



## Intelligenz

Gewiß zählt Intelligenz zu den meistgerühmten Befähigungen des Menschen. Wem sie bescheinigt wird, darf sich freuen, wer sie abgesprochen bekommt, hat Grund, an sich zu zweifeln. Ohne Intelligenz kann nach verbreiteter Meinung niemand führen, egal ob ein Unternehmen, einen Verband oder eine andere Organisation. Von Managern heißt es, daß sie zu den Rollen, die sie im Unternehmen ausüben, möglichst viel Intelligenz mitbringen müssen – seien sie Strategen, Planer, Veränderer, Organisatoren, Verhandler, Konfliktlöser oder in einer sonstigen Pflicht. Das Augenmerk aller gilt meist der Begabung zur Problemanalyse und -lösung, selten Fähigkeiten wie emotionale Offenheit oder gar Menschenkenntnis.

Aber was ist Intelligenz überhaupt? Besteht sie in der Gabe, „Gefühl und Willen vernünftig zu steuern“, wie Aristoteles meinte? Eine allgemein gültige Definition kann die Psychologen-Zunft bis heute nicht vorweisen. Selbst die zahllosen IQ-Tests brachten keine Klarheit, ausgenommen in dem Punkt, daß sich Intelligenz aus einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten zusammensetzt. Und zu diesem Bündel gehört weit mehr als Probleme rasch erfassen, logisch denken und sich geistig konzentrieren zu können.

Von dem Harvard-Psychologen Howard Gardner stammt die Theorie der „multiplen Intelligenzen“. Danach findet sich bei jedem Menschen eine spezifische Mischung aus sieben Intelligenzarten: logisch-mathematisches und sprachliches Denkvermögen, Musikalität, räumliche und körperlich-kinästhetische Fähigkeiten, Talent zu zwischenmenschlichen Kontakten und Selbstverständnis. Später hat Gardner zugestanden, daß es auch noch eine „naturalistische“ und eine „spirituelle“ beziehungsweise „existentielle“ Spielart von Intelligenz gäbe.

Dem Wissenschaftsjournalisten Daniel Goleman kommen in Gardners Ansatz die Gefühle zu kurz. Daher plädiert er für das Konzept einer „emotionalen Intelligenz“. Sein Beitrag (Seite 27 ff.) sei Führungskräften empfohlen, die sich nicht dagegen sperren, eigene und fremde Gefühle in ihr Führungshandeln einzubeziehen. Schließlich stellt soziale Kompetenz unter Beweis, wer Emotionen wahrnimmt und überlegt handhabt.

*Horst Georg Koblitz*