
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

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 Gesamtes, 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

1	Einleitung	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
2	Was ist Management?	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
3	Was ist Hochbegabung?	185
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
4	Intelligenz und Erfolg	283
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

5 Hochbegabte in Organisationen	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
6 Erfolgreiches Management von Hochbegabten	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
7 Erfolgreiches Management als Hochbegabter	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
8 Wie Sie sich als Hochbegabter managen lassen	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
9	Erfolgreich als Mitarbeiter unter Hochbegabten	469
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
10	Management von speziellen Gruppen von Mitarbeitern	501
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
11	Management in speziellen Konstellationen	521
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
12	Management in der Selbständigkeit	533
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
Schlussbemerkungen	541
Feedback	543
Kernaussagen dieses Buchs	545
Ihr persönliches Resümee	549
Literaturempfehlungen und Weblinks	551
Der Autor	555
Stimmen zum Buch	557
Sachverzeichnis	561