

Talent: Die Übungspraxis macht den Unterschied

Wir kennen sie, die Fragen wie: Ist Führung erlernbar oder komme ich mit dieser Kompetenz ausgestattet auf die Welt? Lassen sich Kompetenzen wirklich entwickeln und trainieren? Die einen meinen, das ist angeboren, die anderen sagen, das ist alles lernbar – abhängig von Milieu und Umwelt. Liegt die Wahrheit wie so oft in der Mitte? Oder sollten wir das Dilemma nicht doch besser über einen anderen Zugang lösen.

Ein Text von Rolf Arnold (2015) liefert sehr Hilfreiches und Anregendes für die Klärung dieser Frage. Er fasst Erkenntnisse der neueren Talent- und Genieforschung zusammen und gibt Empfehlungen für Führungskräfte und Personalentwicklung. Die zentrale Botschaft lautet: Die Übungspraxis macht den Unterschied.

Bereits vor Jahren wies der bekannte deutsche Pädagoge Hartmut von Hentig darauf hin, dass es notwendig sei, „Schule neu (zu) denken“ (von Hentig 1998), da unsere bisherigen gesellschaftlichen Vorkehrungen zu Erziehung und Bildung des Nachwuchses mit Risiken und Nebenwirkungen einhergingen und vielfach nicht halten, was wir uns von ihnen versprechen. Da insbesondere die Bildungspolitik seinem Aufruf nicht folgte, erstaunte er kurz darauf die Fachwelt mit einem Plädoyer, die Kinder zeitweise aus der Schule herauszunehmen und sie einer „Bewährung“ in gesellschaftlicher Verantwortung, d.h. einer Bildung durch das Leben, auszusetzen.

Diese grundlegende Skepsis gegenüber unserer überlieferten Bildungspraxis erhält nun zusätzliche Nahrung durch die neuere Talentforschung, die zahlreiche Belege dazu vorlegt, dass Talent nicht angeboren, sondern erlernbar ist. Insbesondere das Buch von Werner Siefer mit dem ermutigenden Titel „Das Genie in mir“ (Siefer 2009) berichtet über eine Fülle von Beispielen und auch Forschungsergebnissen, welche allesamt geeignet sind, unsere vertrauten Vorstellungen über das angeborene Talent einerseits und die Förderung sowie das Training andererseits zu revidieren. Siefer weist nach, dass solche Teils-teils-Argumentationen durchweg auf Behauptungen statt auf verlässlichen Daten beruhen, wofür er tief in die Ergebnisse der Hirn- sowie der internationalen Begabungsforschung eintaucht. Talentierte Menschen – ob es sich nun um Tennisgrößen oder Musiker handelt – sein vor allem eines: *Übungsweltmeister*. Hinter jedem talentierten Menschen liegt eine Phase intensiver, oft abgenötigter Anstrengung, wie die von Siefer referierten Beispiele zeigen. Diese reichen von Boris Becker und Steffi Graf über Schachweltmeister bis hin zu Wunderkindern gleich welcher Art. Alle diese Beispiele stützen die *These vom erlernten Talent*.

So war es der bereits früh entfachte bzw. vom Vater erzwungene Übungsfleiß eines Wolfgang Amadeus Mozart und nicht ein irgendwie besonders geartetes Talent,

welcher seine musikalische Originalität und Größe begründete. Seine wirklich eigene musikalische Genialität brachte auch Mozart erst im Alter von 21 Jahren, nach einer ausgedehnten Übungszeit, zum Ausdruck, während seine früheren Stücke – so der britische Genieforscher Michael J. Howe – bei genauerer Betrachtung als Anlehnungen an andere, Übernahmen und Fingerübungen einzuschätzen sind.

Die neuere Talentforschung zeigt, dass nicht das Angeborene, sondern die Übungspraxis ein Talent entstehen und reifen lässt – ein deutlicher Hinweis auf die Bedeutung der Art und Weise, wie wir die Ausbildung und Arbeitsplätze in den Unternehmen unserer Gesellschaft gestalten.

Diesen Eindruck bestätigt auch Daniel Coyle in seinem Buch „Die Talent-Lüge“ (Coyle 2009), wobei er allerdings noch etwas genauer hinsieht. Ihn interessiert, wie genau das frühe Üben beschaffen ist, welches Talente entstehen lässt. Dafür bezieht er sich nicht nur auf die revolutionären hirnpfysiologischen Entdeckungen „rund um die Neuronenmembran Myelin“, er suchte vielmehr weltweit die oft im Verborgenen wirkenden Talentschmieden auf und beobachtete diese bei ihrer Arbeit. Diese „Schatzsuche“ führte ihn u.a. zu den brasilianischen Fußballvereinen, die eine lange Liste von Ausnahmefußballspielern, wie Pelé, Zico, Socrates, Romário, Juninho, Robinho, Ronaldinho und Kaká hervorgebracht haben. Seine Ergebnisse zeigen, dass es insbesondere das aktive Lernen ist, welches neben den Phänomenen einer Initialzündung sowie eines Meistertrainers diese Talententwicklung verstehbar macht. Brasilianische Fußballspieler lernen anders. „*Menschen, denen ich in den Talentschmieden begegnet bin*“, so Daniel Coyle, „*verhalten sich scheinbar paradox: Sie suchen sich ausgerechnet vereiste Hänge (...) (und arbeiten) ganz bewusst an der Grenze ihrer Fähigkeiten und scheitern dabei zwangsläufig immer wieder. Doch genau dieses Scheitern macht ihren Fortschritt aus*“ (ebd., S. 22).

Coyle sieht in diesem Vorgehen die Wirkung des aktiven Lernens: „Aktives Lernen basiert auf einem Widerspruch: Wenn wir uns zielgerichtet mit einem Gegenstand auseinandersetzen – und uns dabei das Recht zugestehen, Fehler zu machen und dumm auszusehen –, dann werden wir klüger. Anders ausgedrückt, Erfahrungen, die uns dazu zwingen, uns langsam voranzutasten, Fehler zu machen und diese zu korrigieren – so als würden wir einen vereisten Abhang hinaufsteigen und dabei immer wieder straucheln und ausrutschen – machen uns schnell und graziös, ohne dass wir es bemerken“ (ebd., S. 26).

Diese eigentlichen Prozesse der Talententwicklung genauer zu beobachten, liefert neue und zugkräftige Argumente für eine Neuerfindung der inneren Seite von Schule, Lernen und Bildung, aber auch für Führung und Personalentwicklung. Diese Argumente entstammen keiner pädagogischen Provinz, in welcher schon stets die Eigenkräfte des Subjektes hoch geschätzt wurden, sondern den empirischen Befunden der Hirn-, Begabungs- und Genieforschung. Diese legen den Schluss nahe, dass Lernen und Üben im Kontext fördernder Begleitung erheblich wichtiger sind als jede angeborene Fähigkeit. Der immer wieder aufflammende Streit zwischen Nativisten (Vertretern des Angeborenen) und Milieutheoretikern (Vertretern der Umweltbedeutung) ist in einem unerwarteten Sinne entschieden.

Es ist das übende Subjekt, welches sein Talent entwickelt.

Werner Siefer fordert uns deshalb auf: „Wecke den Experten in dir!“ (Siefer 2009, S. 211) – eine Aufforderung, die uns dazu (ver)föhren kann, unser eigenes Talent zu wagen: „Sein Ziel erreicht eher“, so das Fazit von Werner Siefer, „wer sich nicht von allgemeinen Begabungsmymthen oder Festlegungen anderer abhalten lässt, sondern fest an sich glaubt und an sich arbeitet“ (ebd., S. 249), denn: „Fleiß föhrt weiter als Talent“ (ebd., S. 250).

Und für die Führungspraxis in unseren Unternehmen ist diese Feststellung grundlegend:

„Etwas zu können oder nicht, das spielt erst einmal keine Rolle. Wichtig ist, sich nicht aufhalten, nicht entmutigen zu lassen. Zunächst mag vielleicht nur ein Zufallstreffer gelingen. Mit Selbstbewusstsein, Vertrauen in die Macht des Lernens und Übung, sehr viel Übung, werden aus Dilettanten geniale Dilettanten und schließlich Talente. Denn ein Genie, das steckt in jedem“ (ebd., S. 255).

Dies bedeutet, dass Führungskräfte – anders als in der Vergangenheit – nicht mehr länger 87 Prozent ihrer Energie in die Personalsuche und Personalrekrutierung stecken sollten, sondern sich vermehrt auch der internen Entwicklung der Talente und Potenziale ihrer Mitarbeiter widmen sollten.

Quellen

- Arnold, Rolf (2015): Wie man föhrt, ohne zu dominieren, 29 Regeln für ein kluges Leadership
Coyle, Daniel (2009): Die Talent-Lüge: Warum wir (fast) alles erreichen können
Siefer, Werner (2009): Das Genie in mir. Warum Talent erlernbar ist
Von Hentig, Hartmut (1998): Schule neu denken: Eine Übung in pädagogischer Vernunft