

Störfall Intelligenz

Text Anja Dilk

In der Schule werden sie gern als hyperaktive Störer abgetan: hochbegabte Kinder, die unter chronischer Unterforderung leiden. Kaum besser sieht es für die Ausnahmetalente später im Berufsleben aus, weil sie dort oft als Eigenbrötler und Störenfriede gelten. Dabei könnten ihre außergewöhnlichen Fähigkeiten einen Schatz für das Unternehmen darstellen – wenn er denn gehoben wird

Hochbegabt? Er? Gerade er? Das hatte Claudio Seipel nie auf dem Plan. Sicher, in der Schule hat ihn vieles fasziniert, über das normale Maß hinaus. Doch überragende Noten hatte er nicht. Sicher, manchmal wunderte er sich, dass andere seinen Gedankensprüngen nicht folgen konnten. Aber wahrscheinlich interessierte sie das einfach nicht.

Und später, im Psychologiestudium, als er einen Test zum figuralen Denken machte – Würfel rotieren, Figuren legen, logische Verknüpfungen herstellen –, war

er schon fertig, als die anderen noch am Anfang steckten, und hatte null Fehler. Sich etwas darauf einzubilden kam ihm nicht in den Sinn. Im Gegenteil: Die anderen strengen sich nur nicht richtig an, dachte Seipel. Oder schlimmer noch, sie wollen ihre Leistung vor mir verbergen, weil sie mich nicht mögen.

Sich missverstanden fühlen, nicht anerkannt werden. Immer dieses Gefühl im Nacken, es stimmt etwas nicht mit dir, das hat Claudio Seipel sein Leben lang begleitet. Wie ein Getriebener stürzte er sich ▶

in eine Aufgabe nach der anderen, Banklehre, Unternehmensberatung, Vertrieb, er brachte sich sogar selbst Jura bei – und war doch nicht zufrieden. Bei Kollegen galt er als ewiger Pessimist, der Probleme sah, wo keine waren. Oder als Besserwisser, der seltsame Thesen von sich gibt, ohne Begründungen zu liefern. Vor vier Jahren riet ihm eine Freundin: „Mach mal einen IQ-Test.“ Seipel tat es. Ergebnis: hochbegabt. „Das war wie eine Befreiung. Plötzlich verstand ich mein Leben rückwärts.“ Da war Seipel 35 Jahre alt.

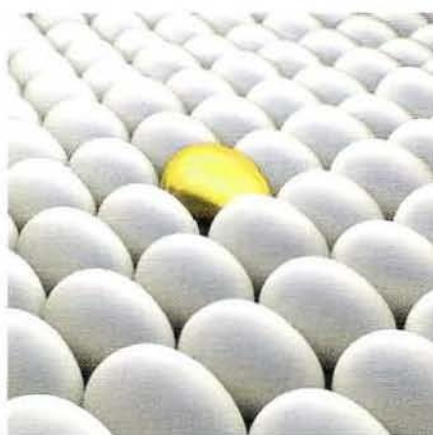
Hochbegabung von Erwachsenen ist ein Randthema – gerade in Unternehmen. Die meisten haben Hochbegabte nicht als eigene Gruppe auf der Rechnung. „Unsere High Potential Programme reichen“, heißt es etwa bei Microsoft Deutschland. Und auch Alexander Leuschinsky, Recruitingexperte bei Kienbaum Executive Consultants, glaubt, dass die gängigen Einstufungs- und Diagnostiktests zumindest in gut organisierten Konzernen durchaus herausfiltern, wenn ein Bewerber außergewöhnlich intelligent ist. Doch ob auf die speziellen Bedürfnisse hochbegabter Mitarbeiter anschließend entsprechend eingegangen wird, ist fraglich. Denn das Bewusstsein, dass sie besondere Bedürfnisse oder Probleme haben könnten, ist wenig ausgeprägt.

Zwar haben die Debatten um frühkindliche Förderung und bessere Bildung den Blick auf hochbegabte Kinder geschärft. Doch sind aus den klugen Kleinen erst mal Große geworden, überlässt man sie sich selbst; als sei es nicht nötig, auf die spezifischen Bedürfnisse der außergewöhnlich Denkschnellen einzugehen, gerade am Arbeitsplatz. Die meisten hochbegabten Erwachsenen von heute sind ohnehin in einer Generation groß geworden, in der außergewöhnliche Denkschnelligkeit wenig beachtet oder mit dem Verdacht des elitären Dünkels versehen war. Wie Seipel erfahren viele daher erst

Sie sehen oft Lösungen, ohne den richtigen Weg beschreiben zu können

spät, dass sie zu jenen zwei Prozent der Bevölkerung gehören, die bei einem überwachten IQ-Test ein besseres Ergebnis erreichen, als es 98 Prozent der Bevölkerung erzielen würden, d. h. derzeit einen Wert von mindestens 130.

Manche sind später äußerst erfolgreich. Andere geraten trotz ihres großen intellektuellen Potenzials im Berufsleben ins Schlingern, wie es im vergangenen



Jahr der amerikanische Wissenschaftsjournalist Malcolm Gladwell in seinem Bestseller „Überflieger“ („Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht“, Campus Verlag, Januar 2009,

19,90 Euro) gezeigt hat. „Das ist tragisch für die Betroffenen selbst, weil sie oft nicht wissen, warum sie unzufrieden sind und nicht vorankommen“, sagt die Frankfurter Trainerin Anne Heintze, die sich auf das Coaching von Hochbegabten spezialisiert hat. „Und es ist schade für Unternehmen, die durch eine auf diese Gruppe spezifisch zugeschnittene Talentförderung einen unentdeckten Schatz bergen könnten. Da liegt riesiges Potenzial brach.“

Immerhin, seit drei, vier Jahren rückt zumindest in der Öffentlichkeit Hochbegabung von Erwachsenen etwas mehr auf die Agenda, schätzt Christine Warlies. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des deutschen Mensa-Clubs (MinD), des Verbands für Menschen mit einem IQ über 130 – Durchschnittsalter: 34. „Während in den achtziger, neunziger Jahren die meisten Mitglieder selbst vor ihrer Familie die Hochbegabung verschwiegen haben, gehen sie jetzt offensiver damit um“, sagt Warlies. „es ist ein wenig wie einst beim Coming-out der Schwulenbewegung.“

Sie wollen raus aus dem Muff der elitären Verdachtsecke, wollen mit ihren besonderen Bedürfnissen wahrgenommen und „angemessen gefördert“ werden. Über Websites und Blogs wie www.hobee.de oder www.hochbegabte-erwachsene.de tauschen sie sich aus. In Deutschland gibt es mittlerweile um die 15 Coaches, die allesamt selbst hochbegabt sind und die IQ-Starken auf deren Weg durchs Arbeitsleben beraten. Nicht viel für potenziell 1,6 Millionen Menschen, aber immerhin ein Anfang. „Hochbegabte Menschen sind wie Zebras unter Haflingern“, formuliert es Trainerin Heintze. Sie neigen zu komplexer, spielerischer, schneller Sprache, sprunghaftem Denken mit Dutzenden Querverbindungen zu scheinbar entlegenen Punkten. Sie sehen Lösungen, ohne den Weg beschreiben zu können, tun sich daher oft schwer mit der Kommunikation im Job.

Weil sie ungeheuer viel gleichzeitig wahrnehmen können, sind viele übersensibel und hochemotional. Berstend vor Wissensdurst und Fähigkeiten auf vielen Feldern, können sie sich oft nicht für einen Weg entscheiden, machen nicht selten mehrere Ausbildungen, lernen viele Sprachen, laufen im Zickzack durchs Berufsleben. „Die typischen Merkmale von Hochbegabten sind gerade im

Arbeitsalltag nicht immer förderlich", sagt Heintze. „Nicht selten werden die Fähigkeiten hochbegabter Mitarbeiter verkannt, falsch eingeschätzt und die Menschen zu Sonderlingen abgestempelt.“ Wer immerzu erfährt, dass es irgendwie falsch ist, schon nach 30 Minuten statt nach drei Stunden mit einer Aufgabe fertig zu sein, wer ein ums andere Mal merkt, dass andere seine schnelle Auffassungsgabe mit oberflächlicher Reflexion verwechseln, wer immerzu mit der routinierten Umsetzung von Projekten betraut wird, zieht sich irgendwann ermüdet in die innere Emigration zurück. *Bore-out* nennt das Heintze, oder, um beim Bild zu bleiben: „Das Zebra wirft sich eine Haflingerdecke über, um nicht aufzufallen.“

Oder es fühlt sich lebenslang als großer Störfaktor. Wie Friedhelm Wachs. In der Schule schwankte der Gründer des European Negotiation Institute zwischen quälender Langeweile und Rebellion. Stritt sich mit Lehrern, provozierte, spielte den Klassenclown. Bis er irgendwann die Rolle fand, die für ihn passte: Schulsprecher. „Als unausgelasteter Querkopf eckte ich vorher überall an, weil ich nicht meiner Position im sozialen System entsprach“, erinnert sich Wachs, „als Schulsprecher aber wurde das von mir gerade erwartet.“

Wachs ging auf in der Rolle des Wortführers, engagierte sich in politischen Organisationen, mischte in weltweiten Sportverbänden mit. Immer wenn es darum ging, innerhalb eines komplexen Systems Entwicklungen vor auszudenken und widerstrebende Parteien mit kreativen Lösungsvorschlägen zusammenzubringen, hieß es: Der Friedhelm macht's. Wachs lacht. „Egal ob Minister oder Vorstände, niemand will den Wilden am Tisch haben. Aber wenn es darum geht, ein Team aus dem Dschungel zu führen, wird er mit Kusshand geholt.“ Wachs hat daraus seinen Beruf gestrickt, hinter den Fronten: als selbstständiger Verhandlungsberater für

Topmanager und politische Entscheider, eine Art Strippenzieher im Hintergrund.

Nicht vielen Hochbegabten fällt es leicht, ihre „200 PS unter der Haube erfolgreich auf die Straße zu bringen“, wie es Diplompsychologe Heinz-Detlef Scheer formuliert. Nach Beobachtung des Hochbegabtentrainers tappen sie oft in drei Fallen: die Arroganzfalle, weil sie sich schon nach ein paar Tagen im Job hoch motiviert einmischen und alles ändern wollen; die Kulturfalle, weil sie die gewachsenen Strukturen und Ängste im Unternehmen unterschätzen; die Dilettantenfalle, weil sie sich manchmal selbst überschätzen.

„Egal ob Minister oder Vorstände, niemand will den Wilden am Tisch haben“

„Manche meiner Kunden fangen an, Bücher zu schreiben oder selber zu komponieren, weil sie glauben, alles zu können. Das ist natürlich Quatsch und landet im Dilettantismus“, sagt Scheer. Mit seinen Klienten übt er daher, die Perspektive der Kollegen einzunehmen, klarer zu kommunizieren. Und die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. „Ein hoher IQ allein nutzt wenig. Wer nie gelernt hat zu lernen, weil er es lange nicht musste, wird letztlich kaum erfolgreich sein“, meint Scheer. „Nur wem es gelingt, seinen IQ in Lernerbeit umzusetzen, hat einen Vorteil.“

Claudio Seipel hat inzwischen gelernt, sich in Meetings ein wenig zurückzuhalten, bis ein Problem hinreichend ausdiskutiert ist, anstatt gleich zu Beginn mit einem fertigen Lösungsvorschlag den anderen über den Mund zu fahren. Er hat sich diskret

einen zweiten Job nach der Arbeit besorgt, als Dozent an der Fachhochschule Frankfurt. Und er hat erkannt: „Ich muss meinen eigenen Weg gehen. Die Unternehmensmauern sind zu eng. Das Mitmischen in der Firmenpolitik ist auf Dauer nicht mein Ding.“ Anfang des Jahres macht sich Seipel selbstständig.

Damit es zu solchen Trennungen erst gar nicht kommt, coacht Trainer Scheer nicht nur Hochbegabte, sondern auch deren Chefs und rät zur „konstruktiven Disharmonie“, um extreme Schnelldenker zu halten. Das heißt: erstens, den Leuten ein breites Aufgabenspektrum bieten, in dem sie sich austoben können; zweitens, die Unterschiedlichkeit der Fähigkeiten in der Abteilung ebenso zum Thema zu machen wie den Wert gerade einer gut gemischten Mannschaft. Und drittens, fügt seine Kollegin Heintze hinzu, den Blick der Personaler schärfen: „High Potential Programme und allgemeine Stärken-Schwächen-Analysen reichen da nicht.“

Für Mensa-Frau Christine Warlies, gehört es zu jeder „angemessenen Art von Führung“, auf Mitarbeitergruppen mit besonderen Bedürfnissen so einzugehen, dass es ihren besonderen Stärken und Schwächen gerecht wird. Das heißt bei den IQ-Starken zum Beispiel: große Freiräume lassen, aber klare Ziele und Termine setzen, damit sie sich nicht verzetteln, am eigenen Perfektionismus zerbrechen oder sich in einem dichten Wald von Argumenten verlaufen. Oder: Andere Arbeitgeschwindigkeiten und Zyklen anerkennen.

Auch wer schnell fertig ist, braucht Erholung – und nicht einen Schreibtisch, der ständig mit neuen Aufgaben vollgepackt ist. Sonst droht in der Tat, wie der Erfurter Begabungsforscher Ernst Hany sagt, dass „hochbegabte Mitarbeiter als Querschleiber Sand ins Getriebe werfen, statt ihre Fähigkeiten im Einklang mit Kollegen und Unternehmenskultur einzusetzen“. Oder frustriert ihre Sachen packen. ■