

Von der Herausforderung zur Ressource: Coaching für Hochbegabte und Consulting für Hochbegabung in Organisationen

Mitarbeiter und Führungskräfte sind heute mehr denn je in ihrer Flexibilität gefordert: Geschäftsmodelle werden hinterfragt und geändert, noch bevor sie implementiert sind. Agil-sein und Out-of-the-box-Denken sind die viel beschworenen Schlagwörter in den meisten Unternehmen. In dieser Welt zunehmender Geschwindigkeit sucht aber ein großer Teil der Menschen Stabilität und Sicherheit, wartet insgeheim auf eine ruhige Phase. Unternehmen reagieren auf diese Diskrepanz mit aufwändigen Innovations- und Change-Programmen, um ihre Mitarbeiter für permanente Veränderung zu begeistern und ihre Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen.

Gleichzeitig gibt es eine Gruppe von Menschen, die in besonderem Maße in der Lage ist, Bestehendes in Frage zu stellen und disruptiv zu denken: Diese Gruppe

- findet Wiederholung und Routine anstrengend,
- verfügt über eine ausgeprägte Neugier und Lernenergie,
- durchschaut schnell Zusammenhänge,
- dreht bei Komplexität und Herausforderung erst richtig auf,
- stellt Informationen in Frage und durchschaut Schwächen und Denklücken,
- scheut sich nicht zu sagen, wenn der Kaiser keine Kleider trägt,
- entwickelt ein sehr hohes Tempo bei als interessant empfundenen Themen und
- ist dann ein ungeduldiger Treiber.

Kognitiv hochbegabte Menschen verfügen häufig über die oben beschriebenen Talente der Veränderung. Man sollte meinen, diese Menschen seien allerorts die prädestinierten Anführer von Veränderung. Doch das ist keineswegs zwingend: Ein erheblicher Teil bleibt in Unternehmen unentdeckt oder irgendwo auf der Karriereleiter stecken – oftmals mit einem Label „schwierig“, „arrogant“, „unsozial“, „nicht führbar“ oder „als Führungskraft unzumutbar“.



Wie kommt das, warum können Unternehmen oft dieses Potential von kognitiv Hochbegabten nicht ausschöpfen?

Die mit einer Hochbegabung einhergehenden Fähigkeiten können – richtig genutzt – eine wundervolle Ressource sein. Sie können allerdings – übermäßig oder im falschen Moment genutzt – auch zu einem großen Störfaktor werden und dann irritieren, provozieren und polarisieren. So oder so aber entfalten kognitiv Hochbegabte durch die ihnen eigene Intensität und Schnelligkeit eine Wirkung, der sich ihr Umfeld nicht entziehen kann. Es gibt also ein hohes Interesse von Unternehmen, Hochbegabte an ihre Organisation zu binden, aber diese Talente sind häufig anstrengend und herausfordernd.

Wie kann ein Unternehmen diese Herausforderung erfolgreich annehmen?

Hierzu muss man verstehen, wann Menschen in der Lage sind, ihre Fähigkeiten zu entfalten und wann sie damit in ihrem Umfeld anecken. Bei Menschen mit einer ausgeprägten kognitiven Hochbegabung verläuft das persönliche Erleben als Heranwachsender oft asynchron: Sie pendeln quasi zwischen der intellektuellen Welt eines Erwachsenen und der emotionalen Welt ihrer Altersgenossen hin und her. Da sie anders denken und handeln als Kinder, Jugendliche oder Studenten gleichen Alters, führt diese Asynchronität oft dazu, dass das notwendige soziale Miteinander kaum erlernt und eingeübt werden kann. Gibt es keinen Anknüpfungspunkt, an dem sich die Welten treffen und ein Miteinander auf Augenhöhe zulassen (zum Beispiel beim Fußballspielen), fehlt soziales Erleben und Üben, was später die Integration in Unternehmensorganisationen erschwert: Der Aktionsradius bleibt auf die Fachexpertise beschränkt, darüber hinaus bleiben viele Ressourcen von der Organisation ungenutzt.



Wenn Hochbegabte erfolgreich in einem Team arbeiten, Projekte managen oder Teams führen wollen, müssen sie deswegen oft noch im Laufe ihres Berufslebens soziales Lernen „nachholen“. Häufige Lern- und Entwicklungsfelder sind:

- Einen angemessenen Umgang mit den hohen Ansprüchen an sich selbst, aber auch an Kollegen, Führungskräfte oder Mitarbeiter finden.
- Neben Logik und Intellekt auch andere Entscheidungskriterien, wie die soziale Wahrnehmung, erkennen und einbinden.
- Das politische Denken und Agieren in modernen Organisationen akzeptieren und nutzen lernen, indem Zwischentöne und Grauzonen bewusst zugelassen werden.
- Klare Prioritäten setzen, um der Gefahr zu entgehen, sich vor lauter Begeisterung für neue Aufgaben laufend zu verzetteln.
- Grenzen für das Ausmaß des persönlichen Engagements setzen, um gesund zu bleiben und nicht auszubrennen.

Coaching ist ein anerkanntes und wirkungsvolles Format für derart persönliche Lern- und Entwicklungsprozesse. Als Mitglied der weltweit größten Organisationen für Hochbegabung (Mensa und Intertel) beschäftige ich mich seit vielen Jahren mit kognitiver Hochbegabung und habe meinen Coachingansatz speziell weiterentwickelt.

Wie aber muss Coaching gezielt für kognitiv Hochbegabte gestaltet werden?

Vier spezifische Erfolgsfaktoren für das Coaching dieser Zielgruppe lassen sich aus meiner Sicht beschreiben. Der Hochbegabte muss als Coachee

1. ohne Wenn und Aber im eigenen, hohen Tempo und in der eigenen Komplexität arbeiten,
2. seine kognitiven “Waffen ablegen”,
3. bisher unterbewertete alternative Handlungsoptionen erforschen sowie
4. neue Strategien für seine besonderen Herausforderungen entwickeln können – vom Perspektivenwechsel bis zur Kommunikation von Ideen, Zielen und Plänen.



Mein Angebot für kognitiv Hochbegabte richtet sich an drei Zielgruppen:

- Hochbegabte, die einen Coach oder Sparringspartner auf Augenhöhe suchen.
- Unternehmen, die für intellektuell stark leistungsfähige Mitarbeiter und Führungskräfte einen Coach suchen, weil ihre Talente sich schwer damit tun, in Kultur und System der Organisation anzudocken.
- Organisationen, die Beratung und Unterstützung beim systematischen Aufbau von HR-Instrumenten für kognitiv Hochbegabte suchen.

Welche Erkenntnisse lassen sich ableiten?

Kognitiv Hochbegabte bieten jenseits ihrer Fachexpertisen für Organisationen aktuell höchst relevante Potenziale. Sie sind aufgrund ihrer Talente in hohem Maße lernwillig und lernfähig. Ein speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Coaching wird in meiner Erfahrung von ihnen schnell als effektive und effiziente Methodik zur persönlichen Veränderung akzeptiert.

Die Fokussierung von Hochbegabten mit gezieltem Coaching und anderen möglichen Maßnahmen ist deswegen ein wichtiges Instrument, um diese Talente und alle ihre Ressourcen erfolgreich in die Organisation einzubinden.

