

Intelligenz bringt's eben doch

Intelligente Menschen haben einfach Glück gehabt in der Genlotterie, meint die renommierte Forscherin Elsbeth Stern. Ein Gespräch über die vielen Vorteile von Intelligenz im Alltag und im Beruf und über die vergleichsweise geringe Bedeutung sozialer und emotionaler Intelligenz. Und warum manche populären Glaubenssätze nicht zu halten sind.

Interview zwischen Martin Claßen (people & work) und Prof. Dr. Elsbeth Stern



Prof. Dr. Elsbeth Stern

ist Psychologin, Professorin für empirische Lehr- und Lernforschung und Leiterin des Instituts für Verhaltenswissenschaften an der ETH Zürich. Ihr Buch zum Thema (mit Aljoscha Neubauer): „Intelligenz – Große Unterschiede und ihre Folgen“ (2013).

Intelligenz ist ein häufig genutzter Alltagsbegriff, sie lässt sich aber nicht anfassen. Was zeichnet überaus intelligente Menschen aus?

Sie haben zwei Fähigkeiten: effiziente Informationsverarbeitung und schlussfolgerndes Denken. Das sind die beiden zentralen Komponenten von Intelligenz. Zudem ist Intelligenz ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal über die Lebenszeit. Die Testergebnisse mit 16 Jahren entsprechen ziemlich genau denen mit 60 Jahren.

Menschen neigen dazu, sich zu überschätzen, als Liebhaber, als Autofahrerin und auch bei ihrer Intelligenz. Sie bezeichnen die Intelligenzforschung als die seriöseste Form der Psychologie, deutlich besser als die meisten anderen Persönlichkeitstests. Warum?

Weil es gelungen ist, Tests zu entwickeln, die höchsten psychometrischen Anforderungen genügen. Intelligenztests

sind objektiv, valide, reliabel und können Leistung sehr gut vorhersagen, besser als alles andere, was die Psychologie bislang ausgearbeitet hat.

Erfolg in Schule und Beruf, die Realisierung persönlicher Ziele, Alltagsglück, Zufriedenheit, Gesundheit, Lebensalter und weitere Aspekte wie die Höhe des Einkommens, alle hängen (empirisch belegt) mit der Intelligenz zusammen. Haben es intelligente Menschen tendenziell besser, leichter und schöner?

Im Prinzip schon. Jedenfalls kann man mit hoher Intelligenz den Aufwand zur Erreichung seiner Lebensziele besser steuern. Wer sehr intelligent und sehr ehrgeizig ist, geht in die Vollen und kann sehr viel erreichen. Wer sehr intelligent und nicht so ehrgeizig ist, muss sich nicht besonders anstrengen und kann immer noch ziemlich viel erreichen. Denjenigen, die weniger intelligent sind, bleiben bestimmte Ziele

Intelligenztest

Von einer Selbstdiagnose ist unbedingt abzuraten. Die im Internet angebotenen Intelligenztests haben nicht das erforderliche Niveau. Es braucht anerkannte psychometrische Testverfahren und die Instruktion durch ausgebildete Testleiter.

Intelligenztests sind auf einen durchschnittlichen Intelligenzquotienten (IQ) von 100 Punkten, eine Standardabweichung von 15 Punkten und als Normalverteilung normiert. Um dem in entwickelten Gesellschaften viele Jahre stetig steigenden IQ-Durchschnitt gerecht zu werden („Flynn-Effekt“), waren regelmäßige Anpassungen der Tests erforderlich. Seit der Jahrtausendwende ist kein Zuwachs des Durchschnittswerts in den Industrienationen mehr festzustellen. Der Grund dafür sind die mittlerweile weitgehend ausgereizten begünstigenden Umfeldbedingungen.

„
Genetische Unterschiede bei der Intelligenz sind eine schon lange eindeutige und unumstrittene Tatsache.
“

ganz verwehrt, etwa in Bereichen der theoretischen Physik. Und sie müssen für hochgesteckte und für sie gerade noch erreichbare Ziele deutlich mehr investieren.

Intelligenzunterschiede werden in persönlichen und gesellschaftlichen Diskussionen oft kleingeredet.

Was wir nicht tun sollten. Denn genetische Unterschiede bei der Intelligenz sind eine schon lange eindeutige und unumstrittene Tatsache. Dies kann man nicht leugnen, daran kommt man nicht vorbei.

Das ist bei den meisten persönlichen Merkmalen so, unserem Aussehen, der Sportlichkeit, der Musikalität und vielem anderen mehr. Menschen haben – genetisch bedingt – unterschiedliche Voraussetzungen. Und Menschen können in vielen Bereichen gute oder sogar sehr gute Leistungen bringen, selbst wenn sie hinsichtlich Intelligenz nicht Spitze sind.

Wichtig ist daher die persönliche Investition in Intelligenz, also wie ich meine geistigen Fähigkeiten nutze und ob ich bereit bin, in Wissen und Leistung zu investieren. Schauen wir uns die Expertise von zwei Personen in einem Themengebiet an. Diejenige mit höherer Intelligenz muss für dieselbe Expertise weniger Aufwand betreiben. Wenn beide aber dieselbe Expertise erreicht haben, merkt man keine Unterschiede bei der Intelligenz mehr. Übung macht den Meister und die Meisterin. Hochin-

telligente Menschen kommen allerdings schneller auf ein bestimmtes Niveau oder können in derselben Zeit ein höheres Niveau erreichen.

Intelligente Menschen können sich, wie breit bestätigte Forschungen zeigen, besser gegen negative Lebensereignisse schützen. Oder anders ausgedrückt: Sie sind eher dazu in der Lage, sich positive Lebensumstände zu schaffen. Also nicht das Glück der Tüchtigen, sondern der Segen für Klügere?

Es stimmt: Bei unerwarteten Problemen sind intelligentere Menschen tendenziell eher in der Lage, damit gut umzugehen. Es stimmt aber auch: Alle in empirischen Forschungen für hochintelligente Menschen nachgewiesenen günstigen Effekte sind nicht riesengroß. Auch jemand mit einem IQ von 130 kann unglücklich sein.

Ein populäres People-Narrativ ist, dass es im Business und für Leadership letztlich mehr auf den EQ als auf den IQ ankomme, also die emotionale Intelligenz zum wichtigeren Erfolgsfaktor wird. Für Sie ist Empathie weniger relevant, eher „nice to have“. Was spricht gegen den Mainstream?

Um neuartige und herausfordernde Situationen zu durchschauen und anzugehen, was im Management oft erforderlich ist, braucht man vor allem Intelligenz. Niemand sollte glauben, er oder sie könne geringe Intelligenz durch große Empathie kompensieren.

Besonders in komplexen und instabilen Momenten stellt sich eine Frage: Was braucht man unbedingt zur Problembel-

wältigung und was kommt günstigenfalls noch dazu? Die Antwort aus der Forschung ist eindeutig: Intelligenz ist die notwendige Bedingung, Empathie kann zusätzlich hilfreich sein.

Es gibt die Unterscheidung von Menschen in „book smart“ und „street smart“. Die Forschungsevidenz klingt wie ein Plädoyer für kognitive Stärke. Was erwidern Sie Menschen, die Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl als ihre größeren Stärken empfinden?

Natürlich geht Intelligenz ganz ohne Empathie auch nicht. Der intelligente Tyrann ist längst ein No-Go. Und in einem langfristig stabilen Umfeld ist große Empathie für die Mitarbeitenden gewiss von Vorteil und wichtiger als große Intelligenz. Aber wo gibt es diese Konstanz heute noch?

Es gibt nur wenige höchst intelligente Menschen. Unternehmen müssen gut überlegen, wo diese eingesetzt werden. In vielen Bereichen braucht es „nur“ die sogenannte Schwellenintelligenz, nicht tipptopp, aber doch ein gewisses Niveau, das selbstverständlich themenabhängig ist.

Mein Eindruck ist, dass Intelligenztests bei der Einstellung und Beförderung durchaus sinnvoll wären, aber fast nirgends mehr eingesetzt werden.

Weil Intelligenz als sehr guter Prädiktor für berufliche Leistung gilt, ist es durchaus empfehlenswert, einen entsprechenden Test in einem zweistufigen Verfahren als Vorfilter einzusetzen. Bei den veränderten Kräften im Arbeitsmarkt

„
Niemand sollte glauben, er oder sie könne geringe Intelligenz durch große Empathie kompensieren.
“

werden Intelligenztests aber inzwischen oft als Zumutung für die Kandidaten und Kandidatinnen empfunden.

Immer wieder wird auch die Mathematiknote als guter Prädiktor gehandelt, aber sie ist kaum besser als die Deutschnote. Überhaupt sind Schulnoten erheblich von der Lehrer- und Unterrichtsqualität abhängig. Wobei man schon sagen kann, dass eine sehr gute Mathematiknote ein Indiz für zumindest eine gewisse Intelligenz ist. Eine schlechte Mathematiknote kann aber auch daran liegen, dass hochintelligente Schüler und Schülerinnen bei schlechtem Unterricht abschalten.

Ein weiteres Narrativ lautet, dass hochintelligente Menschen oft sozial ziemlich inkompetent seien, sozusagen als ausgleichende Gerechtigkeit. Und den meisten fallen dazu auch gleich konkrete Personen ein. Was ist da dran?

Eigentlich nichts. Der „Wunsch“, dass hochintelligente Menschen halt auch Probleme haben, nur eben andere, bleibt unerfüllt. Natürlich können sie dieselben Probleme haben wie weniger intelligente Menschen – allerdings deutlich seltener.

Es kann allerdings sein, dass hochintelligente Menschen nicht ständig Lust haben, sich mit weniger intelligenten Menschen auseinanderzusetzen, was als geringere Empathie interpretiert werden könnte: lieber mal allein sein, als sich ständig gut und eng mit anderen abzugeben. Allein, die Forschung zeigt, dass hochintelligente Menschen genauso viele Freunde und einen gleich großen Bekanntheitskreis haben.

Intelligenz liegt primär an den Genen, daher auch Ihre These vom Glück in der Genlotterie. Können im Zusammenspiel von „Natur und Kultur“ die genetisch vorhandenen Intelligenzdefizite durch soziale, systemische und organisatorische Bedingungen kompensiert werden?

”
Keine Führungskraft sollte intelligenzmäßig unter dem Durchschnitt ihrer Leute sein.
“

Das ist durchaus möglich! Weniger intelligente Menschen mit einer soliden Ausbildung sind zu vielem in der Lage. Wenn die Aufgabe nicht zu komplex ist und ihnen genügend Zeit zur Bewältigung gegeben wird. Wenn sie nicht überfordert werden und ein persönliches Kompetenzerleben haben, also immer wieder den Eindruck gewinnen, etwas geschafft zu haben. Wenn der sogenannte „Job-Person-Fit“ stimmt und jemand sich womöglich sogar eine anerkannte Nische in der Firma erarbeitet hat. Dann sind weniger intelligente Menschen oft auch besonders zuverlässige und eher nicht von Abwanderungsgedanken beeinflusste Mitarbeitende.

Im Zeitalter von Partizipation und Inklusion kommt es vor, dass intelligente Menschen einem weniger intelligenten Gegenüber auf Augenhöhe begegnen sollen. Was passiert dann?

In gleicher Weise begegnen besonders attraktive Menschen weniger attraktiven Menschen. Wir bringen eben unterschiedliche Voraussetzungen mit. Als Gesellschaft haben wir uns auf Partizipation und Inklusion geeinigt. Jeder und jede hat die Pflicht, anderen Personen mit Respekt zu begegnen. Genauso wenig, wie ich von jemand Attraktiverem hören möchte „Du bist aber hässlich!“, möchte ich von jemand Intelligenterem hören: „Du bist so dumm!“

Über die Unterschiede zwischen Frauen und Männern wird viel gesprochen, auch hinsichtlich der Intelligenz. Was ist erforscht?

Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind eher klein. Bei Männern ist die Streuung etwas größer. So ist der Anteil weit überdurchschnittlich, aber auch deutlich unterdurchschnittlich intelligenter Männer leicht höher. Die Begründung dafür ist noch nicht völlig klar, Genvariationen könnten eine Rolle spielen.

Wäre es gut, wenn Chefinnen und Chefs intelligenter sind als die Mitarbeitenden?

Auf jeden Fall! Zwar kann eine hochintelligente und karrieremäßig wenig ehrgeizige Person ein Team durchaus bereichern, besonders wenn die Führungskraft dies neidlos anerkennt. Keine Führungskraft sollte aber intelligenzmäßig unter dem Durchschnitt ihrer Leute sein.

Und wie gehen die Mitarbeitenden am besten mit einer vermeintlich oder tatsächlich wenig intelligenten Führungskraft um? Zeigen sollten sie ihre Überlegenheit wohl besser nicht, oder?

Ob sie es zeigen oder nicht, kommt auf ihre jeweilige Jobsituation an (lacht). Aber es käme nicht gut, wenn jemand zeigt oder sagt, die Vorgesetzten seien weniger intelligent und man könne ihren Job ohnehin besser machen. Für ein gutes Miteinander ist die wechselseitige Anerkennung wichtig, das bereits erwähnte Kompetenzerleben: Wertschätzung durch die Führungskraft und gleichzeitig Wertschätzung für die Führungskraft, übrigens nicht nur hinsichtlich Intelligenz.

Bei so vielen vorteilhaften Aspekten von Intelligenz könnte ich auf die Idee kommen, meine eigene Intelligenz zu erhöhen. Was kann ich tun?

Nichts, letztlich können Sie nichts tun. Denn Ihre Intelligenz ist ganz wesentlich durch Ihr genetisches Potenzial geprägt. Und auch die systemischen Effekte, etwa durch verbesserte und verlängerte Ausbildung, sind inzwischen oftmals ausgereizt.

Möglich ist immerhin, wie bereits betont, die persönliche Investition in Intelligenz; zumindest in einem gewissen Rahmen. Also das, was jemand an Fleiß und Anstrengung einsetzt, um sein genetisches Potenzial wirksam werden zu lassen.

Von Körpermuskeln weiß man, dass etwa ab dem 30. Lebensjahr der altersbedingte Abbau beginnt. Die Intelligenz sitzt ja irgendwo im Gehirn, das

landläufig auch als Muskel bezeichnet wird, was es aber nicht ist. Was empfehlen Sie zum Gehirnjogging oder als mentale Kraftübung?

Wer einigermaßen aktiv bleibt, wird seine Intelligenz bis etwa zum 80. Lebensjahr auf dem früheren Niveau erhalten können. Ob man nun 40, 50 oder 60 Jahre alt ist, spielt hinsichtlich des genetischen Potenzials keine Rolle. Lediglich bei Schnelligkeitsaufgaben ist ein gewisser altersbedingter Rückgang festgestellt worden. Wobei zu ergänzen ist, dass niemand vor Gehirnerkrankungen wie Demenz gefeit ist.

Was kann man tun? Immer wieder inhaltlich komplexe Aufgaben erledigen, Bücher lesen, mit anderen sprechen. Dagegen ist Gehirnjogging nichts, mit dem man in seiner aktiven Phase die Zeit verplempern sollte. Das ist etwas für später, gegen die Langeweile im Altersheim.

„
Wer einigermaßen aktiv bleibt, wird seine Intelligenz bis etwa zum 80. Lebensjahr auf dem früheren Niveau erhalten können.
“

Die große Sorge vieler Knowledge-Worker ist es, dass zukünftig die KI unsere menschliche Intelligenz in immer mehr Bereichen aussticht. Wie und warum können intelligente Menschen ihren Organisationen weiterhin Produktivitätsvorsprünge sichern?

Die technologischen Entwicklungen gibt es ja bereits recht lange, Stichwort Taschenrechner. Und Maschinen können immer mehr Aufgaben besser, schneller und günstiger erledigen, Beispiel Mustererkennung. Aber bei vielem braucht es noch menschliche Einschätzungen, Entscheidungen und Handlungen. Nur weil ein Computer anhand eines Röntgenbilds einen Eingriff empfiehlt und dann ein Roboter das Skalpell zückt, würde ich mich nicht operieren lassen. Die Technologien haken noch zu oft. In diesem und vielen weiteren Fällen obliegt die Kontrolle und auch die Aktion weiterhin dem Menschen.

Wie bleibt man weiterhin gefragt? Es geht darum, unsere persönlichen Kompetenzen zu erhalten, also immer wieder in seine Intelligenz zu investieren.

Liebe Frau Stern, vielen Dank für Ihre Einblicke!



Foto: tomozina/istock