

Den Talenten auf der Spur

Begabungen sind genetisch bedingt, werden aber auch vom sozialen Umfeld beeinflusst. Einmal entdeckt und richtig gefördert, können sie zur Erfolgsgarantie avancieren.

Von Jörg Löhr

Das Humankapital sei es, mit dem deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb punkten könnten, meinen viele Wirtschaftsexperten. Die gute Nachricht vorab: Der Anteil deutscher Arbeitnehmer, die emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebunden sind, ist zum zweiten Mal infolge gesunken. Der positive Trend scheint sich zu verfestigen: Aktuell zählen 15 % der Beschäftigten zu den Mitarbeitern, die bereits innerlich gekündigt haben. Allerdings verharrt der Anteil der emotional hoch gebundenen Arbeitnehmer auf unverändert niedrigem Niveau von 15 %. Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten (70 %) zählen zu den gering gebundenen Mitarbeitern und machen Dienst nach Vorschrift. Die hohe Zahl von inneren Kündigern kostet die deutsche Wirtschaft jährlich zwischen 73 und 95 Mrd. Euro. Dies sind die zentralen Ergebnisse des Gallup Engagement-Index 2014.

Ursache der inneren Kündigung von Arbeitnehmern ist eine fehlende oder nur schwach ausgeprägte emotionale Bindung an das Unternehmen. Zu den Gründen für die geringe Identifikation mit dem Arbeitgeber wiederum zählt unter anderem die Erkenntnis, am aktuellen Arbeitsplatz nicht die den eigenen Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit auszuüben.

Was es bedeutet, beruflich auf dem falschen Pferd zu sitzen, zeigen Gedankenexperimente. Wie wäre es wohl Mozart ergangen, hätte er tagtäglich als Steinmetz arbeiten müssen? Und würde heute jemand den Namen Einstein kennen, wenn der Chirurg geworden wäre? Mozart und Einstein erkannten und nutzten ihre herausragenden Talente, was sie zu Weltruhm führte.

Was Talente sind

Was aber versteht man überhaupt unter Talenten und wie lassen sie sich erkennen? Von Begabung oder Talent wird gesprochen, wenn eine Person in einem bestimmten Gebiet über die Voraussetzungen zu überdurchschnittlichen Leistungen verfügt. Möglich sind dabei die verschiedensten Bereiche, beispielsweise aus der intellektuellen, künstlerischen oder sportlichen Sphäre.

Zur Gruppe der kognitiven Begabungen gehören ein fotografisches Gedächtnis und logisches Denkvermögen. Unter Musik und Sprache fällt etwa die Anlage zum Entertainer. Organisationstalente verfügen über Extraklasse bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben, in der Politik oder im Management. Wer talentiert in der Koordination von Bewegungen ist, der kann diese Begabung unter anderem als Skifahrer oder Handwerker in die Waagschale werfen. Nach einer anderen Einteilung werden Talente im Umgang mit sich selbst (wie Frustrationstoleranz), im Umgang mit anderen (wie Führungsstärke) und in den Basiskompetenzen (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Lern- und Leistungsbereitschaft) unterschieden.

2

Stimulation und Förderung notwendig

In Studien wurden Menschen mit einer speziellen Begabung (außerhalb des körperlichen Bereichs) untersucht. Man fand dabei heraus, dass die korrespondierende Hirnaktivität und die entsprechende Hirnregion stärker ausgeprägt sind als beim Durchschnitt. Zu diesen Charakteristika kommt es allerdings nur dann, wenn die besonderen Fähigkeiten gefördert und stimuliert werden. Zwar wirkt sich eine möglichst frühzeitige Entwicklung von Talenten extrem positiv aus, aber es ist nie zu spät dafür. Längst glauben Wissenschaftler nicht mehr an ein Ende der Lernfähigkeit des Gehirns mit Abschluss der Pubertät.

Der Entschluss, mit 55 Jahren noch Japanisch lernen zu wollen, ist also keineswegs abwegig – auch wenn sich vorhandenes Sprachtalent in diesem Alter nicht mehr zu ähnlicher Beherrschung des neuen Idioms entwickeln wird wie bei einem ebenso begabten Jugendlichen.

Einfluss von Genen und sozialem Umfeld

Mittlerweile ist es Konsens, dass Talente stets neben der genetischen Komponente auch eine soziale haben. Zur letzteren zählen Facetten der Persönlichkeit, die familiären und schulischen Umstände sowie das Umfeld. Alle diese Faktoren können bei der Weiterentwicklung von Begabungen helfen oder aber zu deren Verschüttung beitragen. Um Letzteres zu verhindern, sollte sich jeder Mensch aktiv der Entdeckung seiner eigenen Talente widmen, denn diese Entdeckung steht am Anfang des langen Wegs von der Begabung zur Stärke. Wie also erkenne ich, wer ich bin und was ich kann? Dabei helfen Tests und Checklisten, durch die tatsächliche oder potenzielle Stärken herausgefiltert werden. Wichtig: Ehrlichkeit ist bei solchen Analysen unerlässlich. Es gilt, dem realistischen, ungeschminkten Selbst auf die Spur zu kommen. Davon getrennt werden muss sowohl das Fremdbild, das durch den Blick eines externen Betrachters entsteht, als auch die Vision des Menschen, der man gerne wäre.

Talente beeinflussen all unsere Entscheidungen

Das Problem bei der Fahndung nach unseren Talenten ist deren Einmischung in alle unsere Entscheidungen. Wir können sie nicht isoliert, quasi abstrahierend von unserem Leben betrachten, zu dem sie ganz selbstverständlich dazugehören. Um den Talenten dennoch auf die Schliche zu kommen, müssen wir uns deshalb genau beobachten. Aufschlussreich sind etwa spontane Reaktionen in bestimmten Situationen: Wann läuft alles spielerisch? Wann bin ich mit mir selbst im Reinen? Worin bin ich besser als andere? Was mache ich richtig gern? In der Mehrzahl dieser Situationen werde ich meine Begabungen nutzen!

Schwieriger wird es allerdings, wenn sich die Talente bereits tief in uns zurückgezogen haben, weil sie nie kultiviert wurden. Hier lohnt ein gedanklicher Ausflug in die eigene Kindheit: Welche Lieblingsbeschäftigungen hatte ich als Junge oder Mädchen? Was habe ich schneller gelernt als andere Kinder? Was hat mich damals immer wieder angetrieben? Der Spaß an einer und die Begeisterung für eine Sache sind zudem Indikatoren für die Beteiligung von Talenten, weil uns Freude macht, was uns leicht fällt.

Nach Stufenmodellen der Talententwicklung sind die frühen Jahre von Spaß und Spielfreude geprägt. In der mittleren Phase folgt die Ausformung der Talente mit mehr Ernsthaftigkeit und einer Zunahme der spezifischen Aktivität. Den Abschluss bildet die Perfektionierung, durch die zuvor „nur“ Talentierte zu Besessenen und zu Experten ihrer Disziplin werden. Aufmerksamkeit verdient auf jeder Stufe die Art und Weise der Beschreibung von Talenten. Sinnvollerweise werden sie mit Hilfe von Verben ausgedrückt, denn in der Regel sind es die Tätigkeiten, ist es das Handeln, das zu Höchstleistungen führt. An die Stelle der Formulierung „Ich bin neugierig“ sollte daher beispielsweise „Ich finde gerne selbst heraus, wie etwas funktioniert“ treten.

Schlüsselerlebnisse offenbaren Talente

Um zu solchen Selbstbeschreibungen zu kommen, müssen die Suchenden ausgetretene Pfade verlassen, sprich ihr bisheriges Leben hinterfragen. Selbst wenn beispielsweise ihr derzeitiger Job formal ihrer beruflichen Qualifikation entspricht und das Gehalt stimmt, sind sie möglicherweise dort eine Fehlbesetzung, weil ihre persönlichen Talente nicht gefordert werden. Als Folgen stellen sich Unzufriedenheit und innere Leere ein. Einen Anstoß zur Veränderung geben oftmals emotional stark aufwühlende Erlebnisse, die den Einsatz von Begabungen fordern und somit freilegen. So mancher wird beispielsweise durch dramatische Ereignisse auf sein Talent zur Konfliktbewältigung und zum Umgang mit Niederlagen aufmerksam. Ein anderer stößt während einer Krise seines Unternehmens auf sein Potenzial als Problemlöser.

Selbstbild und Fremdbild

Zusätzlichen Input für die Jagd nach den eigenen Talenten liefern die Beobachtungen anderer, insbesondere die der eigenen Familie, von Menschen aus dem engeren Freundeskreis und Arbeitskollegen. Dabei darf es nicht um Schmeicheleien gehen. Vielmehr sind ein kritisches Feedback und eine neutrale Einschätzung gefragt. Interessante Aufschlüsse liefert auch ein Vergleich der Talente, die jemand an sich selbst entdeckt, mit denen, die andere ihm zuschreiben. Gibt es klare Übereinstimmungen, steigt die Wahrscheinlichkeit auf eine realistische Erkenntnis und die betreffenden Talente sollten eingehender begutachtet werden.

Und wenn weder die Selbstanalyse noch die Beurteilung durch andere zum Aufspüren von Talenten führen? Ein solcher Fall ist allenfalls theoretisch vorstellbar, denn die Erfahrung zeigt, dass jeder Mensch in manchen Bereichen besser ist als der Durchschnitt. Zwar wird nicht jeder ein einzigartiger Komponist, ein Spitzensportler oder ein berühmter Maler, aber die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Leben sind so gut wie immer vorhanden.

Aus Talenten Stärken machen

Alle Talente müssen durch ständige Übung und bewusstes Einsetzen zur Entfaltung gebracht werden. Die Entdeckung der eigenen Begabungen ist daher immer nur ein erster Schritt, dem weitere folgen müssen, damit sich Stärken entwickeln. Mit anderen Worten: Ein Talent ist eine Möglichkeit und Stärke ist die Umsetzung. Auf dem Weg vom Talent zur Stärke sind Wissen, Können und Wollen nötig. Fehlt einer dieser drei Faktoren, kommt es zu brach liegenden Begabungen und damit meist zu einem wenig befriedigenden Leben, weil Erfolg so gut wie immer auf der Kultivierung der eigenen Stärken beruht.

5

Besonders häufig mangelt es am Wollen. Das mag an mangelnder Disziplin und Eigenmotivation liegen, doch nicht selten findet diese Willensschwäche ihre Ursache darin, dass die überdurchschnittlichen Fähigkeiten nicht klar erkannt wurden, was die enorme Bedeutung der Talentsuche unterstreicht.

Hat demgegenüber ein Mensch sein eigenes Spielfeld, sprich den Bereich seiner Talente eindeutig abgesteckt, stellt sich die Motivation meist von ganz allein ein. Um jedoch nicht quasi im Blindflug wertvolle Energie zu verschwenden, muss etwas Weiteres hinzukommen: ambitionierte, aber realistische Ziele, die den Stärken einen Kompass verleihen. Denn: Auch die größten Talente brauchen eine Richtung.