



Mit Peak-Performern zu Spitzenleistungen

Querdenker haben es bei der Jobsuche oft schwer, sich gegen Durchschnittstypen durchzusetzen. Die meisten Führungsjobs werden mit Generalisten besetzt. Ein großer Fehler, meint Personalberaterin Uta von Boyen. Unternehmen sollten auf Peak-Performer setzen. Carsten Lühr fragte nach, was Peak-Performer genau sind und wie Unternehmen von ihnen profitieren können.

- Frau von Boyen, helfen Sie unseren Lesern: Was verstehen Sie unter Peak-Performern?

Peak-Performer sind keine Freaks. Es sind Menschen mit sehr ausgeprägten Stärken und Talenten, originellen Denkweisen oder Spezialbegabungen. Entweder sie denken strategisch, haben Marktexpertise, sind erfolgsorientiert oder haben einen starken Kundenfokus. Und diese Stärken haben sie in unterschiedlicher Ausprägung. Außerdem haben bestimmte Typen von Peak-Performern das Potenzial, Teams zu begeistern und mitzureißen. Das ist gerade für Unternehmen in Veränderungssituationen Gold wert, denn: Hand aufs Herz, welches Unternehmen verändert sich heutzutage nicht permanent? Auf der anderen Seite haben Peak-Performer aber auch ausgeprägte Schwächen.

- Und welche Schwächen sind das?

Sie können zum Beispiel Impulse geben und Projekte anstoßen, sind aber weniger gut in der Umsetzung. Oder sie sind visionär unterwegs, haben gute Ideen und erkennen Trends, aber sie haben keine Macherqualitäten, inklusive der erforderlichen Bodenhaftung. Oder sie sind eben eher der Machertyp und zeigen bei der operativen Durchsetzung Effizienz und Pragmatismus, können aber ihre Mitarbeiter nicht mitreißen. Unternehmen müssen diese drei Arten von Peak-Performern – in einer McKinsey-Studie als Inspirator, Visionär und Macher benannt – in den geeigneten Situationen und an den richtigen Stellen einsetzen. Dann können sie wirklich ihren Mehrwert ausschöpfen.

- Wenn Peak-Performer in Umbruchsituationen so wichtig sind, wie bekomme ich sie als Unternehmen an Bord? Die üblichen Assessmentcenter und Bewerberauswahlverfahren suchen ja in erster Linie nach Generalisten ...

Da kann ich nur empfehlen: weg von der Normierung, hin zu individualisierten Auswahlprozessen. Mit der Schablone identifizieren Sie keine Peak-Performer. Das haben viele erfolgreiche Unternehmen auch schon erkannt. Es geht teilweise so weit, dass diese Unternehmen ihre bekannten Personalauswahlinstrumente komplett ablösen wollten. Aber die Normierung hat natürlich auch etwas Gutes: Es geht nicht darum, nur die Peak-Performer zu bekommen, die anders Denkenden. Es geht um den Wertbeitrag, den ein Peak-Performer leistet. Kann ich diesen nicht identifizieren, wird es nicht gelingen, ihn im Unternehmen zu integrieren.

- Was passiert dann?

Dann überwiegen die Abstoßungsmechanismen in der Organisation. Eine wichtige Aufgabe der Organisations- und Führungskräfteentwicklung wird deshalb in der Zukunft sein, die eigene Unternehmensstrategie in spezifische Anforderungen umzusetzen, Peak-Performer zu identifizieren und gewinnbringend in Teams, Projekte und Unternehmen zu integrieren.

- Was kann ich machen, wenn ich Peak-Performer schon an Bord habe und diese reaktivieren möchte?

Ich glaube, da kann man unterschiedlichen Ansätzen folgen. Eine Idee könnte sein, dass man informelle übergreifende Zirkel schafft, in denen an besonderen, strategischen oder wertorientierten Themen gearbeitet wird. So können „schlummernde“ Peak-Performer, die vielleicht mit ihrer Andersartigkeit angeeckt sind, wieder aus der Reserve gelockt werden. Und damit bricht man auch Hierarchien auf und gibt Anstöße zur Kulturänderung.

- Worauf muss man bei der Integration von Peak-Performern in ein Team achten?

Sie dürfen nicht in zu großer Dichte im Unternehmen vorkommen. Ein bis zwei pro Team genügen. Denn auf der einen Seite haben sie zwar ausgeprägte positive Talente, auf der anderen Seite müssen ihre Schwächen aber auch kompensiert werden. Sprich: durch die anderen Teammitglieder. Ein ganz wichtiger Aspekt in der Integration.

- Und aus strategischer Sicht: Was muss man beachten?

Entscheidend für den Einsatz von Peak-Performern ist die strategische Stoßrichtung des Unternehmens. Denn diese bestimmt, an welcher Stelle in der Führung und in welcher Konstellation und Dichte sie zum Einsatz kommen. Besonders wichtig ist auch, Bereiche zu schaffen, in denen die Talente tatsächlich zur Geltung kommen. Das sind strategische Einheiten, Innovationseinheiten oder Stabseinheiten, die eine gewisse Andersartigkeit von vornherein in die Organisation ausstrahlen. Denn ein Kulturwandel ist nicht von heute auf morgen umzusetzen. Und eigentlich brauchen wir ihn immer in größerer Geschwindigkeit, als wir ihn produzieren können.

- Und dabei helfen Peak-Performer?

Ja. Einheiten, bestehend aus Peak-Performern mit einer ganz anderen, neuen Kultur, können als taktische und strategische Schnellboote eingesetzt werden. Die Transaktionsmomente zwischen diesen Schnellbooten und der Restorganisation mit der etwas konservativeren Kultur führen nach und nach zum Kulturwandel in der gesamten Organisation. Und damit können auch Unternehmen in Umbruchsituationen gewinnbringend durch schwierige Gewässer manövriert werden. Peak-Performer sind eine gute Antwort auf erhöhte Veränderungsdynamiken, die wir in vielen Organisationen beobachten.