

# Talent und Bemühungen

## Beruflicher Erfolg lässt sich (nicht) nur mit dem IQ erklären

### DAS PROBLEM

Beruflicher Erfolg ist kein einfach zu greifendes Konstrukt, dennoch ist das Interesse groß, zu verstehen, was manche Menschen erfolgreicher macht als andere. Denn Erfolg im Berufsleben hat nicht nur eine gesellschaftliche und ökonomische Bedeutung, sondern ist für viele neben einem zufriedenstellenden Privatleben eine wichtige Zielsetzung. Auch für Unternehmen ist die Frage, welche Eigenschaften erfolgreiche Menschen mitbringen, von Interesse, wollen sie doch Mitarbeiter gewinnen, die auf den jeweiligen Positionen gute Leistungen erbringen. Nichtsdestotrotz spielen neben individuellen immer auch organisationale Faktoren eine Rolle.

### DIE AUTORIN



**LINDA COLDEWEY** ►  
Wirtschaftspsychologin und  
Beraterin bei HRpepper Management  
Consultants, Berlin  
► [linda.coldewey@hrpepper.de](mailto:linda.coldewey@hrpepper.de)

Warum sind manche Menschen im Beruf erfolgreicher als andere? Die Intelligenz ist zwar von großer Bedeutung, doch kann durch sie nicht die zukünftige Leistungsfähigkeit vorausgesagt werden. Selbstkontrolle und Durchhaltevermögen spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle.

### DIE WISSENSCHAFT

Die wissenschaftliche Befundlage ist in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Intelligenzquotient (IQ) und beruflichem Erfolg recht umfassend. Mehrere Metaanalysen mit Stichproben aus den USA, Europa und Deutschland (Hunter / Hunter 1984; Salgado / Anderson / Moscoso / Bertua / de Fruyt / Rolland 2003; Hülshager / Maier / Stumpp 2007) konnten zeigen, dass allgemeine mentale Fähigkeiten, also die Art und Weise, wie schnell Menschen lernen, Instruktionen verstehen und Probleme lösen, deutlich mit verschiedenen Kriterien beruflichen Erfolgs korrelieren und diese die besten Prädiktoren für berufsbezogene Lern- und Arbeitsleistung sind (Kramer 2009).

Mit Blick auf nichtintellektuelle Stärken, zum Beispiel Selbstkontrolle, wird deutlich, dass diese nicht so stark erforscht wurden, sodass die Sprachfähigkeit hierzu deutlich geringer ist. Eine Studie konnte dennoch zeigen, dass Selbstkontrolle, also die Fähigkeit, Aufmerksamkeit, Emotionen und Verhalten in der Gegenwart von Versuchungen zu regulieren, die akademische Leistung von Schülern besser vorhersagen konnte, als es der IQ tat. Es konnte eine Aussage darüber getroffen werden, welche Schüler über einen Zeitraum von einem Jahr besser werden würden als andere. Der IQ gibt demnach zwar Auskunft über die analytischen Fähigkeiten einer Person, jedoch kann er die zukünftige Leistungsfähigkeit nicht vorhersagen (Duckworth / Gendler / Gross 2016; Duckworth / Seligman 2005).

Neben den Erkenntnissen zu Selbstkontrolle gibt es neuere Forschung zu dem Zusammenhang zwischen Durchhaltevermögen, also der Ausdauer und Leidenschaft für langfristige Ziele, und zukünftigem, beruflichem Erfolg (Duckworth / Gross 2014; Duckworth / Peterson / Matthews / Kelly 2007). In einer Studie wurde untersucht, welche Qualifikationen den Unterschied in der Effektivität der Arbeit von Lehrern erklären, da gewöhnliche Indikatoren, zum Beispiel das Vorliegen von Zertifikaten, diesen nicht zu erklären vermochten. Es konnte gezeigt werden, dass Lehrer mit hohem Durchhaltevermögen und hoher Lebenszufriedenheit bessere Leistungen erbrachten und weniger dazu tendierten zu kündigen (Duckworth / Quinn / Seligman 2009).

In ihrem Buch stellt Angela Duckworth (2017, 41-44) hierzu eine interessante Theorie auf, welche versucht, den Zusammenhang zwischen talentierten Menschen und Leistung beziehungsweise Erfolg zu erklären. Hierfür zog sie die beiden Faktoren Talent und Bemühungen heran. Talent ist, wie schnell sich die Fähigkeiten einer Person verbessern, wenn diese darin investiert und sich anstrengt. Leistung ist wiederum das, was passiert, wenn die erworbenen Fähigkeiten genutzt werden. Selbstverständlich haben auch weitere Faktoren, wie zum Beispiel ein guter Coach oder schlicht Glück, einen erheblichen Einfluss, allerdings werden und können diese nicht in Theorien abgebildet werden. Eines wird dennoch sehr deutlich: Wenn Personen in identischen Kontexten unterwegs sind, dann zählen nur Talent und Bemühungen beziehungsweise Einsatz, wobei Letzteres das doppelte Gewicht hat.

## DIE PRAXIS

Organisationen müssen sich die Frage stellen, welche Qualifikationen, Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften für eine bestimmte Stelle von Bedeutung sind und was einen erfolgreichen Mitarbeiter auf dieser Stelle ausmacht. Die Forschung hat bereits viele Erkenntnisse zu dem Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften wie dem IQ und beruflichem Erfolg geliefert. Diese werden auch weiterhin Bestand haben, dennoch lohnt es sich, die Erkenntnisse zu Selbstkontrolle und Durchhaltevermögen genauer zu betrachten und zu überlegen, wie diese in Organisationen und hier für die Auswahl und Weiterentwicklung bestimmter Mitarbeitergruppen Anwendung finden können.

### Literatur

- Duckworth, A. L. (2017): *Grit: Why passion and resilience are the secret to success*, London, 41-44
- Duckworth, A. L. / Gendler, T. S. / Gross, J. J. (2016): Situational strategies for self-control, in: *Perspectives on Psychological Science*, 11 (1), 35-55
- Duckworth, A. L. / Gross, J. J. (2014): Self-control and grit: Related but separable determinants of success, in: *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 319-325
- Duckworth, A. L. / Peterson, C. / Matthews, M. D. / Kelly, D. R. (2007): Grit: Perseverance and passion for long-term goals, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (6), 1087-1101
- Duckworth A. L. / Quinn P. D. / Seligman, M. (2009): Positive predictors of teacher effectiveness, in: *The Journal of Positive Psychology*, 4 (6), 540-547
- Hunter, J. E. / Hunter, R. F. (1984): Validity and utility of alternative predictors of job performance, in: *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98
- Hülshager, U. R. / Maier G. W. / Stumpp, T. (2007): Validity of general mental ability for the prediction of job performance and training success in Germany: A meta-analysis, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 3-18
- Kramer, J. (2009): Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland: Vertiefende und weiterführende Metanalysen, in: *Psychologische Rundschau*, 60 (29), 82-98