

# Howard Gardner: Abschied vom IQ

SERIE MANAGEMENT-VORDENKER\*



Foto: Jay Gardner, 2009

Intelligenz ist kognitive Intelligenz. Mit dieser Definition arbeitete die Wissenschaft jahrelang; auf dieser Annahme basiert die Messung des Intelligenzquotienten. Doch die Gleichung greift viel zu kurz, meint Harvard-Professor Howard Gardner. Er hat das Konzept der multiplen Intelligenzen entwickelt und erläutert, wie Unternehmen diesen Ansatz nutzen können.

\* Der nächste Teil der Serie Management-Vordenker stellt die Arbeit des mehrfachen Pulitzer-Preisträgers Thomas Friedman vor.

**Preview:** ► Von der kognitiven zur multiplen Intelligenz: 1983 veröffentlicht Gardner sein Konzept ► Neun Dimensionen: Von der sprachlichen bis hin zur existenziellen Intelligenz ► Gegen Standardisierung: Jeder Mensch hat ein unverwechselbares Intelligenzprofil ► Emotional, aber nicht egozentrisch: Gardner definiert die sieben Stellhebel effektiver Führung ► Besseres Management: Exzellenz und Ethik als Leitmotive allen Handelns ► Von der Disziplin bis zur Kreativität: Fünf Denkweisen machen fit für die Zukunft

■ Die Auffassung, dass Intelligenz eine eindimensionale Größe ist, die mit Standardinstrumenten gemessen werden kann, ist mehr als 100 Jahre alt. Ende des 19. Jahrhunderts entwickelte der französische Psychologe Alfred Binet den Test zum Intelligenzquotienten (IQ), der eine weltweite Verbreitung gefunden hat und noch heute zur Personalauswahl herangezogen wird.

Der klassische Intelligenzbegriff, der diesem Test zugrunde liegt, betrachtet jedoch lediglich die kognitive Intelligenz des Menschen – und lässt andere Qualitäten völlig außer Acht, moniert Howard Gardner. Lange bevor der Journalist Daniel Goleman mit seinem populärwissenschaftlichen Buch über emotionale Intelligenz die Diskussion

beherrscht, ist für Gardner bereits klar, dass die menschliche Intelligenz aus vielen Aspekten besteht – und auch die Emotionalität nur ein Aspekt ist. Gardner entwickelt das Konzept multiplen Intelligenz.

Sein Konzept präsentiert er 1983 in dem Buch „Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences“. Zentrale These Gardners: Neben der kognitiven Intelligenz gibt es weitere Felder, die die Auffassungsgabe eines Menschen bestimmen. Es sind zunächst fünf, im weiteren Forschungsverlauf dann sieben, später neun Intelligenzen, die der Autor definiert. Seiner Meinung nach existieren diese Intelligenzen unabhängig voneinander – und sind bestimmten Berufsgruppen zuzuordnen, bei denen sie in besonderer Weise aufzufinden sind. In seiner Forschung ordnet Gardner den Intelligenzen sogar herausragende Persönlichkeiten zu, bei denen er die Ausprägung in besonders starkem Maße vermutet.

Im Einzelnen definiert Gardner folgende Intelligenzen:

► **Sprachliche Intelligenz:** Sprache treffsicher einsetzen und die Fähigkeit, andere zu verstehen (Schriftsteller, Journalisten, Rechtsanwälte/Homer, William Shakespeare, Johann Wolfgang v. Goethe).

► **Musikalische Intelligenz:** Gespür für Intonation, Rhythmik und Klang (Musiker, Dirigenten, Komponisten/Johann Sebastian Bach, Wolfgang Amadeus Mozart, Ludwig van Beethoven).

► **Logisch-mathematische Intelligenz:** Mit Beweisketten umgehen und durch Abstraktion Ähnlichkeiten zwischen Dingen erkennen (Wissenschaftler, Computerfachleute, Philosophen/Aristoteles, Euklid, Blaise Pascal).

► **Räumliche Intelligenz:** Die sichtbare Welt akkurat wahrnehmen und damit im Kopf experimentieren (Architekten, Künstler, Seefahrer/Leonardo da Vinci, Michelangelo, Pablo Picasso).

► **Körperlich-kinästhetische Intelligenz:** Bewegung, Beherrschung, Kontrolle und Koordination des Körpers und einzelner Körperteile (Chirurgen, Sportler, Schauspieler/Charlie Chaplin, Marlene Dietrich, Jesse Owens).

► **Intrapersonale Intelligenz:** Impulse kontrollieren, eigene Grenzen kennen und mit den eigenen Gefühlen klug umgehen (Künstler, Schauspieler, Schriftsteller/Platon, Sigmund Freud).

► **Interpersonale Intelligenz:** Andere Menschen verstehen und mit ihnen einfühlsam kommunizieren (Lehrer, Verkäufer,

Poltiker/Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Mutter Teresa).

► **Naturalistische Intelligenz:** Lebendiges beobachten und eine Sensibilität für Naturphänomene entwickeln (Biologen, Tierärzte, Köche/Isaac Newton, Charles Darwin, Albert Einstein).

► **Existenzielle Intelligenz:** Grundlegende Fragen der Existenz erfassen und durchdenken (Spirituelle Führer, Philosophen/Dalai Lama).

Gardner definiert die existenzielle Intelligenz als potenzielle, noch nicht abschließend erklärte Intelligenz. Daher ist oftmals von 8 ½ Intelligenzen die Rede.

**Die inter- und die intrapersönale Intelligenz werden zusammenfassend auch als emotionale Intelligenz bezeichnet.**

### Jeder Mensch hat ein individuelles Intelligenzprofil

Jeder Mensch weist nach Gardner die verschiedenen Arten der Intelligenz in unterschiedlichem Maße auf. Die (gern geprüfte) logisch-mathematische Intelligenz macht dabei nur einen Aspekt des Intelligenzprofils einer Person aus. In der gesamten „Lebensintelligenz“ des Menschen bündeln sich verschiedene Begabungen, die so individuell sind, dass nicht einmal eineiige Zwillinge – wie Gardner feststellt – identische Intelligenzprofile aufweisen. Gardner erklärt sich das so: Trotz gleicher genetischer Basis haben die Kinder unterschiedliche Erfahrungen gemacht, und sie entwickeln eine unterschiedliche Motivation, sich von anderen zu differenzieren.

Ein besonderes Augenmerk legt Gardner bei seiner Forschungsarbeit auf Kinder. Obwohl er Verfechter des dynamischen Intelligenzbegriffs ist und davon ausgeht, dass sich das Intelligenzprofil ein Leben lang entwickelt, misst er der frühkindlichen Beziehung zu Bezugspersonen und der schulischen Bildung besondere Bedeutung bei.

Heftige Kritik übt er daran, dass der Fokus in Schule und Ausbildung zu sehr auf der sprachlichen und der logisch-mathematischen Intelligenz liegt. Er fordert neue Lernwege, die den anderen Formen der Intelligenz Rechnung tragen: Nicht nur Worte und Zahlen, sondern auch Bilder, Musik, Selbst-Reflexion sowie physische und soziale Erfahrungen und der Umgang mit der Natur stellen Quellen des Lernens dar, die Schulen nutzen sollten. Eine einseitige Ausbildung ist Gardner ein Greuel.

### Die eigene Jugend beeinflusst die Forschung

Howard Gardner wird am 11. Juli 1943 in Scranton, einer kleinen Bergarbeiterstadt im Nordosten Pennsylvanias, geboren. Seine jüdischen Eltern waren mit seinem Bruder Eric vor den Nationalsozialisten aus Nürnberg geflohen und erreichen am 9. November 1938, dem Tag der Reichskristallnacht, die USA. Kurz vor Gardners Geburt stirbt sein Bruder vor den Augen der hochschwangeren Mutter mit nur sieben Jahren bei einem Schlittenunfall.

Auch wenn diese Ereignisse in seiner Kindheit von den Eltern nie direkt angesprochen werden, haben sie großen Einfluss auf seine Entwicklung und sein Denken. Der Tod des Bruders führt dazu, dass die Eltern ihn von Sportaktivitäten abhalten und die Erwartungen, die sie in ihr erstes Kind gesetzt haben, auf ihn übertragen. In der Kleinstadt Scranton befindet sich Gardner, wie er selbst schreibt, in einer „doppelten Minderheit“: als Einwanderer und als Jude.

Die Tatsache, dass er leicht schielet, zudem kurzsichtig und farbenblind ist, verstärkt die Außenseiterrolle noch. So liest er schon in jungen Jahren viel, schreibt Texte und wird Herausgeber der Schülerzeitung. Er erhält Klavierunterricht und ist im Alter von 13 Jahren so gut, dass ihm eine Laufbahn als Pianist oder Komponist vorschwebt. Letztlich stört ihn aber doch das intensive Üben.

### Das Ziel des Studiums: Menschliches Denken erforschen

Im September 1961 beginnt Howard Gardner als Erster in seiner Familie eine Hochschulausbildung: Er wird an der Harvard University zugelassen. Bis heute ist Harvard seine akademische Heimat geblieben. Gardner studiert zunächst Geschichte, wechselt aber schon bald zum Studienfach Soziale Beziehungen. Hierbei handelt es sich um ein interdisziplinäres Studium mit psychologi-

scher, soziologischer und anthropologischer Ausrichtung. Es ist die persönliche Situation, sein Verhältnis zu anderen, das ihn hierzu motiviert. Gardner möchte verstehen, „warum Menschen so denken, wie sie denken“. Er ist ein äußerst wissbegieriger Schüler und belegt mehr Kurse als seine Kommilitonen – von chinesischer Malerei bis zur Geschichte ökonomischen Denkens.

1966 verlässt Gardner Harvard, um für ein Jahr als Harvard Fellow an der London School of Economics Soziologie und Philosophie zu studieren. Danach kehrt er zur Promotion nach Harvard zurück. Dort wird er einer der ersten Mitarbeiter im Projekt Zero, das sich unter der Leitung des Philosophen Nelson Goodman mit Fragen des künstlerischen Denkens und der Kreativität auseinandersetzt. Gardner promoviert 1971 mit einer Arbeit im Bereich der Kinderpsychologie („Style Sensitivity in Children“). Dem Projekt Zero ist er noch heute eng verbunden, befasst es sich doch mittlerweile mit Leistungsbewertungen und der Nutzung der Theorie Multipler Intelligenzen für die Entwicklung von Unterrichtscurricula.

Begegnungen mit führenden Wissenschaftlern in Harvard wecken sein Interesse für die Psychoanalyse und die kognitive Psychologie. Gardner arbeitet zunächst im Bereich der Entwicklungspsychologie, später in der Neuropsychologie. Die klinische Arbeit mit hirnerkrankten Patienten führt 1974 zu seinem ersten Buch „The Shattered Mind: The Person after Brain Damage“.

### Der klassische Intelligenzbegriff gerät ins Wanken

In den siebziger Jahren stellt Gardner auf der Basis seiner breit angelegten Forschung – neurologische Studien, psychometrische Tests und kognitive Untersuchungen – erstmals den klassischen Intelligenzbegriff in Frage, der bis dato eine feste Säule war. Damit gerät auch die Aussagekraft von IQ-Tests in Wanken. Gardner erntet breite Kritik von Psychologen und Pädagogen; er erfährt aber auch Aufmerksamkeit und erhält Forschungsmittel, die es ihm ermöglichen, auf den klassischen Aufstieg über eine Assistenz- und Juniorprofessur zur verzichten und sich ohne feste Anstellung auf seine Forschung zu konzentrieren. Sein Engagement zahlt sich aus. 1986 wird Gardner zum Professor für Kognitions- und Erziehungswissenschaften an der Harvard Graduate School of Education ernannt.

Seither hat er vielfältige weitere akademische Ehrungen erfahren. So ist er u.a. außerordentlicher Professor für Psychologie an der Harvard University, außerordent-

licher Professor für Neurologie an der Boston University School of Medicine. 22 Universitäten aus aller Welt haben ihm Ehrendoktorwürden verliehen. Sein wissenschaftliches Werk umfasst mittlerweile über 20 Bücher, die in 27 Sprachen übersetzt wurden und mehrere hundert Zeitschriftenbeiträge. Von der Zeitschrift „Foreign Policy und Prospect“ wird Gardner 2005 und 2008 zu den 100 einflussreichsten Forschern gezählt. Für das Wall Street Journal ist er 2008 einer der fünf wichtigsten Management-Vordenker – in einer Reihe mit Gary Hamel, Thomas Friedman, Malcolm Gladwell und Bill Gates.

Gardner selbst sieht sich eher als jemand, der beschreibt und zusammenfasst, denn als Pionier. Es ist ein hohes Maß an persönlicher Bescheidenheit, das Gardner bis heute auszeichnet. Seine Frau Ellen Winner, Psychologieprofessorin an der Boston University, bestätigt dies unter Verweis auf seine alten Anzüge, von denen er sich einfach nicht trennen kann. Gardner selbst bezeichnet sich als „happy workoholic“, gilt seine Leidenschaft doch seiner Arbeit und seiner Familie, insbesondere den vier Kindern und einem Enkel.

### **Gardner beobachtet und beschreibt begabte Menschen**

Die Fähigkeit zur Beschreibung und Synthese belegt Gardner 1993 in seinem Buch „Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Gandhi“ (deutsche Ausgabe: „So genial wie Einstein: Schlüssel zum kreativen Denken“). Am Beispiel von sieben ausgewählten Persönlichkeiten illustriert er die Theorie multipler Intelligenzen: So steht z.B. bei Freud einer sprachlich-personalen Stärke eine räumlich-musikalische Schwäche gegenüber.

Gardner geht es um die Inspektion einer Epoche anhand von Personen, deren Entdeckungen die Moderne einleiteten. Sie vermochten die allgemeinen Signale der Umbruchzeit, in der sie lebten, schöpferisch aufzufangen. In jeweils spezifischer, aber doch vergleichbarer Art entwickelten alle neue Orientierungsmodelle. Das Buch widerlegt die These, dass Menschen mit kreativem Potenzial geboren werden. Nachhaltige Kreativität bedarf vielmehr der Fokussierung auf ein bestimmtes Feld, egal ob Klavierspiel oder Teilchenphysik. Gardner geht dabei von zehn Jahren intensiven Studiums in einem fördernden Umfeld aus.

In ähnlicher Weise untersucht Gardner in „Leading Minds: An Anatomy of Leadership“ (deutsche Ausgabe: „Die Zukunft der

Vorbilder: Das Profil der innovativen Führungskraft), erschienen 1995, elf Führungspersönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen – u.a. Margaret Thatcher, Alfred Sloan von General Motors und Mahatma Ghandi. Gardner beleuchtet die Art und Weise, wie diese vorherrschende Denk- und Verhaltensmuster verändert haben. So sah sich z.B. Alfred Sloan als Vorbild seiner Mitarbeiter und handelte dementsprechend.

### **Sieben Faktoren für effektive Führung**

Der Frage, wie sich eigene Denkmuster verändern lassen und wie andere Menschen beeinflusst werden können, geht Howard Gardner in „Changing Minds: The Art of Changing Our Own and Other People's Minds“ nach. Das Buch, das er 2006 veröffentlicht, untersucht die Beziehung zwischen der kognitiven Entwicklung und den Führungsfähigkeiten. Wiederum sind seine „Probanden“ bekannte Persönlichkeiten – unter anderem Nelson Mandela, Tony Blair, Bill Clinton und George W. Bush.

Gardner identifiziert insgesamt sieben Stellhebel wirksamer Führung: die Fähigkeit zur logischen Argumentation, die Präsentation von Fakten, die Schaffung emotionaler Bindung, die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle, das Angebot von Belohnungen, der Verweis auf externe Ereignisse und das Ausräumen von Widerständen.

Dass egozentrische Denkmuster kontraproduktiv wirken, ist in diesem Zusammenhang eine Erkenntnis, die Gardner zeitgleich in kritische Distanz zu dem damaligen Harvard-Präsidenten Lawrence H. Summers bringt. Gardner kennt Summers und hält ihn für eine Fehlbesetzung, was er – ganz entgegen seiner sonst üblichen Zurückhaltung – auch offen artikuliert. Durch das Handeln Summers werden dessen Führungsdefizite schon bald offensichtlich, Summers tritt zurück und findet eine Analyse seiner Defizite, einschließlich konkreter Handlungsempfehlungen, in Howard Gardeners Buch.

### **Exzellenz und Ethik als Leitmotive allen Handelns**

Zentral ist für Gardner stets die Frage nach dem ethischen Handeln – ein Themenfeld, das Forschungsschwerpunkt der Stiftung „Good Work Project“ ist. Diese hat Gardner 1996 zusammen mit dem Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi von der Claremont University und William Damon aus Stanford gegründet. Das Leitmotiv von „Good Work“: Nur die gute Ausführung der Arbeit

leistet einen gesellschaftlichen Beitrag und ermöglicht es Mitarbeitern, sich damit zu identifizieren.

Howard Gardner ist der festen Überzeugung, dass Unternehmen integer sein müssen und dass dies auch das Denken und Handeln der Mitarbeiter prägt. Egal, ob an der Rezeption eines Hotels oder im Operationssaal der Mayo Klinik – unabhängig von der Aufgabe fordert Gardner ethisches Bewusstsein und persönliches Engagement. Unternehmen, die sich nur am Shareholder Value ausrichten, verlieren ihre Unterstützung durch Kunden und Mitarbeiter, aber auch durch ihre Anteilseigner. Sie werden, so Gardner, ihre Marktstellung einbüßen.

### Fünf Denkmuster für das Management-Handeln

Das Streben nach Wettbewerbsvorteilen und Wohlstand hat nach Gardners Ansicht dazu geführt, dass Unternehmen und andere Organisationen an Professionalität eingebüßt haben. Er entwickelt fünf Denkmuster, die die Bestimmungsgrößen des (Management-)Handelns darstellen sollten. Es sind die mentalen Bausteine des 21. Jahrhunderts, über die jeder Mensch verfügen sollte, um zu überleben und um erfolgreich zu sein:

- ▶ **Diszipliniertes Denken:** Beherrschung einer konkreten, grundlegenden Fachdisziplin,
- ▶ **Synthetisches Denken:** Vernetzen und Übertragen von Wissen,
- ▶ **Kreatives Denken:** Neues entdecken und erschließen, mentale Grenzen überschreiten und neue Perspektiven generieren,
- ▶ **Respektvolles Denken:** Andersartigkeit respektieren,

▶ **Ethisches Denken:** sich ethischem Handeln verpflichtet fühlen.

Die persönliche Entwicklung muss sich, so Gardner, innerhalb dieser fünf Denkweisen abspielen, um wohlgeformt und umfassend gewinnbringend zu sein. Die Herausforderung besteht darin, mit komplementären ebenso wie mit konkurrierenden Beziehungen umzugehen und Synergiepotenziale freizusetzen. Zwischen den einzelnen Denkmustern können dabei Spannungen auftreten – z.B. zwischen Respekt und Kreativität oder Disziplin und Kreativität.

Gardner gelangt zu der Erkenntnis, dass die wertvollste Ressource, die ein Unternehmen hat, die Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter sind. Die größte Wertschöpfung ergibt sich, wenn man ihnen erlaubt, sich in unterschiedliche Richtungen zu entwickeln und zusammenzuarbeiten. Er sieht es als Kernaufgabe für Schulen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes an, Führungspersönlichkeiten zu entwickeln und zu fördern, die die fünf Denkmuster verkörpern. Führung bedeutet für Howard Gardner dabei kognitive Kreativität.

Im Gegensatz zu anderen Vordenkern, die sich zu Höchstpreisen als Berater und Referenten anbieten, ist Gardner nicht zu einem kommerziellen Redner geworden und hat seine Konzepte nicht extensiv vermarktet. So wie ethisches Handeln und Vertrauen seine gegenwärtigen Forschungsarbeiten prägen, ist es seine persönliche Leitmaxime, kritische Distanz zu wahren und unabhängig zu bleiben.

*Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow,  
Center for International Management  
Studies, Hochschule Bremen ■*

## Service

### Bücher von Howard Gardner

- ▶ So genial wie Einstein: Schlüssel zum kreativen Denken. Klett-Cotta, Stuttgart 1996.
- ▶ Der ungeschulte Kopf: Wie Kinder denken. Klett-Cotta, Stuttgart 2004, 25 Euro.
- ▶ Abschied vom IQ: Die Rahmen-Theorie der vielfachen Intelligenzen. Klett-Cotta, Stuttgart 2001, 25 Euro.
- ▶ Changing Minds – The Art and Science of Changing our Own and Other People's Minds. Harvard Business Press, Boston 2006, ca. 14,95 US-Dollar.
- ▶ Intelligenzen: Die Vielfalt des menschlichen Geistes. Klett-Cotta, Stuttgart 2008, 22,90 Euro.
- ▶ Five Minds for the Future. Harvard Business Press, Boston 2007, ca. 14,95 US-Dollar.
- ▶ Responsibility at Work: How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. Jossey-Bass, San Francisco 2007, ca. 27,95 US-Dollar.

### Linktipps

▶ [www.howardgardner.com](http://www.howardgardner.com)

Die Homepage von Howard Gardner vermittelt einen Überblick über seine Veröffentlichungen, enthält aktuelle Materialien zur Theorie Multipler Intelligenzen sowie Links zu dem Good Work Project und dem Project Zero.

▶ <http://literacyworks.org/mi>

Die amerikanische Bildungsorganisation Literacy Works bietet auf ihrer Homepage neben vielfältigen Lehr- und Lernmaterialien einen kostenlosen MI-Selbsttest an. Dieser ermöglicht es jedem Interessenten, durch die Beantwortung von 56 Fragen sein persönliches Intelligenzprofil zu ermitteln.