

## Peak Performer oder solider Durchschnitt - Was macht Unternehmen erfolgreich?

von Uta von Boyen

Das deutsche Bildungssystem, so wurde erst kürzlich wieder beklagt, fixiert sich auf den Durchschnitt. Der deutsche Arbeitsmarkt tut dies auch. Präferiert wird in deutschen Behörden und Unternehmen Beständigkeit und Mittelmaß. Selbst in vielen leitenden Positionen hat man den Allrounder lieber als den Experten oder Personen mit ausgeprägten Stärken und Talenten. Das Problem ist ein gesamtgesellschaftliches: Originelles Denken und Spezialbegabung werden vom Kindergarten über Schulen und Hochschulen bis in die Personalabteilungen von Unternehmen hinein systematisch nivelliert. Auch bei Personalauswahl- und Einstellungsverfahren geht man, anstatt die besonderen Talente des Individuums wertzuschätzen, lieber nach dem gewohnten Muster vor: Ein kurzer Blick auf die Durchschnittsnote des letzten Schul- oder Hochschulzeugnisses und das Abfragen von Anpassungsfähigkeit im Mittelfeld mit Hilfe normierter Lebensläufe und normierender Assessmentcenter stehen im Vordergrund. Die Übereinstimmung potentieller Mitarbeiter mit zuvor festgelegten Durchschnittswerten bestimmt nachhaltig die Personalauswahl. Der Fokus liegt zudem in der klassischen Personalentwicklung eher auf der Minimierung von Schwächen als in der besonderen Entwicklung von Stärken.

### Die Durchschnittsfalle

Das Problem, das hierbei entsteht, ist jedoch nicht nur ein Problem der Normierung von Individuen. Das

volkswirtschaftlich viel interessantere Problem ist das, was man so treffend „Die Durchschnittsfalle“ nennt: Hochbegabte Schüler und Studenten werden vom Mittelmaß ausgebremst und demotiviert, Wirt-

**Querdenker haben es bei der Jobsuche schwer. Die meisten Unternehmen besetzen Führungsjobs lieber mit angepassten Durchschnittstypen. Ein großer Fehler, meint Personalberaterin Uta von Boyen. Denn gerade die Peaks und Freaks bringen Firmen voran.**

schaft und Gesellschaft haben für sie meist keine Verwendung. Dabei sind sie aus evolutionsbiologischer und historischer Sicht entscheidend für das Überleben einer Gesellschaft. So genannte Peaks und Freaks werden oftmals als Problem angesehen, könnten jedoch für viele Unternehmen weniger Problemfälle als viel mehr gewinnbringende Lösungen sein.

Leider wird das selten so gesehen. Entscheider wie Bewerber und Angestellte gehen aus verständlichen Gründen oftmals den Weg des geringsten Widerstands. Eine wichtige Aufgabe für Unternehmen und Personalentwickler ist es deshalb, Peak Performer zu identifizieren und ideale Passungen an spezifischen Schnittstellen innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Der bestmöglichen Zusammensetzung von Teams kommt hierbei eine zentrale Funktion zu.

### Peaks, Freaks und gute Teams

Peaks und Freaks werden gebraucht, gerade weil die Masse eher träge und angepasst ist und bereits erwiesen ist, dass nicht (mehr) der General Manager an der Spitze den Führungserfolg ausmacht, sondern

gemischte Teams mit besonderen Führungspersönlichkeiten. Es sind die unangepassten, so genannten Peak Performer oder Spiky Leaders, also Persönlichkeiten mit ausgeprägten Stärken und Schwächen, die Gruppen dynamisieren, neue Ideen wagen und ganze Organisationen voranbringen. In Ergänzung zu weniger „stacheligen“ Mitarbeitern perfektionieren sie solide Arbeit und geben guten Teams den entscheidenden Drive. Es steht außer Frage, dass Spiky Leaders oft anstrengend sind. Sie sind entweder, als so genannte Visionäre, mit dem Kopf in den Wolken oder, als so genannte Macher, Menschen, die wenig Ruhe verströmen, oder aber, als so genannte Initiatoren, zwar hervorragend im Anstoßen von Projekten, aber weniger gut in deren konkreter Umsetzung. Dennoch brauchen Unternehmen Peak Performer, gerade in Phasen konjunktureller oder unternehmensbedingter Flaute. Entscheidend für deren Einsatz ist die strategische Stoßrichtung von Unternehmen. Diese bestimmt an welcher Stelle in der Führung und in welcher Konstellation die Spiky Leaders zum Einsatz kommen sollen.

### Spikiness: Sand und Motor für das Unternehmen

Innerhalb der Teams wie innerhalb des Unternehmens gilt deshalb: Peak Performer sind das eingebaute Körnchen Sand, das mehr Drive hat als das restliche Getriebe und sich als wichtiges Element eines allgemein abgeseigneten, aber unter Umständen falschen oder zu langsamen Kurses herausstellen kann. Peak Performer können und sollen sich deshalb auch gar nicht gänzlich den sie umgebenden Struktu-

ren anpassen. Das würde das Ende des Peak Performers, das Ende der „Spikiness“ eines Spiky Leaders sein. Im Falle des Spiky Leaders muss sich also nicht nur der Einzelne dem Ganzen anpassen, sondern die ihn umgebende, ihn als Motor benötigende Struktur muss ebenso versuchen, eine Form zu finden, in die der Peak Performer eingebettet werden kann ohne dabei seine Brillanz zu verlieren.

Hierfür sind jedoch einige wichtige Spielregeln zu beachten:

1. Der Spiky Leader darf nicht in seinen Talenten eingeengt werden.
2. Die ausgeprägten Schwächen des Spiky Leaders müssen durch das Umfeld aufgefangen werden.
3. Spiky Leaders dürfen nicht in zu großer Dichte auftreten; ein Spiky Leader pro Team genügt in der Regel.
4. Die strategische Stoßrichtung der Organisation gibt vor, an welcher Stelle und in welcher Dichte, ebenso mit welcher besonderen Ausprägung Spiky Leaders eingesetzt werden.

Wenn die Einbettung eines Peak Performers in eine Organisation gelingt, ist das ein großer Gewinn für alle. Eine wichtige Aufgabe der Organisations- und Führungskräfteentwicklung wird deshalb in Zukunft sein, die eigene Unternehmensstrategie in spezifische Anforderungen

umzusetzen, Spiky Leaders zu identifizieren und gewinnbringend in Teams, Projekte und Unternehmen zu integrieren. Konkret bedeutet das, nicht nur auf standardisierte Auswahlprozesse und Strukturen zu setzen, sondern die klassischen Strukturen aufzubrechen, um den besonderen Stärken der Peak Performer den nötigen Gestaltungsspielraum zu ermöglichen. Ansätze wie die der stärkenorientierte Führung können dabei helfen.

### **Timing, Kulturwandel und branchenspezifische Umsetzung**

Den üblicherweise auftretenden Problemen im Umgang mit Peak Performern kann begegnet werden, indem man sie in intelligent zusammengestellte, wenige kleine Teams integriert. Dies setzt voraus, dass man den kulturellen Wandel mit initiiert, sonst drohen gruppendynamische Abstoßungsmechanismen. Für das Wachstum und die Innovationskraft von Unternehmen müssen Spiky Leaders daher gezielt gesucht und entwickelt werden. Neben der verlässlichen Normalität des Großteils von Organisationsstrukturen muss der Einsatz von Spiky Leaders vor allem in wettbewerbsentscheidenden Bereichen und Projekten, aber auch an der Spitze von Unternehmen gewagt werden. Das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft wird nicht mehr Einzelpersonen fördern, sondern Führung ganzheitlich verstehen und die Kompetenz und Schlagkraft kleiner dynamischer

Teams mit Hilfe von Spiky Leaders erhöhen, um so die Gesamtorganisation voranzubringen. Es ist interessant zu beobachten, dass Länder wie Deutschland und Österreich mit der Führungsthematik nach wie vor Probleme haben. Anstatt darauf zu vertrauen, dass außergewöhnliche Effektivität – wie sie den Unternehmen im Zuge der Globalisierung mehr und mehr abverlangt werden wird – auch außergewöhnlicher Persönlichkeiten bedarf, werden viele Entscheider in Zeiten der Krise sogar besonders vorsichtig und setzen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen auf angepasste General Manager. Um in den fluiden Netzwerkstrukturen der Zukunft zu bestehen, in denen Gehälter und Positionen nicht mehr nach der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter bemessen werden, gilt es jedoch, mit Hilfe von Spiky Leaders Motoren für hocheffektive kleine Teams zu schaffen, die Unternehmen und Gesellschaft am Laufen halten. Dass es dabei auf fundierte Branchenkenntnis, Fingerspitzengefühl und gutes Timing ankommt, ist selbstverständlich. Denn, last not least: Spiky Leaders sind in der Lage, Unternehmen in Umbruchsituationen gewinnbringend durch schwierige Gewässer zu navigieren ohne dabei die Nerven zu verlieren. Im Gegenteil, sie laufen in der Herausforderung zu Höchstform auf und reißen so das gesamte Unternehmen mit in die Gewinnzone.

**SPIEGEL** Dieser Text ist in gekürzter Fassung auch erschienen auf Spiegel online, 05.01.2014

**ONLINE** <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/bewerberauswahl-freaks-sind-die-besseren-fuehrungskraefte-a-941658.html>