

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 74 (2016)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Ökonomische und soziale Konsequenzen von Hochbegabung  
**Autor:** Dettinger, Mark  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823225>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# ÖKONOMISCHE UND SOZIALE KONSEQUENZEN VON HOCHBEGABUNG

MARK DETTINGER

*Consulting-Firma Innoventive GmbH, Cham  
mark.dettinger@innoventive.ch*

➤ Alors que la moyenne des personnes à haut potentiel a une formation professionnelle et un salaire supérieurs à la moyenne, ces mêmes personnes rapportent cependant avoir rencontré des difficultés durant leur parcours scolaire, leur formation supérieure et leur carrière professionnelle. Cet article relève un certain nombre de types récurrents de problèmes rencontrés par les personnes à haut potentiel durant leur formation et sur le marché du travail.

Une étroite corrélation entre intelligence et succès est prouvée, mais elle diminue avec les années: les succès rencontrés à l'école tendent à s'estomper et la corrélation est moins visible au niveau professionnel. Il se pourrait que des facteurs extérieurs viennent empêcher la stabilité de cette corrélation, mais il se pourrait aussi que les choix d'école, de formation et de carrière n'aient pas été optimaux, les conséquences de ces choix s'accumulant au cours d'un parcours. Il est fréquent que des personnes à haut potentiel se trouvent dans une situation professionnelle dans laquelle leur potentiel cognitif ne peut pas s'épanouir, alors même que l'économie souffre des conséquences d'un manque de spécialistes et dirigeants là où ils seraient les plus utiles et efficaces. Un examen plus détaillé des parcours de vie et du fonctionnement de ces personnes permet de suggérer des améliorations du système éducatif dont pourraient bénéficier les employeurs et les travailleurs indépendants.

La capacité des employés HP à s'adapter à de nouvelles demandes et à ajuster délibérément leurs pensées à de nouvelles tâches doit être prise en compte. Leur rapidité d'apprentissage et d'exécution, leur recherche de nouveaux défis sont des atouts à utiliser lorsqu'il s'agit de définir leur rôle au sein d'une entreprise et d'adapter leurs tâches sur le court et moyen terme. En effet, le collaborateur à haut potentiel révèle toutes ses forces dans la nouveauté de l'apprentissage et le défi constamment renouvelé. Lorsque le travail est maîtrisé et routinier, ses spécificités sont sous-utilisées et sa motivation et son efficacité diminuent proportionnellement, au contraire de celles de collaborateurs non HP dont l'efficacité est corolaire de la routine et de la maîtrise d'une tâche dont la solution est connue. Si ces différences ne sont pas prises en compte, les conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise sont notables. Le dysfonctionnement consécutif porte préjudice à l'employé à haut potentiel, à ses collègues, à l'employeur et à toute l'entreprise, qui ne tire pas profit des capacités spécifiques de tous ses collaborateurs. A plus large échelle, la sous-utilisation des capacités des employés HP, corrélé à un haut taux de démotivation et de fréquents changements de postes, a des influences non négligeables sur l'économie dans son ensemble. Parmi les solutions pour remédier à ce problème, cet article propose le diagnostic des employés

à haut potentiel, les programmes de rotation, les «fast tracks», et la prise en compte du phénomène inverse du principe de Peter. Enfin, il faut noter que plus l'entreprise est petite, plus les potentiels peuvent se développer.

**Mot clés:** Intellience, haut potentiel, personnalité, école, profession.

Als Präsident von Mensa Schweiz (cf. Erläuterung im Abschnitt 1.2) habe ich in den letzten Jahren einige Hundert Hochbegabte persönlich kennengelernt. In der Regel waren diese überdurchschnittlich erfolgreich im Berufsleben, d.h. sie hatten einen hohen Bildungsabschluss erreicht, arbeiteten in einem angesehenen Beruf und erzielten ein überdurchschnittliches Einkommen. Dies deckt sich mit den quantitativen Studien, die zu diesem Thema durchgeführt wurden, und die ich somit bestätigen kann.

Das Spektrum war jedoch weit und erstreckte sich vom Vorstand eines grossen Schweizer SMI-Unternehmens bis zu Hochbegabten, die von grossen Schwierigkeiten berichteten, die sie in der Schule, im Studium oder Berufsleben gehabt hatten oder immer noch hatten. Einige stiessen schon früh in der Primarschule auf Probleme, andere erst im Beruf, als ihre Karriere auf einmal stockte. Einige Muster traten dabei jedoch immer wieder auf. Diese Muster möchte ich in dieser Arbeit vorstellen, zusammen mit einer Analyse, wie sie entstehen.

Zuvor möchte ich noch kurz erläutern, wie Hochbegabung in der Wissenschaft definiert wird. Danach stelle ich zwei für die Aussagen dieses Artikels zentrale Korrelationen vor, die in der Forschung gut dokumentiert sind.

## 1. DEFINITION VON HOCHBEGABUNG

Ein Artikel, der Hochbegabung zum Thema hat, kommt heutzutage nicht umhin, zunächst einmal zu definieren, welche Art von Hochbegabung denn gemeint ist. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff relativ weit gefasst und bezeichnet einfach ein besonderes Talent in irgendeinem Gebiet wie Musik, Kunst oder Mathematik. In der Psychologie ist der Begriff jedoch weitaus enger definiert. «Hochbegabung» wird hier als Synonym für «hohe Intelligenz» verwendet, wobei man unter hoher Intelligenz eine kognitive Fähigkeit versteht, die mehr als zwei Standardabweichungen über dem Durchschnitt der Bevölkerung liegt. Auf der in der Schweiz üblichen IQ-Skala mit Mittelwert 100 und Standardabweichung 15 spricht man folglich ab einem IQ von 130 von Hochbegabung. Ein solcher Wert wird von 2.3% der Bevölkerung erreicht. Der folgende Artikel bezieht sich auf eine solchermassen definierte Hochbegabung.

### 1.1 DER HOCHBEGABTENVEREIN MENSA

Es gibt Vereine für Hochbegabte, die als Eintrittskriterium einen bestimmten IQ voraussetzen. Der bekannteste und grösste von diesen ist Mensa, ein Verein, der 1946 in Oxford gegründet wurde und als Eintrittsschwelle einen IQ in den Top 2% verlangt, was mit der üblichen Definition von Hochbegabung ziemlich genau übereinstimmt. Die Ziele von Mensa sind, intelligente Menschen miteinander in Kontakt zu bringen, die Erforschung der Intelligenz zu fördern und Intelligenz zum Wohle der Menschheit einzusetzen. Mitglieder von Mensa bezeichnen sich selbst als Mensaner bzw. Mensanerinnen. Mensa Schweiz, die Schweizer Sektion des Vereins, wurde 1965 gegründet und hat 1'300 Mitglieder.

## 1.2 KORRELATION ZWISCHEN INTELLIGENZ UND ERFOLG

Eine weitverbreitete Meinung ist, dass Intelligenz sich *ausschliesslich* vorteilhaft auf den Berufs- und Lebenserfolg auswirke und Hochbegabte somit überdurchschnittlich erfolgreich sein müssten. Generell ist hohe Intelligenz tatsächlich ein Vorteil im Leben. Die Korrelation zwischen Intelligenz und akademischem und beruflichem Erfolg ist positiv, wie in vielen Studien bestätigt wurde. Die meisten hochbegabten Schüler haben gute Noten, erreichen einen überdurchschnittlichen Bildungsabschluss und erzielen später als Erwachsene ein überdurchschnittliches Einkommen [Rost2009].

Die Korrelation zwischen Intelligenz und Erfolg ist aber längst nicht perfekt, und sie nimmt tendenziell im Laufe des Lebens ab. Zwischen Intelligenz und Schulleistungen besteht in der Primarschule noch eine Korrelation von etwa 0.6, im Gymnasium von 0.5 und im Studium von 0.4. Die Arbeitsleistung im Beruf korreliert schliesslich mit der Intelligenz noch zu etwa 0.3. Mögliche Gründe für diese Abnahme sind, dass andere Faktoren mit der Zeit wichtiger werden und dass die Gruppen im Studium und Beruf homogener bezüglich der Eigenschaft Intelligenz sind, so dass sonstige Faktoren stärker ins Gewicht fallen. Es könnte aber auch sein, dass sich die Auswirkungen von Fehlentwicklungen oder schlechten Entscheidungen – für die falsche Schule, das falsche Studienfach oder den falschen Beruf – sich im Laufe des Lebens kumulieren und den weiteren Lebenserfolg schmälern, so dass die Korrelation deswegen schwindet. Es gibt durchaus einige Hochintelligente, die in Berufen landen, in denen sie ihr kognitives Potenzial nicht ausschöpfen können, während die Wirtschaft gleichzeitig über den Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften klagt. Ein genauerer Blick auf die typischen Muster in den Lebenswegen von Hochbegabten lohnt sich daher, um mögliche Verbesserungen zu erkennen – im Bildungssystem, für die Hochbegabten selbst sowie für Arbeitgeber.

## 1.3 KORRELATION ZWISCHEN INTELLIGENZ PERSÖNLICHKEIT

Wenn Hochbegabte in der Schule oder im Beruf scheitern, so lautet eine verbreitete und einleuchtend erscheinende Annahme, dann seien die Gründe dafür ausschliesslich in der Persönlichkeit der Personen zu suchen – in Faktoren wie Fleiss, Disziplin und Leistungsmotivation – und nicht in ihrer Intelligenz selbst. Das ist zweifelslos richtig: Intelligenz an sich ist nie ein Nachteil. Das Problem, das hier viele übersehen, ist aber, dass Intelligenz und Persönlichkeit miteinander korrelieren. Hohe Intelligenz und insbesondere vom Durchschnitt deutlich abweichende Intelligenz verstärkt die Ausbildung bestimmter Persönlichkeitseigenschaften, die sich sehr wohl auch negativ auswirken können. Bezogen auf die Big-5-Persönlichkeitsfaktoren sind es vor allem drei Eigenschaften, in denen sich Hochbegabte vom Durchschnitt unterscheiden.

Der bekannteste und vielfach bestätigte Unterschied in der Persönlichkeit von Hochbegabten ist ihre höhere Offenheit für Erfahrungen. Die Kausalität wirkt hier möglicherweise in beide Richtungen. Höhere Offenheit für Erfahrungen könnte dazu führen, dass man sich gerne neuartigen Situationen aussetzt, in denen dann (mangels Erfahrung) Intelligenz erforderlich ist, um sie zu bewältigen, und dass man dadurch unbeabsichtigt die Entwicklung der eigenen Intelligenz fördert. Höhere Intelligenz könnte aber auch dazu führen, dass man neuartige Situationen sucht, um in diesen seine Intelligenz einsetzen zu können – ähnlich wie Sportler eine sportliche Herausforderung suchen. Nun ist Offenheit für Erfahrungen grundsätzlich eine positive Eigenschaft. Personen mit hohen Offenheitswerten sind wissbegierig, erfinde-



risch, künstlerisch interessiert und fantasievoll. Ein soziales Problem kann sich aber trotzdem ergeben, wenn andere diese Offenheit nicht im selben Ausmass teilen.

Intelligenz korreliert leicht negativ mit Neurotizismus, d.h. Hochbegabte sind im Durchschnitt emotional stabiler und weniger ängstlich als die Gesamtbevölkerung [Rost2000].

Joanna Moutafi fand ausserdem in einer Studie 2004, dass die fluide Intelligenz – die Fähigkeit, neuartige Probleme durch induktives und deduktives Denken zu lösen, eine wichtige Teilkomponente der Intelligenz – negativ mit Gewissenhaftigkeit korreliert [Moutafi2004]. Als mögliche Erklärung gab sie an, dass Personen mit einer niedrigen fluiden Intelligenz dies auszugleichen versuchten, indem sie sich mehr anstrebten, strukturierte Vorgehensweisen und eine gute Arbeitsethik entwickelten, während Personen mit hoher fluider Intelligenz öfters das Gefühl hätten, sie bräuchten sich nicht anzustrengen, um ihre Aufgaben zu bewältigen, und demzufolge sich ihre Gewissenhaftigkeit weniger stark entwickelt. Wie sich dies negativ in der Schule und im Beruf auswirken kann, kann man sich deutlich vorstellen.

Bezüglich Extraversion und Verträglichkeit, den verbleibenden beiden Faktoren des Big-5-Modells, scheinen keine signifikanten Unterschiede zu bestehen.

## 2. AUSBILDUNGSWEGE VON HOCHINTELLIGENTEN

Ich werde nun im Folgenden den typischen Lebensweg von Hochbegabten von der Primarschule über das Gymnasium und Studium zum Beruf nachzeichnen, die Situationen beschreiben, in denen sich die Hochbegabten an den einzelnen Stationen befinden, und die Fallen vorstellen, in die manche von ihnen geraten. Auch möchte ich für jede Stufe einige mögliche Verbesserungen vorschlagen, die von Lehrern oder Arbeitgebern mit wenig Aufwand implementiert werden könnten.

Angemerkt sei noch, dass natürlich nicht alle Hochbegabten ein Studium abschliessen und auch nicht alle von ihnen nach der Primarschule aufs Gymnasium wechseln. Auf eine grosse Mehrheit von ihnen (etwa 80%) trifft der folgende Lebensweg jedoch zu. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

### 2.1 DIE PRIMARSCHULZEIT

Nur bei sehr wenigen Hochbegabten treten bereits in der Primarschule echte Probleme auf. Viele hochbegabte Kinder können bei der Einschulung schon lesen, schreiben oder rechnen, und langweilen sich naturgemäss ein wenig, wenn sie trotzdem an denselben Übungen teilnehmen müssen wie alle anderen Kinder auch. Die meisten können jedoch mit dieser Langeweile umgehen und bringen die Primarschulzeit ohne grossen Enthusiasmus, aber zumindest ohne Schwierigkeiten hinter sich. Der Lehrer kann diese Entwicklung unterstützend beeinflussen, indem er auf das Kind eingeht, es von den einfachsten Übungen freistellt und ihm stattdessen schwierigere Zusatzaufgaben gibt (Enrichment) oder einfach Freiraum für eigene Aktivitäten verschafft. Ich selbst durfte beispielsweise in der ersten Klasse meine eigenen Bücher in die Schule mitbringen. In den Schulstunden, in denen die anderen Kinder lesen lernten, durfte ich meine Bücher lesen, während ich in allen anderen Fächern am normalen Unterricht teilnahm.

Falls das Kind jedoch sehr weit voraus ist und sich extrem langweilt, kann es zu Schwierigkeiten kommen. Der Unterricht wird für das Kind in diesem Fall zur Qual. Es verweigert daraufhin möglicherweise die Mitarbeit und entwickelt einen regelrechten Hass auf die Schule. Im schlimmsten Fall erkennt der Lehrer den Grund für dieses Verhalten nicht und hält das Kind einfach für aufsässig und schlecht erzogen. Mögliche Lösungen sind hier, das Kind eine oder mehrere Klassen überspringen zu lassen (Akzeleration) oder es auf eine Privatschule für hochbegabte Kinder zu schicken (Separation). Akzeleration kann manchmal zu sozialen Schwierigkeiten führen, insbesondere wenn mehrere Klassen übersprungen werden, da das Kind dadurch in eine Klasse gelangt, in der es wesentlich jünger als seine Klassenkameraden ist. Falls das Kind wie oben beschrieben sehr weit voraus ist, kann man jedoch in Erwägung ziehen, diesen Nachteil in Kauf zu nehmen.

Separation hat den Vorteil, dass das Kind unter gleichaltrigen Mitschülern bleibt. Die meisten Eltern von hochbegabten Kindern berichteten mir hier von guten Erfahrungen. Privatschulen für hochbegabte Kinder sind jedoch selten und finanziell nicht für alle eine Option, da die Kosten in der Regel von den Eltern selbst getragen werden müssen.

## 2.2 DIE GYMNASIALZEIT

Durch die Aufteilung der Schüler auf verschiedene Schultypen nach der Primarschule konzentrieren sich die intelligenteren Schüler nun tendenziell im Gymnasium. Elsbeth Stern [Rost2015] ermittelte anhand einer Stichprobe von 57 Schweizer Gymnasiasten mittleren Alters (15 Jahre) an sechs verschiedenen Gymnasien mit dem Raven's *Advanced Progressive Matrices Test* einen durchschnittlichen IQ von 113 Punkten.

Im Gymnasium sind Hochbegabte daher bezüglich ihrer Intelligenz nicht mehr so weit vom Durchschnitt der Klasse entfernt, wie es noch in der Primarschule der Fall war. Der höhere Durchschnitt ermöglicht ein höheres Unterrichtsniveau, wodurch die schwere Unterforderung und Langeweile, unter der manche Kinder in der Primarschule leiden, nun nur noch selten auftritt. Die «Notfallmassnahmen» Akzeleration und Separation sind dementsprechend im Gymnasium nur selten nötig.

Doch auch die leichte Unterforderung, die im Gymnasium zu erwarten ist, kann den Grundstein zu einem neuen Problem legen, das sich später im Studium auswirken wird. Wenn es dem Jugendlichen zu leicht fällt, auch ohne Anstrengung relativ gute Noten zu schreiben, lernt er das Lernen nicht. Wie in der eingangs erwähnten Studie von Moutafi werden Gewissenhaftigkeit, Fleiss, Ehrgeiz und Arbeitsethik nicht entwickelt. Der hochbegabte Schüler konzentriert sich auf seine Hobbies und minimiert seinen Aufwand für die Schule. Hausaufgaben macht er nicht, sofern der Lehrer ihm das durchgehen lässt. Auf Klausuren bereitet er sich kaum vor. Dank seiner Intelligenz sind die Noten aber trotzdem gut – sie sind lediglich nicht sehr gut. Während der Schulzeit führt dieses Verhalten daher selten zu Problemen. Es wird jedoch ein wichtiger Entwicklungsschritt versäumt, der sich später negativ im Studium auswirken kann.

Eine mögliche Lösung dieses Problems ist, intelligente Schüler zur Teilnahme an Wettbewerben zu motivieren, beispielsweise an den internationalen Wissenschaftsolympiaden, die für Mathematik, Physik, Informatik und andere Fächer angeboten werden. Einige Mensa-Mitglieder waren als Schüler erfolgreiche Teilnehmer in diesen Wettbewerben und schätzen die Erfahrungen, die sie dort gemacht haben, sehr. Der Austausch mit anderen begabten

Schülern tat ihnen gut, und wegen des hohen Schwierigkeitsgrads der Aufgaben sahen sie erstmals die Notwendigkeit, sich ernsthaft mit dem entsprechenden Fach zu beschäftigen und ihre Problemlösungskompetenz weiterzuentwickeln.

Ein anderes Phänomen, das man bei hochbegabten Jugendlichen oft beobachten kann, sind die vielseitigen und immer wieder wechselnden Interessen. Der Jugendliche interessiert sich eine Zeitlang für ein neues Gebiet wie z.B. Astronomie, Wirtschaft oder die Geschichte der Entdeckungen im 16. Jahrhundert, entwickelt ein brennendes Interesse daran und verschlingt alle populärwissenschaftlichen Bücher, die er zu diesem Thema finden kann. Nach einigen Monaten erreicht er jedoch zwangsläufig einen Stand, ab dem er im Selbststudium nicht mehr weiterkommt. Um noch tiefer in das Gebiet einzusteigen, bräuchte er nun einen Mentor sowie Zugang zu den entsprechenden Fachbüchern. Wenn er diesen Zugang nicht hat und die Eltern auch nicht mehr weiterhelfen können, scheint ihm das Gebiet nun erschöpft zu sein. In allen ihm zur Verfügung stehenden Informationsquellen findet er nur noch Sachverhalte, die er schon kennt. Er verliert daraufhin das Interesse am Thema und wendet sich einem neuen Gebiet zu.

Über die Jahre bauen hochbegabte Jugendliche auf diese Art ein riesiges Allgemeinwissen auf, stehen aber am Ende der Schulzeit vor der umso schwierigeren Entscheidung für ein Studienfach. Während den meisten normalbegabten Jugendlichen ungefähr klar ist, wo ihre Stärken und Interessen liegen und welche Studienfächer für sie in die engere Wahl kommen, ist genau dies für viele Hochbegabte absolut unklar. Ein Dutzend Fächer, die zum Teil völlig verschieden sind, erscheinen ihnen gleichermassen interessant. Die üblichen Berufswahltests helfen ihnen auch nicht weiter. Da diese Tests oft lediglich prüfen, in welchen Gebieten der Kandidat bereits Vorwissen besitzt und wie stark er sich fachlich für die jeweiligen Gebiete interessiert, ist das Ergebnis dieser Tests für Hochintelligente oft von der Art: «Sie können sich glücklich schätzen. Sie können ALLES werden.»

Oft fällt die Wahl des Studienfachs daher einfach auf ihr aktuelles Interesse, also auf das Fach, für das sie sich als Letztes begonnen haben, zu interessieren. Auf diese Art ist die Wahl aber in hohem Masse zufallsabhängig, denn ein Jahr früher oder später wäre die Wahl wahrscheinlich auf ein anderes Fach gefallen.

Um eine wirklich gute Wahl zu treffen, müssten sich Hochbegabte andere Fragen stellen als Normalbegabte. Die Frage «Für welches Fach bin ich geeignet?» ist weniger wichtig – die kurze Antwort lautet «Vermutlich für jedes der Fächer, die du in Erwägung ziehst». Die entscheidende Frage, der mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, ist eher «Wie will ich später leben und arbeiten?». Ist es mir beispielsweise wichtig, von zu Hause aus arbeiten zu können? Möchte ich in einer grossen Firma arbeiten oder lieber selbständig sein? Falls ich lieber selbständig sein und meine eigene kleine Firma besitzen möchte, so wäre Arzt oder Rechtsanwalt eine gute Wahl. Selbständige Astronomen gibt es dagegen nicht so viele, was Astronomie in diesem Fall zu einer schlechten Wahl machen würde.

Mein Eindruck ist, dass sich einige Hochbegabte sehr stark von ihrem aktuellen fachlichen Interesse leiten lassen, wenn sie sich für ein Studienfach entscheiden, und sich eher wenig Gedanken darüber machen, was diese Entscheidung für ihr späteres Arbeitsleben bedeutet. Viele von diesen studieren später ein zweites Mal oder arbeiten auf einem anderen Gebiet.

### 2.3 DIE STUDIENZEIT

Die meisten Hochintelligenten bewältigen ihr Studium ohne Probleme. Zu Schwierigkeiten kann es allenfalls kommen, wenn wie bereits erwähnt während der Schulzeit die Gewissenhaftigkeit nie richtig entwickelt wurde, der Student also das Lernen nicht gelernt hat – weil es bis jetzt eben noch nie nötig war. Die alte Gewohnheit aus der Schulzeit, unvorbereitet in jede Klausur zu gehen, weil die Fragen sowieso einfach sind, funktioniert auf einmal nicht mehr. In diesem Fall kann es zu Beginn des Studiums zu einem kleinen Rückschlag kommen, bis sich der Student an die neuen Anforderungen adaptiert hat.

Manche stellen auch fest, dass sie offenbar doch das falsche Fach gewählt haben und wechseln nochmal den Studiengang. Häufiger als bei normalbegabten Studenten scheint dies aber nicht aufzutreten. Nicht wenige Mitglieder von Mensa haben jedoch mehr als ein Studium abgeschlossen. Etwa 20 % der Hochbegabten promovieren.

Alles in allem verläuft die Studienzeit für Hochbegabte eher problemlos.

### 3. BERUFSLEBEN

Die interessantesten Muster treten in den Lebensläufen von vielen Hochintelligenten erst dann auf, wenn sie ins Arbeitsleben eintreten. Verdeutlichen wir uns nochmal die Ausgangssituation: Hier treten nun Studenten ins Arbeitsleben ein, die sehr offen für neue Erfahrungen sind, vielseitige Interessen auch ausserhalb ihres Studienfachs haben, sich in der Schule nie anstrengen mussten und nur durch die Teilnahme an Wettbewerben oder womöglich erst während des Studiums das Lernen gelernt haben. Weiterhin haben sie im Studium die Erfahrung gemacht, dass das Leben prinzipiell ein «Wettkampf» ist und am Ende nur die Leistung zählt. Genau dies erwarten sie nun auch im Arbeitsleben und sind oft erstaunt darüber, wie hoch soziale und politische Faktoren in der Arbeitswelt gewertet werden.

#### 3.1 SCHNELLE EINARBEITUNG UND IHRE FOLGEN

Der Intelligenzforscher William Stern beschrieb 1912 Intelligenz als «die Fähigkeit des Individuums, sein Denken bewusst auf neue Forderungen einzustellen» und als «allgemeine geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens». Diese Beschreibung lässt bereits erahnen, wo im Berufsleben sich ein Unterschied zwischen hochintelligenten und durchschnittlich intelligenten Mitarbeitern zeigen könnte.

Da Intelligenz dazu befähigt, mit neuartigen Aufgaben gut zurechtzukommen und sich schnell auf neue Anforderungen einzustellen, tritt der Unterschied zwischen Hoch- und Normalbegabten vor allem in der schnellen Einarbeitungszeit nach Antritt einer neuen Stelle zutage. In dieser Zeit muss sich der Angestellte fachlich in seine neuen Aufgaben einarbeiten, muss die Prozesse verinnerlichen, nach denen in der Firma gearbeitet wird, und muss lernen, wie man die verschiedenen Werkzeuge oder Software-Applikationen bedient, die in der Firma verwendet werden. Besonders in dieser Zeit ist hohe Intelligenz ein Vorteil, weswegen Hochbegabten die Einarbeitungszeit leichter fällt und sie schneller ein produktives Niveau erreichen als Normalbegabte. Genauer gesagt fällt ihnen die Einarbeitung nicht nur leichter, sondern macht ihnen sogar Spass, eben weil sie hier ihre Stärke ausspielen und ihre Intelligenz zum Einsatz bringen können. Viele Hochbegabte treten ihre neue Stelle mit grosser Begeisterung an. Sie neues Wissen anzueignen, neue Fähigkeiten zu erwerben – hier sind sie in ihrem eigentlichen Element.



Der Vorgesetzte ist von den schnellen Fortschritten des neuen Mitarbeiters natürlich positiv überrascht, oft sogar regelrecht verblüfft, wenn er bisher noch keine Mitarbeiter hatte, die sich ähnlich schnell eingearbeitet haben und er sich die Geschwindigkeit nicht erklären kann. «Ich erinnere mich noch an deinen ersten Arbeitstag», erklärte mir mal ein Projektleiter. «Um 9 Uhr hast du angefangen. Ab 11 Uhr hast du produktive Beiträge geleistet, und am Nachmittag hast du dieses Problem gelöst, das uns seit Wochen beschäftigt hatte.»

Oft rationalisiert der Arbeitgeber dies dann damit, dass der neue Mitarbeiter offenbar doch mehr Vorkenntnisse mitbringt als ursprünglich angenommen, dass er also weitaus erfahrener ist als es der Eindruck im Einstellungsgespräch vermuten liess. «Eventuell hat er sich bei der Vorstellung nicht optimal verkauft und wurde zu tief eingestuft» ist eine typische Annahme des Vorgesetzten. Ob er deswegen aber dazu bereit ist, die Einstufung zu korrigieren, ist eine andere Frage. In der Regel nimmt der Arbeitgeber die schnelle Einarbeitung seines Mitarbeiters einfach nur wohlwollend zur Kenntnis.

Das Dilemma des Hochbegabten im Vorstellungsgespräch war jedoch, dass er zu diesem Zeitpunkt tatsächlich noch unerfahren war. Er konnte also nicht einfach behaupten, dass er diese und jene Vorkenntnisse mitbringe, um eine höhere Einstufung zu erreichen, ohne Gefahr zu laufen, dass dies im Gespräch als Falschaussage enttarnt worden wäre. Hätte er andererseits wahrheitsgemäss behauptet, er werde sich die nötigen Kenntnisse für den Job innerhalb kürzester Zeit aneignen, hätte man ihm nicht geglaubt, ihn gar als Hochstapler wahrgenommen oder als jemanden, der die Schwierigkeit der Stelle unterschätzt: «Sie stellen sich das zu einfach vor. In der Regel dauert das 1-2 Jahre, bis man diesen Job beherrscht.»

Halten wir also fest, dass die Fähigkeit von Hochbegabten, sich sehr schnell in eine neue Tätigkeit einzuarbeiten, ein Vorteil für den Arbeitgeber ist. Für den Mitarbeiter gilt das jedoch nicht unbedingt, denn gerade die Einarbeitungszeit, in der täglich ungewohnte Situationen auftreten, ist für ihn die schönste Zeit. Dass die Lernkurve mit der Zeit flacher wird, dass schwierige neuartige Situationen immer seltener auftreten und der Job immer mehr zur Routine wird, wird von ihm eher als Nachteil empfunden. Denn letztendlich sind es genau diese neuartigen Situationen, in denen Intelligenz – vor allem fluide Intelligenz – wirklich gefragt ist. Mit zunehmender Erfahrung sind die meisten Probleme, mit denen man konfrontiert wird, aber nur noch Varianten von Problemen, deren Lösung man bereits kennt. Der Einsatz von Intelligenz wird immer weniger wichtig, während die Anwendung von erworbenem Wissen zunimmt. Dies ist für Hochbegabte jedoch wenig reizvoll, da sie ihr eigentliches Talent dann nicht mehr einsetzen können. Sie unterscheiden sich hierin stark von durchschnittlichen Mitarbeitern, für die die Einarbeitung in neue Tätigkeiten immer auch ein mühsames Element beinhaltet und die in der Regel froh sind, wenn sie die Einarbeitungszeit erfolgreich bewältigt haben und endlich etwas Routine einkehrt.

### 3.2. FEHLENDE HERAUSFORDERUNGEN

Diese unterschiedlichen Präferenzen – das Bedürfnis von Hochbegabten nach ständig neuen Aufgaben, für deren Lösung der Einsatz von Intelligenz erforderlich ist, und der Wunsch von weniger Begabten nach Aufgaben, für die sie das Lösungsverfahren idealerweise bereits kennen – können weitreichende Konsequenzen haben, wenn ihnen keine Beachtung geschenkt wird. Ein hochbegabter Mitarbeiter, dessen Wunsch nach neuen Aufgaben unbeachtet bleibt, fängt möglicherweise an, sich selbst zusätzliche Aufgaben zu suchen, z.B. indem er sich in

die Gebiete der Kollegen einarbeitet und ihnen hilft, wenn diese bei ihrer Aufgabe nicht weiterkommen, oder indem er nach Prozessen sucht, die er für nicht funktional hält und dann versucht, diese zu verbessern. Grundsätzlich könnte ein solches Verhalten zwar als begrüßenswerte Eigeninitiative des Mitarbeiters betrachtet werden, doch wie eine Studie der Ruhr-Universität Bochum [Bochum2013] berichtet, wird es nicht immer gerne gesehen. Der (Um-) Gestaltungsdrang des Hochbegabten wird stattdessen oft als arrogant, unangemessen und anmassend erlebt – «bei uns macht das der Chef, und nicht der Neue» – und als Versuch missinterpretiert, die Macht in der Abteilung zu übernehmen, ohne vom System dazu legitimiert worden zu sein. Der Mitarbeiter hat schliesslich noch keine Führungsposition, die ihm das Recht verleihen würde, als dysfunktional wahrgenommene Prozesse zu verbessern zu versuchen.

Eine andere Möglichkeit ist, dass sich hochbegabte Mitarbeiter neue Aufgaben ausserhalb der Arbeit suchen, um ihr Bedürfnis nach intellektueller Herausforderung zu befriedigen. Sie bilden sich fort, fangen ein weiteres Studium an, spielen in einer Band, übernehmen ehrenamtliche Tätigkeiten oder widmen sich anderen privaten Projekten. Dagegen ist selbstverständlich nichts einzuwenden – für den Mitarbeiter stimmt die Situation nun wieder. Für die Firma geht jedoch, auch wenn der Mitarbeiter seine Aufgaben weiterhin korrekt erledigt, ein Teil seines Potenzials verloren, da der Mitarbeiter zu höheren Aufgaben fähig gewesen wäre, aber seine mentale Energie nun lieber in ausserberufliche Projekte steckt. Manche Mitarbeiter reduzieren in der Folge sogar ihre Wochenarbeitszeit, um mehr Zeit für ihre privaten Projekte zu gewinnen, in denen sie sich stärker herausgefordert sehen als in ihrem zur Routine gewordenen Job. Ein solcher partieller Rückzug von Hochbegabten aus dem Berufsleben bedeutet für die Wirtschaft einen erheblichen Potentialverlust.

Im schlimmsten Fall für die Firma kann es vorkommen, dass der Mitarbeiter kündigt, um woanders eine Stelle anzutreten und auf diesem Wege zu einer neuen beruflichen Aufgabe zu kommen. Da eine neue Aufgabe für viele Hochbegabte bereits einen Wert an sich darstellt, ziehen sie einen Stellenwechsel oft auch dann in Betracht, wenn er mit keinerlei «klassischen» Verbesserungen wie einem höheren Gehalt oder einer Verkürzung des Arbeitswegs verknüpft ist. Für den Chef ist ein solcher Wechsel daher oft ein Rätsel. Aus seiner Sicht scheint der kündigende Mitarbeiter seinen Job lediglich durch einen anderen Job zu ersetzen, der völlig gleichwertig ist. Worin der Sinn des Jobwechsels besteht, erschliesst sich ihm daher nicht. Für den Hochbegabten bringt der Wechsel dagegen tatsächlich eine Verbesserung, doch einige Jahre später wird sich die Situation wiederholen. Auf lange Sicht führt die Strategie, die Stelle zu wechseln, wenn man wieder etwas Neues lernen will, zu einem mändrierenden Lebenslauf, der eine weitere Karriere erschweren kann.

### 3.3 ROTATIONSROGRAMME UND «FAST TRACKS»

Idealerweise sollte der Arbeitgeber passende Bedingungen schaffen, um den Stärken und Wünschen seiner Angestellten gerecht zu werden. Dazu ist es erforderlich, dass er diese kennt oder zumindest erahnt, und hierfür kann es wiederum helfen, wenn er das kognitive Potenzial seiner Mitarbeiter kennt. Würden alle Mitarbeiter schon während des Bewerbungsverfahrens auch einem Intelligenztest unterzogen, so wäre diese Information vorhanden und könnte ihm hier einen wertvollen Hinweis liefern. Bei hochintelligenten Mitarbeitern kann der Arbeitgeber davon ausgehen, dass der Wunsch nach regelmässigen neuen Herausforderungen eine zentrale Stellung einnimmt.



Eine sehr gute Einrichtung für sie ist daher ein Rotationsprogramm, das ihnen die Möglichkeit gibt, in regelmässigen Abständen in eine neue Abteilung oder an einen neuen Standort zu wechseln und dort eine andere Funktion auszuüben. Zur Vorbereitung von künftigen Führungskräften auf eine Rolle im Management werden solche Rotationsprogramme von manchen Firmen bereits eingesetzt. Entscheidend wäre hier, diese Programme auch für Mitarbeiter zu öffnen, die sich noch nicht zwischen Fach- und Führungslaufbahn entschieden haben. Anstatt vom Mitarbeiter vorab eine Entscheidung für die Führungslaufbahn und von seinem Chef womöglich eine Eignungsbestätigung für eine solche zu verlangen, sollte insbesondere intelligenten Mitarbeitern das Rotationsprogramm grundsätzlich offenstehen. Den Mitarbeitern, die es mit Bravour absolvieren, kann dann anschliessend eine Führungslaufbahn empfohlen werden.

Ein sogenannter «Fast Track», eine Führungslaufbahn für talentierte Mitarbeiter, auf der Beförderungen schneller erfolgen als üblich, kommt Hochbegabten ebenfalls zugute und wurde auch von der Firma McKinsey in «The War for Talent» [MHA2001, S.100] als Massnahme empfohlen. Typischerweise befördern Firmen ihre Mitarbeiter, nachdem diese eine gewisse Mindestzahl von Jahren auf einer Hierarchiestufe verbracht und dabei eine gute Leistung gezeigt haben. Diese Mindestzeit richtet sich nach der Zeit, die erfahrungsgemäss nötig ist, um die notwendigen Kompetenzen für die nächste Stufe zu erlernen – was bei hochintelligenten Mitarbeitern, die sich diese Kompetenzen schneller aneignen, zu unnötigen und demotivierenden Wartezeiten führt.

Solche Mitarbeiter bringen oft maximalen Einsatz in den ersten 2-3 Jahren und eignen sich alle Kompetenzen für die nächste Stufe an, reduzieren dann aber bei ausbleibender Beförderung und fehlenden Perspektiven ihren Einsatz für die Firma und konzentrieren sich, wie oben beschrieben, wieder vermehrt auf private Projekte, in denen sie sich persönlich weiterentwickeln können. Der Arbeitgeber bekommt von diesen Projekten nichts mit, registriert lediglich den nachlassenden Arbeitseifer und befördert den Mitarbeiter nun erst recht nicht mehr. Im Prinzip wurde in so einem Fall der ideale Zeitpunkt für eine Beförderung verpasst.

### 3.4 DAS INVERSE PETER-PRINZIP

Das Peter-Prinzip ist die 1969 von Laurence Peter formulierte These, dass Mitglieder einer Hierarchie tendenziell befördert werden, solange sie ihre Aufgaben gut erledigen, bis sie schliesslich ihre Stufe der Inkompetenz erreichen und weitere Beförderungen ausbleiben. Nach einer gewissen Zeit werde daher jede Position von einem Mitarbeiter besetzt, der mit seiner Aufgabe überfordert sei. Etwas geleistet werde nur von den Mitarbeitern, die auf ihrer Karriereleiter ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben [Peter2001]. Auch wenn in dieser Formulierung ein ironisch-humorvoller Unterton mitschwingt, beschreibt das Peter-Prinzip dennoch ein echtes Problem des Personalwesens: Bei einer Beförderung sollte nicht nur darauf geachtet werden, wie gut ein Mitarbeiter seine aktuellen Aufgaben erledigt, sondern selbstverständlich auch darauf, ob er den Aufgaben der nächsten Stufe gewachsen sein wird.

Micha Popper und Uri Gluskinos wiesen 1993 in «Is there an inverse Peter Principle?» [PG1993] darauf hin, dass das Peter-Prinzip generell auch in umgekehrter Form auftreten kann: Manche Mitarbeiter, die glanzlose und mittelmässige Arbeit auf einer bestimmten

Hierarchiestufe verrichten, könnten hervorragende Leistungen auf einer höheren Stufe erbringen – sofern sie die Möglichkeit dazu bekämen. Da für Beförderungen jedoch die aktuell wahrgenommene Leistung des Mitarbeiters eine grosse Rolle spielt, bekommen sie diese Chance in der Praxis eher selten und bleiben unterhalb ihrer idealen Stufe sitzen. Vor allem Mitarbeiter mit hohen kognitiven Fähigkeiten sind nach Popper und Gluskinos davon betroffen.

Als Gründe für dieses inverse Peter-Prinzip führen sie die unterschiedlichen Anforderungen auf den verschiedenen Hierarchiestufen an. Auf den niedrigeren Stufen, wo die Mitarbeiter stärker ins operative Tagesgeschäft eingebunden sind, sei beispielsweise tendenziell schnelleres Handeln gefragt. Auf den höheren Stufen, wo das Setzen von Prioritäten und Festlegen von Richtlinien im Vordergrund steht, werde es dagegen zunehmend wichtiger, wohlüberlegte Entscheidungen zu treffen, die möglichst viele Informationen einbeziehen. Mitarbeiter mit hoher kognitiver Kapazität würden stärker zur diagnostischen Akkumulation von Informationen neigen, um eine bessere Entscheidung treffen zu können, was auf niedrigeren Stufen zu Zeitverlust führt.

In der Praxis wird der Effekt des inversen Peter-Prinzips selten sichtbar, eben weil für Beförderungen die bisher gezeigte Leistung eines Mitarbeiters eine grosse Rolle spielt. Ein Mensa-Mitglied, dem es gelang, in den Vorstand eines im SMI vertretenen Schweizer Unternehmens aufzusteigen, bestätigte mir jedoch, dass er zu Beginn seiner Karriere sehr oft für seine Arbeit kritisiert wurde, dass seine Aufgaben dann aber überraschenderweise nach jeder Beförderung einfacher für ihn wurden und die Vorgesetzten mit seiner Leistung immer zufriedener wurden.

Die Empfehlungen, die Popper und Gluskinos aussprechen, um keine Talente aufgrund des inversen Peter-Prinzips zu verlieren, sind, für den direkten Einstieg auf einer höheren Position nicht zuviel Berufserfahrung zu verlangen, sowie einen «Fast Track» für hochintelligente Mitarbeiter einzurichten und diese schneller zu befördern.

### 3.5 WEITERE MUSTER

Kleinfirmen scheinen für Hochbegabte besser geeignet zu sein als Grossbetriebe mit starker Arbeitsteilung, da hier die Job-Profile weniger spezialisiert sind und Hochbegabte ihre Vielseitigkeit ausleben können. In einem Start-Up sind neben den fachlichen oft auch ihre unternehmerischen Kompetenzen gefragt. Zudem können sie dort ihre Ideen direkter beim Vorstand einbringen. Prinzipiell bietet die Kleinfirma das, was in einer Grossfirma nur durch ein Rotationsprogramm erreicht werden könnte, nämlich Einsicht in verschiedene Abteilungen und eine globale Sicht aufs Unternehmen. Die Extremform der Kleinfirma ist die Selbständigkeit, die von vielen Hochbegabten als Arbeitsform bevorzugt wird. Etwa 20% aller Mensa-Mitglieder sind selbständig.

Schliesslich gibt es noch ein Muster, das ich als die «Spezialistenfalle» bezeichnen möchte. Hochbegabte werden im Team oft als Spezialisten eingesetzt, weil sie sich schnell in schwierige Gebiete einarbeiten können, die sonst niemand im Team beherrscht. Durch ihre Offenheit für Erfahrungen sind sie auch eher bereit, neue Aufgaben anzunehmen, bleiben dann aber auf diesen Aufgaben sitzen, weil niemand sie ihnen wieder abnehmen will oder kann. So werden sie in eine Spezialistenrolle gedrängt, die sie nie haben wollten und die ihrer Vielseitigkeit überhaupt nicht entspricht.

#### 4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Basierend auf meinen Beobachtungen scheinen Hochbegabte im Regelfall erfolgreich durchs Leben zu kommen. Wenn sie mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben, handelt es sich jedoch oft um andere Schwierigkeiten als diejenigen, die bei ihren Mitschülern, Kommilitonen und Arbeitskollegen auftreten. Dies führt zu spezifischen Verhaltensweisen und Mustern in ihren Lebenswegen, von denen ich einige vorgestellt habe, deren Aufzählung aber keineswegs vollständig war. Interessant wäre es, diese Beobachtungen durch entsprechende quantitative Studien zu untermauern. Wie unterscheiden sich Hochbegabte von Nichthochbegabten beispielsweise bezüglich der Häufigkeit der Stellenwechsel oder der für nebenberufliche Tätigkeiten aufgewendeten Zeit? Diese Studien wären mit einem gewissen Aufwand verbunden, da die Versuchspersonen auf ihre Intelligenz getestet werden müssten und ein Self-Selection Bias vermieden werden müsste. Potenziell wären jedoch wertvolle Erkenntnisse fürs Bildungswesen und Personalmanagement zu erwarten.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SITES INTERNET

##### LITERATUR

[Bochum2013] Studie der Ruhr-Universität Bochum: «Zusammenhänge zwischen Hochbegabung und berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften»

[http://coaching-fuer-hochbegabte.de/wp-content/uploads/2015/07/forschungsbericht\\_bip\\_hb.pdf](http://coaching-fuer-hochbegabte.de/wp-content/uploads/2015/07/forschungsbericht_bip_hb.pdf)

[MHA2001] Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod: «The War for Talent». Harvard Business School Press, ISBN-13: 1-57851-459-2

[Moutafi2004] Joanna Moutafi, Adrian Furnham, Laurence Paltiel: «Why is Conscientiousness Negatively Correlated with Intelligence?», [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), Personality and Individual Differences 37 (2004), 1013-1022

[Peter2001] Laurence J. Peter, Raymond Hull: «Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen». ISBN-13: 978-3499613517

[PG1993] Micha Popper, Ury M. Gluskos, (1993), «Is There an Inverse Peter Principle?», Management Decision, Vol. 31 Iss: 4

[Rost2000] Detlef Rost: «Hochbegabte und hochleistende Jugendliche», ISBN-13: 978-3-8309-1997-1

[Rost2009] Detlef Rost: «Intelligenz: Fakten und Mythen», ISBN-13: 9783621276467

[Rost2015] Detlef Rost: «Intelligenz und Begabung, Unterricht und Klassenführung», Waxmann Verlag GmbH; Auflage: 1 (1. Mai 2015), ASIN: B00XJ5OM9S

##### WEBSITES

[www.mensa.ch](http://www.mensa.ch): Mensa Schweiz

[www.mensa.org](http://www.mensa.org): Mensa International



# Revue Economique et Sociale

70 ANS D'ACTUALITÉ RÉFLÉCHIE.

*Des idées novatrices, des points de vue rigoureux, des auteurs engagés.*

Souscrivez à un abonnement à la RES: parution trimestrielle ininterrompue depuis 1943.

Plus d'info sur [www.revue-res.ch](http://www.revue-res.ch)

Je m'abonne à la Revue économique et sociale  
pour l'année 2016

Abonné Suisse > CHF 85.- ☐

Abonné Europe > CHF 95.- ☐

Compte CCP: 10-7100-0

UBS 243-449805-40 swift UBSWCHZH10A  
IBAN ch40\_0024\_3243\_4498\_0540k

Société d'études économiques et sociales  
l'Internef - UNIL / 1015 Lausanne

tél 021 691 53 27 / fax 021 692 33 85  
e-mail [infosees@unil.ch](mailto:infosees@unil.ch)

Nom .....

.....

Titre .....

Organisation.....

.....

Adresse .....

.....

Date .....

Signature .....



SOZARCH (Zürich)



EM000008309723



La discipline conduit à la performance.

La lutte suisse exige constance et régularité.  
Des caractères fondamentaux nécessaires  
à la réalisation de nos objectifs.

