

Aufsteiger Wer im Rampenlicht steht, ist dem Neid der Kollegen ausgesetzt

Der Fluch des Überfliegers

Unternehmen schenken ihren besten Talenten viel Aufmerksamkeit – so viel, dass es im subtilen Mobbing enden kann. Wer **richtig fördern** will, muss umdenken.

TEXT MANUEL HECKEL, JAN GULDNER

Im Rampenlicht zu stehen schmeichelt nicht jedem – das weiß auch Lukas Mahler. „Plötzlich ist man sichtbar“, sagt der 28-Jährige, „das ist eine große Chance, aber es besteht auch die Gefahr, dass man öffentlich scheitert.“ Mahler hat diese Erfahrung selbst gemacht, als er Teil der Talentförderung seines Arbeitgebers wurde. Mit 19 Jahren fing er in einem Medienunternehmen als dualer Student an, absolvierte berufsbegleitend einen MBA und war mit Mitte 20 bereits Assistent des konzernweiten Digitalvorstands. Mahler, der eigentlich anders heißt, war das, was man als High Potential bezeichnet: jung, talentiert – und auf direktem Weg in die Führungsetage.

Doch der Status als Top-Talent hat einen Preis. Auf der einen Seite genoss Mahler das Vertrauen seiner Vorgesetzten, erhielt privilegierte Informationen und mehr Verantwortung. Auf der anderen Seite kämpfte er gegen neidische Kollegen und den ständig steigenden Druck. Mahler hielt ihm stand. Doch sein Beispiel zeigt, dass gut gemeinte Elitenförderung auch gehörig schiefgehen kann – für die Auserwählten und ihre Förderer. Vom „Fluch der High Potentials“ spricht etwa die britische Wirtschaftspsychologin Jennifer Petriglieri, die an der französischen Business School Insead lehrt: Das Label des Ausnahmetalents sei anfangs sehr verführerisch, doch mit den Jahren werde „es immer anspruchsvoller, den hohen Erwartungen auch gerecht zu werden“.

Dabei ist das Kalkül, die Besten besonders zu fördern, an sich überzeugend: Top-Talente bekommen eine betreute Karriere nach Plan. Konzerne wie Mittelständler kaufen sich Exzellenz, Engagement und Treue ein – und sichern sich so gegen das Risiko des Fachkräftemangels ab.

Motivationskiller Beförderung

Meist scheitern diese Programme aber aus einem einfachen Grund: Unternehmen schenken ihren Ausnahmetalenten zu viel Aufmerksamkeit. Sie locken und überzeugen, hegen und pflegen, fordern und fördern. Dafür haben die Personalabteilungen in den vergangenen Jahren aufgerüstet: Vielversprechende Kandidaten werden schon an der Universität angesprochen, als Praktikanten ins Unternehmen gelotst, anschließend im Alumninetzwerk hofiert, um sie direkt nach dem Abschluss zu verpflichten. Nicht gerade eine Übung in Demut. Und gleich anschließend, nach einigen Jahren im Unternehmen, im mittleren Management, kann der „schnelle Aufstieg die Motivation zerstören“, warnt Forscherin Petriglieri. Zum Beispiel wenn der kreative Problemlöser von einst als Teamleiter nur noch eine diktierete Aufgabe nach der anderen abarbeiten muss.

Das bestätigt auch Volker Casper, früherer Leiter der Führungskräfteentwicklung von Fraport, heute Partner bei der Digitalagentur Oddity: „Plötzlich stehen ganz andere Dinge unter Beobachtung als die, denen ich meine Eintrittskarte verdanke.“ Statt der Entwicklung neuer Strategien geht es nun ▶





ILLUSTRATION: JENNIFER DANIEL

etwa darum, eine Produktion reibungslos am Laufen zu halten. Statt über Investitionen in Zukunftsfelder nachzudenken, müssen Sparrunden verabschiedet werden. Ein kreativer Überflieger kann so schnell zum frustrierten Pflichterfüller mutieren.

Kämpfe unter Konkurrenten

Vor allem aber: Wie wirkt sich der Status als Supertalent auf die Zusammenarbeit mit anderen aus? Sorgt er für ein gesundes Konkurrenzdenken und spornt das Team zu neuen Höchstleistungen an? Oder steht das Talent unter dem dauernden Konformitätsverdacht seiner Kollegen, die ihm seine Sonderstellung neiden?

Matteo Prato von der Universität Lugano und Fabrizio Ferraro von der IESE Business School in Barcelona haben die Auswirkungen von mehr als 3000 Jobwechseln analysiert. Sie wollten wissen, ob die Förderung junger Nachwuchskräfte sich positiv auf die Motivation der direkten Kollegen auswirkt. Und? Das Gegenteil war der Fall. Gesellte sich ein Überflieger neu ins Team, verbesserte das die Leistung der anderen Mitarbeiter nicht. Sie misstrauten dem Neuem. Es begann ein Gerangel um Kompetenzen und Budgets. Mit dem Ergebnis, dass am Ende alle Beteiligten von ihrer eigentlichen Aufgabe abgelenkt wurden.

Nicht das einzige Problem. Denn die High Potentials werden mitunter nicht nur von den anderen Mitarbeitern ausgebremst, sondern auch vom eigenen Chef. Susan Reh von der Kühne Logistics University in Hamburg kommt in einer Untersuchung zu dem Schluss, dass Führungskräfte sich durch junge Talente bedroht fühlen und die potenziellen Konkurrenten durch Vorenthalten von Informationen oder subtiles Mobbing kleinhalten. „Wenn sich die Mitarbeiter unter ihnen so schnell entwickeln, dass sie sie in Zukunft überflügeln könnten, führt das zu einer gefühlten Bedrohung“, so Reh.



Blackout Unter Überfliegern steigt die Angst vor dem Versagen

Die gute Nachricht ist: Unternehmen haben aus solchen Erfahrungen gelernt. Mittlerweile vermeiden es einige Personalabteilungen sogar, ihre Top-Talente zu umwerben – zumindest öffentlich. „Wir wollen unsere Schlüsselpersonen nicht herausstellen“, sagt Kathrin Pawelke, beim Digitalunternehmen Finleap zuständig für den Bereich Personal: „Die Demotivation der anderen Mitarbeiter ist immer eine Gefahr.“

Dezentes Lob

Auch die Unternehmensberatung McKinsey, bekannt für hohe Stundensätze und exquisite Karrieremöglichkeiten, verzichtet in Deutschland auf spezielle Programme für Überflieger. „Mit jeder Auszeichnung einer Gruppe sagen Sie den anderen, dass sie nicht dazugehören“, sagt Stefanie Möller, als Personalchefin zuständig für die Entwicklung der 1800 Beraterinnen und Berater.

Auf welche Weise aber erhalten Top-Mitarbeiter das gewünschte Feedback, eine Bewertung ihrer Leistung, ihre Perspektiven – und ihre Belohnungen? Bei Finleap sitzen Vorgesetzte, Geschäftsführung und Personalabteilung zwei Mal im Jahr zusammen und beraten über ihre Talente. Am Ende der Diskussion wird den Mitarbeitern ein Wert von eins bis fünf zugesprochen – je höher die Zahl, desto mehr Potenzial sieht das Management. Der Mitarbeiter selbst erfährt davon in einem vertraulichen Gespräch mit dem Chef. „Natürlich sprechen wir mit unseren High Potentials offen über ihre Rolle bei uns“, sagt Pawelke. Nur eben so, dass es die anderen Kollegen nicht mitbekommen. Zudem bleibt alles in der Schwebe: Ein Wert über vier bringt nicht automatisch die nächste Beförderung. Ein Ranking unter drei bedeutet nicht das Karriereende. Die Zahl dient lediglich als Indikator dafür, was das Unternehmen dem Mitarbeiter vorerst zutraut.

Bei McKinsey können sich die Mitarbeiter über festgelegte Karrierestufen vom sogenannten Fellow bis hin zum Partner hinaufarbeiten. Für alle Berater gelten die gleichen Chancen. Wer besonders geschätzt wird, bekommt es dezent mitgeteilt. Bei herausragender Leistung erhalte jemand großzügigere Boni, werde schneller befördert oder eher auf seinem Wunschprojekt eingesetzt, so Möller.

Doch klar ist auch: „Ein einheitlicher Ansatz für alle Mitarbeiter funktioniert nicht“, sagt der frühere Fraport-Manager Casper. Jedes Unternehmen müsse für sich entscheiden, mit welcher Diskretion oder

„Mit jeder Auszeichnung einer Gruppe sagen Sie den anderen, dass sie nicht dazugehören“

STEFANIE MÖLLER

Personalchefin McKinsey

Offenheit es die Förderung seiner Führungskräfte von morgen betreibt. Früher, in der Old Economy, war die Sache klar: „Man legte als Firma einen Goldfischteich an Talenten an, um dann im richtigen Moment daraus schöpfen zu können“, sagt Casper. Doch dafür müsse man eben auch genau wissen, welche Mitarbeiter man in fünf bis zehn Jahren brauche. Das sei heute nahezu unmöglich.

Immer mehr Unternehmen haben ihre Karrierepfade deshalb diversifiziert. Neben dem klassischen Aufstieg, der sich vor allem über Personal- und Budgetverantwortung definiert, werden auch mehr Fachkarrieren angeboten. Bei McKinsey etwa entstanden in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Jobs – vom Designer bis zum Organisationscoach. „Unternehmen werden besser darin, mehr als einen Weg zur Spitze zuzulassen“, sagt auch Wissenschaftlerin Petriglieri von der Hochschule Insead.

Rückgrat bleibt Voraussetzung

Gleichzeitig stellen viele Firmen Mitarbeiter ein, die sich um die Beziehungspflege und Sorgen der übrigen Beschäftigten kümmern sollen. Bei McKinsey kamen zu den Mentoren-Netzwerken „Professional Development Teams“ dazu, die Ansprechpartner rund um die Karriere bereitstellen. Aus gutem Grund: Wer viel Zeit und Geld in Talente investiert, will sie nicht verlieren. Vor allem nicht aus Mangel an Betreuung.

Doch das alles hilft nichts, wenn das Talent selbst nicht weiter aufsteigen will. Für manche Mitarbeiter ist die nächste Beförderung nicht mehr verlockend. Sie sind zufrieden mit ihrer aktuellen Position, schätzen mehr Zeit fürs Privatleben. Sie müssen sich trauen, Nein zu sagen. Und zwar selbst dann, wenn sie ihre Mentoren vor den Kopf stoßen. „Manche tun sich schwer mit einer Absage, wenn sie stetig gefördert und befördert wurden“, sagt McKinsey-Personalerin Möller. Denn die Versuchung, seinen Förderern zu gefallen, sei groß, sagt die Forscherin Petriglieri: „Und dann wird es schwierig, sich von diesem Druck zu lösen.“ So schwierig, dass manche High Potentials das Tieferfliegen regelrecht verlernt haben. Immer wieder sind ihr Kandidaten aufgefallen, erzählt Petriglieri, die als High Potentials ausgezeichnet wurden und nach einer Weile frustriert das Unternehmen verließen – nur um bei ihrem nächsten Arbeitgeber wieder in einem Führungskräfteprogramm zu landen. ■

Der Mythos vom König Kunde

KOLUMNE REINHARD SPRENGER,
MANAGEMENTAUTOR



Ausgerechnet Unternehmen, die offensiv mit ihrer Kundenfokussierung werben, bieten häufig den schlechtesten Service an.

Anruf bei einem dienstleistenden Unternehmen. Bevor ich mit einem Menschen sprechen kann, muss ich mich mehrere Minuten mit einem Sprachcomputer herumquälen, der mir immer wieder sagt: „Ich habe Sie nicht verstanden!“ Als er mich dann endlich verstanden hat, treibt er mich mit einem Dauerbesetzzeichen in die Resignation.

Es ist mir schlicht ein Rätsel, wie man auf die Idee kommen kann, dass Menschen, die ein Problem haben, das gerne mit einer Maschine klären würden. Umso erstaunlicher, dass gerade dieses Unternehmen offensiv mit seiner „customer centricity“, also Kundenzentrierung wirbt. Eine schlichte Lüge. Dafür gibt es gleich mehrere Gründe:

Priorisierung der Effizienz. Die Finanzmärkte bevorzugen seit Jahrzehnten die Effizienz einer Firma als Ausweis guten Managements. Das führt dazu, dass Unternehmen selbst dann an einem Geschäftsmodell festhalten, wenn sie profitabel dahinsiechen. Kaum jemand stört sich daran, dass nur die Kostenakrobaten brillieren, das Unternehmen aber die Zustimmung der Kunden verliert. Auch digitale Serviceleistungen dienen vorrangig der Kostenvermeidung, nicht dem Kunden.

Psychoorganisatorische Fehlkonstruktion. In Unternehmen genießen meist Mitarbeiter den höchsten Sozialstatus, die am weitesten entfernt vom Kunden agieren. Ein Unternehmen ist also „verkehrt“ herum aufgebaut.

Schauen Sie in Ihr eigenes: Ist es so, dass diejenigen, die mit Kunden zu tun haben, nichts zu sagen haben; und die, die etwas zu sagen haben, nichts mit Kunden zu tun haben wollen? Die „verkehrte“ Einkommenstendenz ist keine gute Voraussetzung für ernst genommene Kundenzentrierung.

Führen mit Zielen. Auf der Verbalebene will man die Lebensqualität des Kunden steigern. Und dann bekommt der Mitarbeiter das Ziel, soundsoviele Stücke von Produkt X zu verkaufen. Die Kundenzentrierung ist nur vorgeschoben.

In Wahrheit ist das nur Mittel zum Zweck der Unternehmenswertsteigerung. **Over-Engineering.** Die meisten Unternehmen stellen Produkte und Dienstleistungen her, die mehr können, als der Kunde braucht. Die Produkte sind zu teuer, zu anspruchsvoll, zu kompliziert – der präzise Ausweis für mangelnden Kundenfokus. Gerade viele forschungsintensive Firmen sind ausgesprochen egogetrieben.

Individualisierung struktureller Schief lagen. Kundenzentrierung wird vorrangig als Leistung des Einzelnen definiert: Lächeloffensiven als Beispiel. Die strukturellen Voraussetzungen aber bleiben die alten. Man lädt die Widersprüche einfach beim Mitarbeiter ab, um die Organisation nicht ändern zu müssen. Das alles illustriert eine Erkenntnis, die mich seit Jahren begleitet: Je mehr ein Unternehmen sich öffentlich zur Kundenzentrierung bekennt, desto unwahrscheinlicher ist sie.

Es ist vor allem die Flucht aus der Handlung in die Behauptung.

Aber nur Unternehmen, die mit Blick auf den Kunden hart mit sich ins Gericht gehen, können sich verbessern. Zwischen Sagen und Handeln darf kein Abgrund liegen. ■