

Alexander Christiani | Frank M. Scheelen

# Stärken stärken

Talente entdecken, entwickeln und einsetzen

Mit Begabungsanalyse und individuellem  
Talententwicklungsprogramm

**REDLINE** WIRTSCHAFT

© des Titels »Stärken stärken« (ISBN 978-3-636-01599-0)  
2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

# Teil I:

## Die Renaissance der Stärke

### 1. Kapitel: Die Geschichte der Ungleichheit

*„Die Tragödie unseres Lebens ist nicht,  
dass wir keine Talente haben,  
sondern dass wir versäumen,  
die zu nutzen, die wir haben.“*

#### Der Trugschluss des Prokrustes

Kurz nachdem im alten Athen die Demokratie eingeführt worden war, beauftragte der Areopag – der höchste Gerichtshof der damaligen Zeit – das renommierte Akademiemitglied Prokrustes, die Unterschiede zwischen den Menschen zu bestimmen. Prokrustes entwickelte als Messwerkzeug das nach ihm benannte und weltbekannt gewordene Folterbett. Dort stauchte und streckte er die Athener Bürger so lange, bis alle einwandfrei hineinpassten. Anschließend teilte er seinen verwunderten Auftraggebern lapidar mit: „Alle Athener sind gleich groß.“<sup>1</sup>

Die Vorstellung, wie ein angesehener Wissenschaftler – umringt von Richterkollegen unterschiedlichster Größe und Statur – das Offensichtliche leugnet und seinen erstaunten Zuhörern die These von

<sup>1</sup> Dietrich Schwanitz, *Bildung, Alles was man wissen muss*, München 2002, S. 603

den gleich großen Athenern verkauft, entbehrt nicht einer gewissen Komik.

Was könnte Prokrustes motiviert haben, gegen das Prinzip intellektueller Redlichkeit zu verstoßen und seinen Ruf als Wissenschaftler zu ruinieren? Wie sich herausstellte, war Prokrustes ein blühender Anhänger der Demokratie. Und weil er glaubte, die Gleichheit vor dem Gesetz leite sich aus der Gleichheit der Menschen selbst ab, beseitigte er bei seinen Messungen alle Unterschiede, um die zarte Pflanze der jungen Demokratie nicht zu gefährden.

Prokrustes hatte damit das Wesen der Demokratie gründlich missverstanden: Die Demokratie unterstellt nämlich nicht die Gleichheit der Menschen, sondern *ignoriert die zwischen ihnen bestehenden Unterschiede* und erklärt sie als nicht relevant für die demokratische Gesellschaft. Sie leugnet nicht die Unterschiede in Geschlecht, Abstammung, Religion, Begabung, Größe, finanziellen Möglichkeiten oder Haarfarbe, sondern erklärt die Menschen *trotz all dieser Unterschiede als vor dem Gesetz gleich* und mit gleichen Rechten ausgestattet. Kurz: *Die Demokratie erklärt die Menschen nicht für gleich, sondern für gleichwertig*. Sie bietet uns damit ein faszinierendes Konzept für die demokratische Gesellschaft: Unsere Gleichwertigkeit trotz aller individuellen Unterschiede ist die Voraussetzung und Plattform dafür, dass wir unsere Einzigartigkeit und die Vielfalt unserer Begabungen, Talente und Interessen entfalten können, ohne deswegen Nachteile für unsere Stellung in der Gesellschaft befürchten zu müssen.

Prokrustes war der Erste, der das brillante Konzept der Demokratie nicht verstanden hatte, weshalb sein Denkfehler auch als „Trugschluss des Prokrustes“ in die Philosophiegeschichte einging. Nachdem die Demokratie sich als Staatsform nun 2000 Jahre bewährt und ihren Siegeszug vom alten Athen rund um die Welt angetreten hat, könnte man vermuten, dass wir zwischenzeitlich den Denkfehler des Prokrustes zu den Akten legen können. Dies ist jedoch leider nicht der Fall.

## Prokrustes und die moderne Intelligenzforschung

Dass wir Menschen uns nicht nur äußerlich in Größe und Augenfarbe, sondern auch in unserer Persönlichkeit und unseren Talenten und Begabungen unterscheiden, ist unvoreingenommenen Beobachtern seit langem klar:

- Eltern bemerken beispielsweise sehr früh, dass ihre Kinder nicht als „unbeschriebenes Blatt auf die Welt kommen“ – wie der Volksmund diese Erkenntnis schon vor Jahrhunderten zusammengefasst hat. „Tobias ist unser Sportler und Angelika unser Rechengenie“, „Carsten ist erst sieben, aber er findet sich in jedem Skigebiet auf Anhieb zurecht. Neulich im Nebel hat er uns sicher ins Tal zurückgebracht“, sagt die stolze Mutter. „Unser Jüngster hat Musik im Blut, unser Ältester kann keinen Ton halten“, erzählte mir neulich ein Nachbar, der selbst begeisterter Hobbymusiker ist.
- Kindergärtnerinnen und Lehrer beobachten naturgemäß eine noch größere Bandbreite von Begabungen, wenn es zum Beispiel um Lerngeschwindigkeit, Aufnahmevermögen, Lese- und Rechenleistungen oder irgendein anderes menschliches Talent geht.
- Interessanterweise werden solche anfänglichen Talentunterschiede im Laufe unseres Lebens trotz gleicher Aus- und Weiterbildung eher größer als kleiner. Wer als Zweijähriger etwas weniger taumelig war als seine Altersgenossen, der überflügelt sie möglicherweise als Zehnjähriger im Schwimmen, Laufen und Turnen und erfreut vielleicht als 22-jähriger Ronaldo die Welt mit einer Ballbeherrschung, die für andere unerreichbar bleibt.
- Personalchefs und Führungskräfte beobachten ebenfalls dramatische Unterschiede in den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter: 80 000 weltweit befragte Topmanager stimmten deshalb bei aller Unterschiedlichkeit in einem zentralen Punkt überein:

„Letztlich geht es immer um den Schlüsselfaktor Talent. Wo er da ist, kannst du coachen und es entfalten, wo er fehlt, kannst du es vergessen...“<sup>2</sup>

- Wie viel Weisheit in dieser Einschätzung liegt, bekommen wir täglich durch das Fernsehen bestätigt: Wer Oskar Lafontaine im Rededuell mit Rudolf Scharping erlebt hat, der weiß, dass es Unterschiede in der kommunikativen Souveränität gibt, die jenseits von Rhetorikseminaren liegen. Auch die geschmeidige Art, in der Kaiser Franz Beckenbauer öffentlichkeitswirksam kommuniziert, ist nicht von jedem anderen Fußballprofi durch bloßes Training zu erwerben.

Solche faszinierenden und einzigartigen Begabungsunterschiede zwischen jungen Menschen, die sich im Laufe des Lebens tendenziell eher ausweiten als nivellieren, haben zu Beginn des 20. Jahrhunderts den französischen Psychologen Alfred Binet motiviert, sich mit diesem Phänomen wissenschaftlich zu beschäftigen. Binet entwickelte den ersten Intelligenztest. Er wollte bei Kindern, die aus der französischen Provinz in die Hauptstadt Paris strömten, besser vorhersagen, wer dem höheren Niveau des Hauptstadtunterrichts gewachsen sein würde. Binet arbeitete mit Fragen zum Wortgedächtnis, zum sprachlichen, numerischen und logischen Denken und testete die Fähigkeit, Alltagsprobleme zu lösen. Sein Ansatz – zusammen mit der Maßeinheit des Intelligenzquotienten (dem Verhältnis von Intelligenzalter zu Lebensalter), den 1912 der deutsche Psychologe Wilhelm Stern beisteuerte – gab der Testpsychologie für Jahrzehnte die Richtung vor.

Insbesondere die Forschung an getrennt aufgewachsenen eineiigen Zwillingen (also Menschen, die dasselbe Erbgut haben) bestätigte dabei die These, dass unsere Intelligenz und unsere Talente zu einem erheblichen Teil angeboren sind: Die untersuchten Zwillinge wiesen nämlich trotz völlig unterschiedlicher Umgebungen und Milieus als Erwachsene den gleichen Intelligenzquotienten auf. Der Pi-

<sup>2</sup> Marcus Buckingham und Curt Coffmann, *First Break all the Rules*, New York 1999, S. 53ff.

onier dieser Zwillingsforschung war Cyril Burt. Von ihm stammt die griffige Formulierung, dass das wichtigste Kriterium für die Vorhersage des IQ eines Menschen die Kenntnis des Intelligenzquotienten seiner leiblichen Eltern ist. Der Widerwille gegen Burts Forschungsergebnisse war so groß, dass ihn die Prokrustes-Fans der Neuzeit beschuldigten, seine Daten gefälscht zu haben, und von diesem Vorwurf auch dann nicht abließen, als das Gegenteil bewiesen war.

Nicht viel besser ging es dem Intelligenzforscher Hans-Jürgen Eysenck, der Ende der 60er-Jahre – auf Burt aufbauend – eigene Forschungen zur Intelligenzmessung vorlegte, in denen er den Beitrag der Vererbung an den individuellen Talenten auf 80 Prozent bezifferte. Nach der Veröffentlichung seines Buches *Die Ungleichheit der Menschen*<sup>3</sup> wurde Eysenck von Studenten der London School of Economics für seine Ausführungen sogar verprügelt.

Wie groß auch heute noch die Fangemeinde derer ist, die sich wie Prokrustes vehement gegen die empirische Erforschung der menschlichen Ungleichheit wenden, zeigt das Buch *The Bell Curve* von Harvard-Professor Richard J. Herrnstein und Charles Murray aus dem Jahre 1994. Die Autoren kommen in ihrem 800-seitigen Standardwerk (mit rund 200 Seiten Belegen in einem statistischen Anhang) zu dem Ergebnis, dass menschliche Intelligenz zu einem großen Teil erblich bedingt ist und sich in der Gesamtbevölkerung in Form einer Glockenkurve darstellt. Obwohl das Buch nichts enthielt – wie der Intelligenzforscher Howard Gardner verwundert feststellt –, was dem informierten Publikum nicht vorher bekannt war, traf das Werk auf ein Tabu. Es rief deswegen Mitte der 90er-Jahre einen Sturm sozialer Entrüstung hervor, wie ihn Amerika seit 50 Jahren (seit Gunnar Myrdals Buch, *An American Dilemma*) nicht mehr erlebt hatte und der dem Werk eine Rekordauflage bescherte, die bislang nur von Daniel Golemans Werk zur emotionalen Intelligenz übertroffen worden ist.

Halten wir also fest: Die angeborenen Unterschiede in Talenten, die Eltern, Lehrer und Erzieher deutlich zu erkennen glauben, sind

<sup>3</sup> Hans J. Eysenck, *Die Ungleichheit der Menschen. Ist Intelligenz erlernbar?* München 1975

durch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegt worden. Gleichwohl hält sich in der alten Tradition des Prokrustes auch bei uns das Tabu, diese Ungleichheit nicht anzurühren, um die Gesellschaft nicht zu spalten. Von daher erstaunt es nicht, dass der Streit zwischen „Intelligenzgenetikern“ und „Milieutheoretikern“ (denen, die die Höhe der Intelligenz für umweltabhängig halten) bis heute nicht beigelegt ist. Fokussiert auf ihre Streithänseleien haben die meisten Lernpsychologen jedoch übersehen, dass sie in ihrem Forschungsstand von anderen Naturwissenschaften jedoch so weit überholt worden sind, dass sie beispielsweise von Molekularbiologen und Genmedizinern nicht mehr ernst genommen werden.

## Die Molekularbiologie zur Frage der angeborenen Talente

Als der amerikanische Zukunftsforscher Gregory Stock im Frühjahr 2002 sein neuestes Werk *Redesigning Humans* vorstellte, ließ dies interessierte Kreise aufhorchen: Stock beschreibt dort das „innovative Redesign des Menschen“ und die Methoden, mit denen die genetische Ausrüstung unserer Nachkommen gezielt ausgewählt und verbessert werden kann. Eltern werden schon – so glaubt er – in zehn bis 15 Jahren Eigenschaften wie Haar- und Augenfarbe, die Intelligenz und auch künstlerische Neigungen auswählen können. Das Angebot – so prophezeit Stock vollmundig – wird von einer Prise musikalischen Talents wie John Lennon, über eine Spur von Einsteins Genialität bis hin zu einem Schuss von Michael Jordans sportlichem Elan reichen.

Die Fachleute diskutieren zur Zeit, wie Stocks Optimismus einzuschätzen ist: Während der Bioethiker Arthur Caplan von der University of Pennsylvania Stocks Thesen für spekulativ und übersteigert hält, zollt der Molekularbiologe Richard Jaenisch vom MIT Respekt: „Fantastisch und futuristisch, aber theoretisch nicht unmöglich“, lautet sein Urteil, mit dem er auch Mahner und Warner auf den Plan ruft: Francis Fukuyama (*Our Posthuman Future*) sieht – Prokrustes lässt grüßen – „die Basis der Menschenrechte“ bedroht,

wenn wohlhabende Schichten sich intelligente Designerbabys leisten und in einem genetischen Rüstungswettrennen Klassenunterschiede verstärken und den „weltweiten Konsens zerstören, dass alle Menschen gleich seien“.

Wer die aktuelle Diskussion über die technischen Möglichkeiten und ethischen Grenzen der modernen Gentechnik und Molekularbiologie verfolgt, wird rasch feststellen, wie sehr sich der Fokus des wissenschaftlichen und philosophischen Interesses seit Herrnstein's *The Bell Curve* dramatisch verschoben hat:

- Sozialwissenschaftler und Philosophen beschäftigen sich jetzt mit der Frage, inwieweit wir ethisch verantworten können, das biotechnisch Machbare auch zu tun.
- Molekularbiologen und Genmediziner konzentrieren sich auf die technischen Herausforderungen der Präimplantationsdiagnostik: Welche Prozesse „müssen wir beherrschen, um Erbfehler gezielt abzuschalten und routinemäßig Intelligenz, Talente und eine Anti-Aging-Sonderausstattung vererben zu können?
- Die Frage, ob Intelligenz vererblich ist, wird in der Molekularbiologie überhaupt nicht mehr diskutiert, sondern als gesicherte naturwissenschaftliche Basis akzeptiert.

Auch wenn viele Lernpsychologen und Pädagogen die neuen Fakten der Molekularbiologie geflissentlich übersehen und beharrlich am Bild des Menschen vom unbeschriebenen Blatt festhalten, in das wir mit der richtigen Ausbildung nahezu alles hineinschreiben können, so hat doch zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Stunde der ewig Gestrigen geschlagen:

Angesichts der näher rückenden endgültigen Entschlüsselung des menschlichen Erbguts, der Darstellung aller auf jedem menschlichem Chromosom enthaltenen Gene, wird es immer schwieriger zu bezweifeln, dass es Gene und Genkomplexe gibt, die für geistige Kräfte und Mängel von Bedeutung sind. Wir stehen deshalb vor einer Renaissance des Talents und dürfen uns nun endlich gestat-

ten, vorurteilsfrei und unbelastet die einzigartigen Talente eines jeden Menschen anzuschauen, um ihn dann individuell in seinen Intelligenzen, Talenten und Begabungen so zu fördern, wie es ihm und seinem Potenzial am besten entspricht. Dies erfordert zunächst, dass wir die Grenzen unseres bisherigen Bildungssystems erkennen und überwinden.