
4.7	Selfmademan vs. förderndes Umfeld.....	252
4.8	Weltklasseerfolg, oder: Gibt es geborene Genies?	253
4.9	Erfolg im Beruf.....	255
4.10	Erfolg als Manager	259
4.11	Management und Intelligenz.....	260
4.12	Hochbegabte und Erfolg	263
5	Hochbegabte in Organisationen	267
5.1	Hochbegabte – warum sie in Organisation benötigt werden	269
5.2	Stärken und Schwächen von Hochbegabten in Organisationen	271
5.3	Wo sich hochbegabte Mitarbeiter einsetzen lassen	275
5.4	Wird Hochbegabung im Beruf geschätzt?	275
5.5	Außergewöhnliche Leistungen mit gewöhnlichen Mitarbeitern – Gegenpol zu Hochbegabten.....	276
5.6	Megatrends mit Auswirkungen auf Hochbegabte in der Arbeitswelt	277
5.7	Hochbegabte vs. High Potentials	279
5.8	Wie Ihre Unternehmung Hochbegabte anziehen kann	279
6	Erfolgreiches Management von Hochbegabten	285
6.1	Wie Sie Hochbegabte richtig führen.....	285
6.2	Machen Sie als Unternehmen Ihre Hausaufgaben	286
6.3	Aufnahme von Hochbegabten	287
6.4	Wie erkenne ich einen Hochbegabten in meinem Team?.....	288
6.5	Binden von Hochbegabten an Organisationen	289
6.6	Führen von hochbegabten „Spitzenleistern“	290

6.7	Wie Sie Hochbegabten Führungsverantwortung übertragen.....	291
6.8	Eigentümlichkeiten von Hochbegabten – und wie Sie diese für sich nutzen	291
6.9	Spezielle Themen für das Management von Hochbegabten.....	293
7	Erfolgreiches Management als Hochbegabter.....	345
7.1	Management und Hochbegabte	345
7.2	Zum Erfolg als hochbegabter Manager.....	346
7.3	Selbstmanagement	348
7.4	Wie Sie als Hochbegabter richtig führen	349
7.5	Spezielle Themen für das Management als Hochbegabter	351
7.6	Ein paar Worte für hochsensible Manager	367
7.7	Die Zukunft des Management – Gestalten Sie sie!.....	368
7.8	Für hochbegabte Jungmanager in spe und im Amt	369
8	Wie Sie sich als Hochbegabter managen lassen.....	373
8.1	Seien Sie sich Ihrer Eigentümlichkeiten bewusst	373
8.2	Firmen suchen in erster Linie Hochleister, nicht Hochbegabte.....	373
8.3	Bringen Sie jedes Assignment zum Erfolg.....	373
8.4	Legen Sie die Latte nicht höher als Ihr Chef.....	374
8.5	Locker bleiben.....	374
8.6	Suchen Sie sich Aufgaben	374
8.7	Sehen Sie Ihren Chef als Kunden und Partner	374
8.8	Führung von unten	375
8.9	Kommunikation mit Ihrem Manager	377
8.10	Soll man seine Hochbegabung im Lebenslauf angeben?.....	377
9	Erfolgreich als Mitarbeiter unter Hochbegabten	379
9.1	Wie Sie als Kollege mit Hochbegabten richtig umgehen	379
9.2	Wie Sie als hochbegabter Kollege mit anderen Kollegen richtig umgehen	381
9.3	Was Sie als Hochbegabter in der Arbeit lieber umgehen	386
9.4	Berufseinstieg für Hochbegabte	387
9.5	Allgemeine Erfolgskriterien für Angestellte und eine „Corporate Career“	387
9.6	Weitere Tipps für Angestellte.....	393
9.7	Weitere Anregungen für Hochbegabte im beruflichen Kontext	395
10	Management von speziellen Gruppen von Mitarbeitern.....	403
10.1	Management von Forschern	403
10.2	Management von Ingenieuren	408
10.3	Management von Verkäufern.....	409
10.4	Management von Künstlern und Kreativen.....	410
10.5	Management von hochsensiblen Personen	414

11	Management in speziellen Konstellationen	417
11.1	Management von Innovation	417
11.2	Management von Freiwilligen	420
11.3	Management in NGOs und NPOs	420
11.4	Projektmanagement für Hochbegabte.....	421
11.5	Management von Geschäftspartnern	423
11.6	Management von nicht direkt unterstellten Personen.....	424
	Schlussbemerkungen.....	427
	Die nächste Auflage	429
	Zusammenfassung	431
	Ihr persönliches Resümee	435
	Anmerkungen.....	437
	Literaturempfehlungen und Kontaktadressen	453
	Stichwortverzeichnis	457
	Der Autor	463
	Stimmen zum Buch.....	465

1 Einleitung

Management und Hochbegabung – zwei Begriffe, die selten in einem Satz gemeinsam auftauchen. Wie lassen sie sich unter einen Hut bringen?

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 [1]. Klassische Managementliteratur befasst sich mit der Frage, wie das meiste aus gewöhnlichen Mitarbeitern herausgeholt werden kann [2]. 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 [3], [4] 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 plodders¹. 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.“*

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 großen Erfolg die Fähigkeit, andere Menschen führen 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 scharht und führt. Um beim Beispiel der Physik zu bleiben: Experimentalphysiker sind heutzutage angehalten, in größeren Teams zu arbeiten, um Experimente vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. Im 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.

¹ Plodder = Arbeitstier

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: In 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 Milieuthese (erworbene Fähigkeit, *nurture*).

In der asiatischen Kultur überwiegt die Vorstellung von dominanten Umwelteinflüssen, während der Westen die genetischen Einflüsse überbewertet [5].

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 [6].

Umweltfaktoren, die sich ebenso auswirken, sind Familienklima, Geschwisterreihe, Schule, Freunde, wirtschaftliche Situation der Eltern, Gesundheit und kulturelles Umfeld [6].

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

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 also fünf Minuten Zeit, und bringen Sie Ihre Assoziationen zu Papier.

Management ist für mich:

✍ _____

Hochbegabung ist für mich:

✍ _____

Unter „Talentmanagement“ verstehe ich:

✍ _____

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

✍ _____

Was ich über das Management von hochbegabten Mitarbeitern denke:

✍ _____

2 Was ist Management?

„Management entwickelt Ergebnisse und Menschen durch deren Arbeit.“

Management – dazu findet Google deutlich mehr Treffer als es Menschen in Indien gibt. Der Begriff rangiert somit knapp hinter *money* und noch vor den meisten xxx-rated-Ausdrücken: Erklärung: 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 [7] 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.“* [8]

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**², **Verhaltensweisen**³ und Prozesse von Führern diskutiert und untersucht. Eine systematische Untersuchung begann im 20. Jahrhundert [17]. 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, [8]

- eine Vision für die Zukunft zu formulieren,
- diese Vision an Mitarbeiter zu vermitteln,

² Eigenschaften sind breite und zeitlich stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen, die sich in unterschiedlichen Situationen wiederfinden.

³ Wenn ein Bewerber unter einer bestimmten Situation ein Verhalten zeigt, kann man davon ausgehen, dass er dies auch im Berufsalltag konsistent machen wird. Einzelne Verhaltensakte lassen sich jedoch nicht vorhersagen. Verhalten ist die Summe aus gesetzten und unterlassenen Handlungen.

- Entscheidungen zu treffen,
- Netzwerke aufzubauen,
- zu delegieren
- 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 Schwächen 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 Schwächen aus, ohne dass diese auffallen.

Eine erfolgreiche Führungskraft arbeitet in den drei Bereichen Aufgaben, Beziehungen und Wandel [9].

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 Presetribüne 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 befreit 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 [10]. 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*“ [11]. 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).⁴

⁴ Tipp: Lassen Sie sich nicht von schillernden Namen auf Visitenkarten blenden!

- 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 kümmert⁵.
- 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 [12]: „*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*“ [13].

⁵ Wenn ein Agent oder sonstiger Stelleninhaber durch Opportunismus eher seine eigenen Interessen verfolgt als die seines Auftrag- oder Arbeitgebers, spricht man vom Agentenproblem (Principal-Agent-Theorie). Dieses ist ein in der Wirtschaft weitverbreitetes Problem. „Problem“ sollten Sie als Manager übrigens nicht sagen, dieses Wort wird als zu negativ empfunden. Sagen Sie lieber „Thema“ (*issue*) oder „Herausforderung“ (*challenge*). Mehr zu diesen Spitzfindigkeiten etwas später (*tacit knowledge*).

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 [3]. 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 [3]. 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. [14] 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.

 **Tipp:** 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 Begehrt 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 [15].

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 operationalisieren⁶. Sie reichen von sehr allgemein gehaltenen Werken bis zu extrem speziellen, etwa einem „Management-Handbuch für Radiologen“ [16]. 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 [17]. 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 [10] 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 [18]: *„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 ist⁷; Leadership kann eben nicht auf Eigenschaften und/oder Verhalten eines Managers reduziert werden [18]. 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*).

⁶ Messbar zu machen.

⁷ Vergleiche die Reduktion von Intelligenz auf einen einzigen Zahlenwert, den IQ.

- 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 [19].

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 [18]. Weisheit sei die wichtigste und auch die seltenste Eigenschaft in diesem Zusammenhang. Weise Führungskräfte sind oft charismatisch [18].

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 [9].

85 % der *Fortune-500*-Firmen (jährlich erscheinende Liste der 500 umsatzstärksten Firmen der Welt) haben nach [9] 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 [20] und John P. Kotter [21] 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 [22]. 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*“ [23] – 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 [10]. In [24] 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 [22] in einer Art und Weise, wie es ein trockener, eher einfallloser 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 [10]. 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 Führungsstreben einen großen Einfluss auf die Leistung einzelner Manager und Mitarbeiter [25], wie später noch ausführlich beschrieben wird.

Management im Sinne der Personalführung ist die direkte und indirekte Beeinflussung der geführten Personen auf ein bestimmtes Ziel hin⁸. 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** [3], 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.
- Management hängt stark mit der jeweiligen **Kultur** zusammen.
- Die Rolle des Managements ist in allen Ländern gleich. Unterschiede existieren in der Aus-führung.

⁸ Der Einfluss von Führungskräften, speziell solchen, die in den Medien präsent sind, reicht oft weit über die eigene Organisation hinaus.

- Jede Unternehmung braucht gemeinsame Ziele und Werte. Diese werden vom Management zuerst festgelegt, ansonsten arbeiten die Individuen unkoordiniert.
- Kontinuierliches Lernen und Wachstum sollten für die Unternehmung als Ganzes sowie für jeden Einzelnen gegeben sein. Dafür hat das Management zu sorgen.
- In jeder Unternehmung arbeiten Menschen unterschiedlicher Qualifikationen mit unterschiedlichem Wissensstand. Kommunikation und die Übernahme von Verantwortung sind der Schlüssel zur Erfüllung von Erwartungen und Zielen.
- Management erzielt Ergebnisse. Ergebnisse gibt es rein außerhalb einer Organisation, als Resultat für den Kunden. Innerhalb einer Unternehmung existieren lediglich Kosten.

Die „klassische“ Unterscheidung zwischen einem Manager und einem Leader als zwei sich ausschließende Archetypen von Führungsfiguren gibt in der betrieblichen Praxis Anlass zu Missverständnissen. Management und Leadership sind zwei Aspekte von Führung. „Gutes“ Management bzw. „gute“ Führung lassen sich als professionelle Führung in den Dimensionen Effizienz und Effektivität auffassen. Effizienz bezieht sich auf den Mitteleinsatz und Effektivität auf den zu erzielenden Effekt (Ergebnis).

Man kann sagen, dass Managementwissen als Sammlung von erprobten Lösungen für bekannte Probleme gelernt werden kann, und dass man Leadership durch die Entwicklung einer Lösung für ein nicht vorhersagbares Problem erlernt [26].

Die Gedanken zur Unterscheidung zwischen „Manager“ und „Leader“ kann man auf den Unterschied zwischen einem Manager einer existierenden Organisation und dem Gründer einer neuen Unternehmung übertragen. Zu einem Vergleich der Forschung in Führung und Unternehmertum (*Entrepreneurship*) siehe [17].

- **Brain Teaser:** Anstatt Management zum Gegenpol von Leadership zu erheben, kann man von Leadership vs. Headship, der Leitung einer Organisation, sprechen.

2.4 Führung - von Anspruch und Wirklichkeit

„Menschen lassen sich führen – an der Nase herum, in die Irre oder auf den richtigen Weg. Der Manager sollte sich auf Letzteres beschränken.“

Wie oben beschrieben ist Führung die beabsichtigte und zielgerichtete Beeinflussung von Menschen zur Erreichung der gesetzten Ziele einer Organisation. Führung ist die geplante, kontrollierte und (im Idealfall) methodisch durchdachte, legitimierte Einflussnahme auf andere. Führung passiert, wenn die Führungsperson anerkannt bzw. akzeptiert wird. Genauso unrealistisch wie die Anforderungen an den idealen Bewerber (25 Jahre alt, Promotion, zehn Jahre Berufserfahrung, davon fünf im Ausland, fünf Sprachen, Gehaltsvorstellung von 1500 Euro/Monat für 50 Wochenstunden) sind, verhält es sich auch mit dem Anspruch an Führung: Er ist schier grenzenlos.

Der perfekte Manager ist ein „Allwettermanager“, einsatzfähig auf allen Kontinenten und in jeder Lebenslage mit universeller Kompetenz.

Nicht nur Berater und Bücher postulieren den perfekten Manager, auch sind es Führungskräfte selbst, die mitunter einen Omnipotenzanspruch entwickeln. Sie meinen, alles selbst zu können und tun zu können und zu müssen – Überforderung, Scheitern und Burnout sind dann nicht mehr weit. Hochbegabte mit Leitungsfunktionen sind besonders gefährdet, sich selbst zum

Opfer dieses Musters zu machen. Ihr hoher Anspruch an sich selbst, ihr Perfektionsstreben und die Tendenz, alles selbst machen zu wollen und zu können, treibt Hochbegabte hier mitunter in die Falle.

Die ideale Führungskraft gibt es genauso wenig wie den idealen Mitarbeiter!

Wenn man von einem „guten Mitarbeiter“ spricht, ist die Aussage nicht vollständig. Man sollte ergänzen, „wofür er besonders gut geeignet ist“.

Ein Mitarbeiter ist dann „gut“ für eine Organisation, wenn sein Qualifikationsprofil sich mit der zu besetzenden Rolle und sein Eigenschaftenprofil sich mit der Kultur einer Unternehmung möglichst weiträumig decken.

Auch die perfekte Organisation existiert nicht. Das ist der Grund, warum Manager im Großen und im Kleinen permanent ihren Wirkungsbereich umgestalten (siehe dazu das Kapitel „Change Management“).

Gutes Management und gute Führung

Es ist wie bei der Werbung – woher soll man wissen, ob eine Werbekampagne gut war –, eine andere Kampagne hätte vielleicht mehr Erfolg gebracht.

„Gutes“ Management kann als nachhaltige Wertsteigerung eines Unternehmens aufgefasst werden. Was man allerdings bei der Beurteilung von Managern nicht sieht, ist,

- welche Probleme durch ihre präventiven Maßnahmen verhindert wurden,
- welche Möglichkeiten sie ungenutzt gelassen haben.

Für Ersteres wird kein Manager belohnt und für Letzteres kein Manager bestraft. „Gutes“ Management ist demnach schwer absolut greifbar zu machen.

Je höher ein Manager in einer Unternehmung angesiedelt ist, desto stärker wirkt sich sein Handeln aus. Der schwedische Unternehmer und Bankier Peter Wallenberg hat dies treffend ausgedrückt:

„Kein Unternehmen kann so schwach sein, dass es durch ein gutes Management nicht wiederbelebt werden könnte. Kein Unternehmen kann so stark sein, dass es durch ein schwaches Management nicht zerstört werden könnte.“

Folgendes Zitat aus dem militärischen Bereich drückt dasselbe aus:

„A competent leader can get efficient service from poor troops, while on the contrary an incapable leader can demoralize the best of troops.“

John Joseph „Black Jack“ Pershing (1860–1948), US-amerikanischer General

Als Manager stehen Ihnen Ressourcen (Geld und Mitarbeiter) zur Verfügung, um daraus „das Beste“ zu machen.

Führung ist ein wichtiger Teil von Management. Mit der philosophischen Frage, was „gute“ Führung ist, beschäftigen sich Menschen schon lange. Ein Manager kann dann als gut angesehen werden, wenn er wirksam ist (effektiv und effizient). Wirksamkeit alleine reicht nicht aus. Von einem Manager wird erwartet, dass er den allgemein anerkannten Führungstugenden entspricht und seine Ziele nicht rücksichtslos „mit allen Mitteln“ verfolgt. Mit vorbildhaftem Beispiel voranzugehen ist eine ganz wesentliche Führungstugend. Sun Tzu, ein chinesischer

General und Philosoph um 500 v. Chr., nennt in „Die Kunst des Krieges“ [27] folgende Tugenden eines Anführers: Klugheit, Aufrichtigkeit, Wohlwollen, Mut, Geradlinigkeit.

„Gute“ Manager unterscheiden sich grundlegend voneinander – in Alter, Ausbildung, Persönlichkeit, Wissen, Interessen und Temperament, so wie alle anderen Menschen (und Hochbegabte) auch. Unter ihnen sind, wie es in [4] zum Ausdruck gebracht wird, Exzentriker genauso vertreten wie graue Konformisten. Sie werden gestellt von Trinkern und Abstinenzlern, Nervösen und Entspannten. Der kleinste gemeinsame Nenner ist, dass „gute“ Manager etwas bewegen (*getting things done*), oder anders ausgedrückt, dass sie **wirksam** sind. Eigentümern kommt es auf die Resultate ihrer Manager an. Ob in der öffentlichen Verwaltung, in der Industrie, in Klein- und Mittelbetrieben oder Konzernen, im Verkauf oder in Forschung und Entwicklung, befragt man Mitarbeiter nach „guter“ Führung, ist der Kanon derselbe: Mitarbeiter wollen keinen „lieben“ Chef, sondern einen fairen. Sie möchten als mündig wahrgenommen werden, informiert, beteiligt, gefordert, gelobt und gehört werden [28]. Als Chef können Sie ruhig unnachgiebig sein, solange Sie sich gerecht verhalten.

Führungsverhalten wird subjektiv wahrgenommen. **Feedback** ist die beste Möglichkeit, sein Führungsverhalten zu korrigieren bzw. zu optimieren.

 **Tipp:** Entwickeln Sie ein Gespür für Ihre eigene Wirkung!

Wirksame Manager entsprechen nicht zwangsläufig dem Stereotyp des charismatischen Leaders. Nach Peter Drucker folgen wirksame Manager acht Prinzipien [4]:

- Sie fragen: „Was gilt es zu tun?“
- Sie fragen: „Was ist richtig für das Unternehmen?“⁹
- Sie entwickeln einen Handlungsplan.
- Sie übernehmen Verantwortung für ihre Entscheidungen.
- Sie kommunizieren.
- Sie sehen Möglichkeiten anstatt Probleme.
- Sie führen Besprechungen effizient durch.
- Sie sprechen von „wir“ anstelle von „ich“.

Wirksame Führungskräfte managen ihre Zeit sinnvoll. Sie konzentrieren sich auf ihren Beitrag zum Unternehmen, und sie nützen Stärken von sich und ihrem Team, setzen Prioritäten und treffen effiziente Entscheidungen [4].

Neben wirksamer Führung gibt es **unwirksame** Führung und **dysfunktionale Führung**.

Bei unwirksamer Führung passiert nicht allzu viel. Bei dysfunktionaler Führung ist es noch schlimmer: Das Verhalten der Führungskraft führt zu Wirksamkeitsverlust der sie umgebenden Menschen.

Ein wirksamer Manager ist in den Bereichen technische, interpersonale und konzeptionelle Fähigkeiten bewandert: Er verfügt über IQ, EQ und die richtige Ausbildung plus Erfahrung.

⁹ Vergleiche das Prinzip der Unternehmensberatung McKinsey: „*Client first, firm second, self third.*“

Wirksamkeit können Sie als Manager lernen.

- 🧠 **Hier ein Tipp für Hochbegabte:** Um wirksam sein zu können, ist Konzentration auf wenige Aufgaben angesagt. Wer sich zu sehr verzettelt, büßt seine Wirksamkeit ein - egal ob als Mitarbeiter oder als Manager.

In schlanken Organisationen wird jeder Mitarbeiter gebraucht. So wichtig auch der Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters für ein Unternehmen ist, ohne Management kann keiner von ihnen irgendeinen (Kunden)-Nutzen stiften. Vergleichen Sie die Belegschaft eines Betriebs mit den exzellenten Musikern eines Orchesters – ohne Dirigenten können sie kein gemeinsames Werk vollbringen.

Die Produktionsfaktoren Grund und Boden, Kapital und Arbeitskraft lassen sich allesamt beschaffen. Den entscheidenden Unterschied am Markt macht das Management aus. Erfolgreiche Unternehmen lassen sich nicht eins zu eins kopieren, weil die agierenden Personen nicht ersetzt werden können. Topausgebildetes Fachpersonal lässt sich leichter finden als herausragende Firmenlenker.

Ein mustergültig geführtes Unternehmen bzw. einen „intakten“ Unternehmensbereich kann man daran erkennen, ob die Abwesenheit des Chefs unmittelbar auffällt oder nicht. Wenn der Chef einer Abteilung fehlt und es „drunter und drüber“ geht, hat er diese nicht im Griff. Nachfolgeplanung ist übrigens eine extrem wichtige Aufgabe eines Managers. Wenn ein Manager „abdankt“ und ein Chaos ausbricht, hat er in einer wesentlichen Funktion schlichtweg versagt.

Nach Peter Drucker macht Management das Funktionieren von größeren Organisationen erst möglich.

Es gibt allerdings auch konträre Einschätzungen und Erkenntnisse. Studien von Gary Yukl [29], [30] zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Leadership und Ergebnissen nicht zwangsläufig eindeutig ist, und dass es vor allem auf die Unternehmensstruktur ankommt, ob Ergebnisse produziert werden oder nicht.

Das Management gibt die Richtung vor, in die sich eine Firma bewegt. Durch „gutes“ Management können Sie mehr aus Ihren Mitarbeitern herausholen. „Gut“ bedeutet im Kontext von Management wie gesagt „wirksam“. Hier ein triviales Zahlenbeispiel zur Veranschaulichung, gefunden im Internet in mehreren Varianten derselben Machart:

Nehmen wir an, eine Führungskraft hat 15 Mitarbeiter, von denen jeder etwa 1800 Stunden/Jahr arbeitet. Falls diese Führungskraft die Effizienz des Teams um lediglich 5 % steigern kann, lassen sich 1350 Arbeitsstunden/Jahr (90 Stunden/Mitarbeiter) bzw. fast ein ganzer Mann einsparen bzw. gewinnen. Dieser Effizienzgewinn lässt sich auch monetär bewerten. Bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 26 Euro kommt man auf über 35.000 Euro.

Zwei Kommentare zu dieser „Milchmädchenrechnung“:

- Eine Führungskraft, der 15 Mitarbeiter direkt unterstellt sind, weist eine sehr hohe „Führungsspanne“ von 15 auf. Sieben direkt unterstellte Mitarbeiter ist ein bewährtes Verhältnis, ab zehn ist eine Führungskraft rasch überfordert. Je intensiver die Mitarbeiter eines Managers in ihrer täglichen Arbeit miteinander wechselwirken, desto geringer sollte seine Führungsspanne sein. Ein Meister, der Arbeiter an unterschiedlichen Maschinen überwacht, oder ein Verkaufsleiter, der für verschiedene Filialen zuständig ist, kann weit mehr als sieben Mitarbeiter effizient führen. Ein Projektleiter in einem interdisziplinären Team stößt bei sieben Mitarbeitern in der Regel an die Grenzen.

- Die durchschnittliche Arbeitsleistung eines Vollzeitmitarbeiters in Europa beträgt 1700 bis 1900 Stunden/Jahr (man spricht in diesem Zusammenhang auch von Vollzeitäquivalenten, FTE, full time equivalent).

Es kommt darauf an, die **Dinge richtig** zu machen, und noch vielmehr, die **richtigen Dinge** zu tun. Diese Alltagsweisheit ist den meisten Menschen geläufig. Das Management sorgt in einer Firma nicht alleine dafür, dass die Dinge richtig gemacht werden, sondern vor allem dafür, dass die richtigen Dinge passieren. Die besten Mitarbeiter können Dinge richtig machen. Dafür, dass die richtigen Dinge gemacht werden, sorgt das Management. Was „richtig“ ist, wird von zwei Faktoren bestimmt: den Eigentümern einer Unternehmung, die mit dieser ein bestimmtes Ziel verfolgen, und dem Markt – am Schluss entscheidet der zahlende Kunde, ob das Unternehmen das Richtige tut.

Sorgen Sie für ein schlankes, effizientes Team. Je weniger Mitarbeiter Sie für eine bestimmte Aufgabe einsetzen, desto weniger „Leerläufe“ wird es geben. Allerdings werden Sie dadurch auch unflexibler, wenn plötzlich zusätzliche Projekte anstehen.

Wenn zu viele Personen in einer Organisation beschäftigt sind, kommen sie einander in die Quere; Als Manager werden Sie viel Zeit damit verbringen, Konflikte zu schlichten. Als Daumenregel gilt, dass, wenn Sie mehr als 10 % Ihrer Zeit mit dem Managen von Mitarbeiter-Mitarbeiter-Problemen verbringen, Ihre Organisation zu „fett“ ist¹⁰.

Führung ist eine Kunst, die erlernbar ist. Sie ist abhängig vom Einsatz der richtigen Werkzeuge (Führungsinstrumente) und von der Persönlichkeit des Managers. Werte, Einstellungen und Gefühle beeinflussen stark das Führungsverhalten. Die Persönlichkeit der Führungskraft macht deren Unverwechselbarkeit aus. Somit hat die Entwicklung eigener Führungsqualitäten auch mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Jeder Manager kann effektiv und effizient sein. Bei allen beliebt zu sein ist zwar nett, jedoch kein Zeichen von Wirksamkeit. Wer es allen recht machen will, ist Diener zu vieler Herren und wird am Schluss nicht viel erreichen.

Management sollte auch nicht überbewertet werden. Oft sind es die Strukturen und die Umweltfaktoren, die zu mehr Wirksamkeit führen als das Management selbst [17]. Und die tatsächliche Arbeit wird von exzellenten Fachkräften („Wissensarbeitern“) vollbracht, die auch unentbehrlich sind für den Erfolg des großen Ganzen.

Chefs aus Mitarbeitersicht

Eine Schlüsselqualifikation eines Mitarbeiters ist es, mit seinem Chef auszukommen, auch, wenn dieser „schwierig“ ist. Das fällt vielen Mitarbeitern nicht immer leicht. Ein Drittel der US-amerikanischen Belegschaft verwendet mehr als 20 Stunden pro Monat darauf, über ihren Chef zu lamentieren [31]. Das Marktforschungsinstitut Gallup schätzt, dass die USA alleine jährlich mehr als 350 Milliarden Dollar verlieren, weil Mitarbeiter mit ihren Chefs unzufrieden sind.

Als Manager befinden Sie sich, wenn Sie Ihre Mannschaft zu Höchstleistungen inspirieren wollen, auf einer Gratwanderung zwischen Belohnung und Bestrafung. Wer ein Schiff bauen will,

¹⁰ Westliche Manager sind bemüht, Konflikte in ihrem Team zu schlichten. In Asien dulden viele Manager Konflikte in ihrer Abteilung, wenn sie sie nicht sogar selbst schüren, aus der Überlegung heraus, dass sie ihre Mitarbeiter so besser kontrollieren und managen können. Verfeindete Kollegen verbünden sich nicht gegen den Chef, und jeder wird dem Chef bereitwillig die Fehler des anderen zu Gehör bringen ...

sagt man, sollte sein Team die Sehnsucht vom Meer lehren (siehe auch das Zitat von Antoine de Saint-Exupéry, später). Als Manager ist es wichtig, dass Sie sich auch klar ausdrücken. Erwarten Sie nicht, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Gedanken lesen können! Sprechen Sie klar. „Lösen Sie das Problem dort“ wird Ihrem Mitarbeiter nicht viel von dem verraten, was Sie genau erwarten. „Machen Sie das besser“ gibt auch wenig Hinweise, was Sie konkret an der Arbeit Ihres Mitarbeiters aussetzen haben. Im populären Buch „Love 'Em or Lose 'Em“ [32] beschreiben die Autorinnen Beverly Kaye und Sharon Jordan-Evans, welche Verhaltensweisen ihres Chefs Mitarbeiter als besonders störend empfinden:

- Jemanden vor anderen schlecht machen: 41 %
- Die Unwahrheit sagen: 34 %
- Herablassend sein: 32 %
- Leute erniedrigen und in Verlegenheit bringen: 4 %
- Mikromanagement: 22 %

Eine besonders „wirksame“ Methode, Mitarbeiter zu erniedrigen und zu demütigen, besteht darin, sie zu ignorieren, etwa, indem man in ihrer Gegenwart telefoniert oder andere, scheinbar unwichtige Tätigkeiten durchführt, während der betroffene Mitarbeiter wartet.

Besonders autoritär handelnde Führungskräfte sind genauso unbeliebt wie solche der „Kuschelfraktion“, die nicht viel bewegen und keine Probleme in Angriff nehmen. Die Protagonisten dieser Zünfte sind nicht wirksam, weil sie kaum Ergebnisse erzielen. Die besagte Wirksamkeit ist es jedoch, die als Erstes von einem Manager erwartet wird.

Wirksames Management

Wirksamkeit als Schlüssel von Management wurde bereits mehrfach erwähnt.

Manager werden primär für ihr **Urteilsvermögen** bezahlt. Sie haben auch ein treffsicheres „Gespür“, nach dem sie handeln. Aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung treffen sie **Entscheidungen**. Ob und in welchem Ausmaß ein Manager intelligent ist, ist nicht vordergründig wesentlich, es kommt darauf an, was er in seiner Funktion bewegt.

Forscher haben festgestellt, dass das **Erkennen von Mustern** ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Manager ist [33], [34]. Manager, die Muster zu erkennen vermögen, sehen auch leichter Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter [35] sowie funktionales und dysfunktionales Verhalten in Teams. Wie weiter vorne erwähnt wurde (Drucker), nutzen Manager in Organisationen die Stärken ihrer Mitarbeiter und gleichen individuelle Schwächen im Team aus¹¹.

Manager sind so unterschiedlich wie Mitarbeiter einer Unternehmung. Ein guter Manager ist jedenfalls ein solcher, der nachhaltig gute Ergebnisse erzielt und damit **wirksam** ist.

Wer sich auf seinen Beitrag im Unternehmen konzentriert, hat hohe Chancen, wirksam zu sein. Sprechen Sie nicht von ihrem Arbeitseinsatz, sondern vom Ergebnis (Output statt Input).

¹¹ Für den Einzelnen gilt: Stärken zu stärken ist zumeist wirkungsvoller als Schwächen zu schwächen. Man kann viel Energie darauf verwenden, seine Schwächen zu minimieren, der Erfolg ist aber zumeist bescheiden. Wenn man stattdessen seine Stärken ausbaut, sind Zeit und Energie oft besser investiert.