

Ganze ausweitet. Eine 'Weltordnung' gerät auf diese Weise in *Übergang* zu einer anderen, ohne daß man das hätte willentlich hervorruufen können. Die Gestalt, die eben noch alles ausfüllte, bröckelt auf wie ein ausgebrütetes Ei. Das Ausgangsbild hat den Anschluß an einen erweiterten Gestaltungskreis erhalten. Die gerade noch bestimmende Auslegung erweist sich als eine unter anderen. Der mit dieser Übergangserfahrung verbundene Verfassungswechsel wird dann als ein Moment des höchsten Glückes erlebt. ●

Dr. Dirk Blothner

'Ohne ein bißchen Psychologie geht es nicht'

Der Stellenwert der Psychologie in der Personalauslese

*Großer Geist, hilf mir, daß ich niemand
richte, ehe ich nicht einen halben Mond
lang in seinen Mokassins gegangen bin.*

Indianisches Sprichwort

Zum Thema „Eigenschafts- und Anforderungsprofil des Managers von morgen“ wurde Ende 1986 seitens der Zeitschrift „Management Wissen“ eine Umfrage bei rund 170 Personal- und Weiterbildungschefs sowie bei Personalberatern durchgeführt.

Als 'einhelliges' Ergebnis dieser Befragung wurde herausgestellt, daß bei Managern in Zukunft vermehrt auf „Merkmale der Persönlichkeit wie charakterliche Zuverlässigkeit und Überzeugungskraft“ Wert gelegt wird. Man sieht sich „am Anfang einer Entwicklung, die von den materiellen Werten weg und zu mehr ideellen und kulturellen Werten“ hinführt. An der Spitze der Organisationspyramide bekleidet ein Topmanager „die Funktion als Historiker, Schrittmacher und Prophet des Unternehmens“ (P.A. VERLOOP, Geschäftsführer der deutschen Suzuki Motor HandelsgmbH).

In diesem Zusammenhang wird auch von der „Renaissance des Führungsbegriffs“ gesprochen; Führungskräfte müssen über „Charisma und Ausstrahlung“ verfügen, wenn sie Anerkennung finden möchten. Gleichzeitig wird festgestellt, daß die Rekrutierung von Führungskräften, die diesem Anspruch genügen, Komplikationen und Fragen aufwirft, denen man schlechterdings nicht ausweichen kann.

CDU-Politiker Professor Kurt BIEDENKOPF im April 86: „Die Fähigkeit zur Führung ist

heute schon eine knappe Ressource. Sie wird in Zukunft in noch stärkerem Maße knapp sein.“

Auch im mittleren Management sollen sozialen Fähigkeiten, persönlichen Vorzügen mehr Gewicht eingeräumt werden als bisher. Statusmerkmale und fachliches Know-how reichen für die Karriere einer Führungskraft nicht mehr aus.

Der Ruf nach einem 'neuen Manager' als Garant für eine 'bessere Welt' ist in Mode. Damit müssen nun die Leute, die als Spürhunde auf der Suche nach den raren Führungstalenten eingesetzt werden, leben. Man denke hier insbesondere an die berühmten 'Head-Hunter', die in deutschen Hotelhallen ihrem Auftrag nachzukommen suchen.

Die Frage nach Effizienz und Erfolg von Ausleseverfahren unterschiedlichster Couleur rückt auch für die Topmanager mehr und mehr in den Vordergrund.

Alljährlich überprüfen Personalchefs und Personalberater im Auftrag solcher Topmanager Zehntausende von Bewerbern, um die fähigsten Nachwuchs- und Führungskräfte auszusieben. Nicht allen davon ist klar, daß bei der Wahl der Personalauslese-Verfahren unvermeidlich eine Auffassung von Psychologie wirksam wird, die es explizit zu machen und zu verstehen gilt.

In diesem Zusammenhang sollten wir uns gegenwärtigen, daß den in unserer Wirtschaftswelt aktiven Managern das Sinnen und Trachten akademischer Psychologie zumeist ein Buch mit sieben Siegeln ist.

Bestenfalls sind sie durch die freiwillige Lektüre populärwissenschaftlicher Veröffentlichungen darüber informiert, daß die seltsamsten Versuche unternommen werden, die Psy-

chologie so gesellschaftsfähig zu machen, wie andere Wissenschaften es längst sind.

Der einschlägigen Literatur („Manager Magazin“, „Management Wissen“ usw.) haben wir es zu verdanken, daß heute zwar Psycho-Techniken ins öffentliche Gerede kommen, aber von einer Psychologie, die sich ihrer Gegenstandsbildung bewußt ist, bisher jede gravierende Spur fehlt.

„Auch wenn man dem Wort und der Wissenschaft Psychologie möglicherweise distanziert gegenübersteht, bleibt eine Beschäftigung mit dem Thema nicht aus.“ So hören wir es kennzeichnenderweise in einer Überschrift zum Thema Karriere.

Daß sich angesichts der zahlreichen Warnungen vor Personalberatern, die gezielt psychodiagnostische Verfahren bei der Suche nach Führungstalenten einsetzen, überhaupt noch Manager interviewen und testen lassen, scheint geradezu ein Wunder.

In diversen Artikeln kann man z.B. wiederholt lesen, daß es sich bei TAT, Rorschach- und Szondi-Test um „medizinische Verfahren“ handelt, die dazu eingesetzt werden, aus den Test-Opfern auf recht heimtückische Art „Verborgenes zu Tage zu fördern“. Unter Verborgenen versteht man z.B. „depressive Neigungen“ oder die „Tendenz zur Neurose“. Personalberater sind schlimme Schnüffler, willens und in der Lage, Kandidaten Krankheitsbilder zu bescheinigen, anstatt ihrer Karriere nützlich zu sein.

Zu allem Übel lassen sich dann namhafte Psychologen zitieren, die ihrerseits darauf hinweisen, daß Personalurteile, die auf den Ergebnissen von projektiven Persönlichkeitstests gründen, „nachweislich derart ungenau sind, daß Gutachten oder Empfehlungen keinerlei Berechtigung haben“ (S. GRUBITZSCH,

Professor für Psychologie an der Universität Oldenburg).

Die Verwendung von Persönlichkeitstests, die den „Charakter durchleuchten“, erscheint nicht nur als fragwürdig, sondern gar unzulässig und rechtswidrig.

„Entweder sind es sogenannte projektive Verfahren – sie verleiten den Prüfling zu harmlos erscheinenden Deutungen von Klecksbildern, gezeichneten Szenen und dergleichen – oder umfangreiche Persönlichkeitsfragebögen, die in der klinischen Psychologie entwickelt wurden. . . . Kein Element der Bewerberauslese ist so fragwürdig wie diese Persönlichkeitstests.“ („Karriere 86“)

Zwei Seiten weiter wird dann der Rechtswissenschaftler Prof. Dr. Karlheinz SCHMID zitiert: „Persönlichkeitstests müssen als unzulässig angesehen werden.“

Wen wundert es da, wenn Topmanager zwar sichergehen möchten, daß ihnen „stresstabile, ichstarke, kooperative Führungskräfte“ empfohlen werden, die Psychologie muß dabei aber in bekömmlicher – d.h. unschädlicher – Dosierung verabreicht werden.

Daß es 'ohne ein bißchen Psychologie' nicht geht, daß die Fragen nach der „Eigenmotivation, der Standortbestimmung, der Motivation durch Zielsetzung, der Selbstreflektion auf das eigene Verhalten und die Frage, wie man auf andere wirkt“ irgendwie von Bedeutung sind, läßt sich natürlich nicht in Gänze wegdenken.

Interessant und mittlerweile auch nicht weiter verwundernswert ist in diesem Zusammenhang, daß dem Gros der Artikel-Verfasser verhaltens-psychologische Ansätze Sympathie und Vertrauen einflößen, während eine tiefenpsychologische Psychologie selten Für-

sprecher findet.

Als hervorragende Personalausleseverfahren werden solche deklariert, die auf Verhaltensorientiertheit, Anforderungsbezogenheit und 'Objektivität' achten. Es sollen Tests gewählt werden, die den Bewerber in „betriebsnahen Situationen zum Agieren zwingen“, es sollen „nur die Eigenschaften geprüft werden, die für die künftige Tätigkeit von Bedeutung sind“. Man bevorzugt Verfahren, die sich „an der betrieblichen Realität orientieren und den Kandidaten eine faire Chance geben“.

Unter 'Fairness' wird hier wohl die Hoffnung verhandelt, daß man sich der Psychologie zwar nicht gänzlich entsagen will, sie sich aber gleichzeitig vornehm vom Leibe hält. 'Wasch mich, aber mach mir den Pelz nicht naß' – eine Eignungsbeurteilung ohne Persönlichkeitsbild, ohne den Aufwand einer ganzheitlichen Verstehens- und Vorgehensweise, ist vergleichbar einer Waschanlage, in der die bunten Wattebäuschchen wirbeln, der Hahn jedoch geschlossen bleibt.

Wievielen mutigen Personalprofis mag es in Zukunft noch gelingen, das psychodiagnostische qualitative Interview als adäquate Gesprächsform bei einer Bewerbung durchzusetzen?

„Nur unter ganz bestimmten Bedingungen, die von Fall zu Fall genau erforscht werden müssen, kann man mit dem Interview Persönlichkeitseigenschaften gültig beurteilen. Das Interview eignet sich nicht für die Personalauslese, solange keine standardisierte Bewertung im Anschluß an das Gespräch durchgeführt wird.“ (Prof. J.C. BRENGELMANN, Max-Planck-Institut für Psychiatrie, München)

Was man selbst an Psychologie nicht hat, sollte man anderen nicht durch 'Standardisierungszwänge' in Manier einer doppelten Null-

Lösung zu entwenden suchen. Außerdem drängt sich die Frage auf, ob es wohl möglich sein wird, das 'Charisma' und die Ausstrahlung eines Menschen durch Drahtbiegeproben, unverbindliche Ankreuzeleien oder ähnliche, noch als 'fair' angesehene Verfahren in den Blick zu bekommen.

Wenn man dem eingangs beschriebenen Wunsch nach Erfassung der wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale der gesuchten Führungskraft nachkommen will, so kann dies nur über die Kunst einer psycho-logischen Integration von biographischen, situativen und szenischen Informationen (ARGELANDER) gelingen. Standardisierung hilft in diesem Fall wenig.

Durch den Eindruck einer prägnanten Übereinstimmung zwischen dem Geschehen in der Situation und dem biographischen Datenmaterial stellt sich eine situative und szenische Evidenz her. Situative und szenische Informationen sind einmalig und können nur aus dem konkreten psycho-logischen Beziehungsfeld heraus verstanden werden. Die Situation selbst gewinnt ein Eigengewicht als Medium, weil sie den Gesprächsinhalten eine eigene, spezifische Bedeutung verleiht.

Erst in einer psycho-logischen Betrachtungs- und Verfahrensweise, in einem verstehend-einfühlenden Eingehen auf die spezifische Eigenart des Gegenübers zeigt sich, ob dem mit der qualitativen Beurteilungsform verbundenen hohen Anspruch Rechnung getragen wird.

Bei dem Einsatz solcher Beurteilungsverfahren brauchen Beurteiler und Beurteilte gleichermaßen ein hohes Maß an Zivilcourage.

„Könnte man sich mit den Augen des anderen sehen, man würde sogleich spurlos verschwinden“ (E.M. CIORAN).

Wenn Psychologen selbst wenig Courage zeigen, dann wundert es nicht, daß heute eingegrenzten, auf bestimmte Eigenschaftsklischees reduzierten Beurteilungen der Vorzug gegeben wird.

Das Dilemma dabei ist nur, daß mit solchen Vorsichtsmaßnahmen der Erkenntnis klare Grenzen gesetzt sind. Fragen nach der persönlichen Integrität einer Führungskraft, nach der Fähigkeit, Mitarbeitern Vertrauen und Orientierung zu vermitteln, nach der individuellen Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, lassen sich mit standardisierten Beurteilungsverfahren wohl kaum beantworten.

Es kann nicht einerseits nach einer Führungskraft gesucht werden, die in hohem Maße über „Standhaftigkeit, Charisma, Vertrauen, Diskretion und Ethik“ verfügt, wenn sich andererseits die Beurteilungsverfahren auf die Erfassung eingegrenzter Verhaltensmerkmale beschränken sollen.

Es wird sich weisen, ob in Zukunft Psychologen im Personalmanagement gefragt sein werden, oder Psycho-Techniker, die – ihrer Potenz beraubt – freundlich mit der Lochkarte wedeln.

Das Selbstverständnis von 'Vertretern' letzterer Gattung dokumentiert sich in Lobpreisungen der Nutzung des Systems 'Mensch-Maschine' (vgl. A.O. JÄGER, in: BIERKENS 1968). In Arbeitsteilung bescheidet sich dort der 'Diagnostiker' in Datenerhebungen sowie dem 'Gewinn' von Wahrscheinlichkeitsangaben (– mittels derer dann wahrscheinlich keine sinnvolle Angaben mehr möglich sein dürften –) und überläßt es im Anschluß seiner 'Maschine', zu Urteilen zu kommen. Auch kommt hier die 'eigentliche' Funktion des 'Diagnostikers' so recht eigentlich zum Tragen und hilft, einer Belastung derer, die nunmehr

Opfer der eigenen Psychologie geworden sind, vorzubeugen; Kapazitäten sind dem Computer übertragen, angesichts dessen gilt es, die eigenen nicht zu überschätzen. Der Psychologe gibt sich, wie man es gerne sieht: bescheiden.

In der Reduktion auf Multiplikation und Division kann sich eine allzu angepaßte Psychologie nur in Selbstverleugnung üben und der eigenen Abschaffung entgegenprogrammieren. ●

Literatur

- ARGELANDER, H. (1970): Das Erstinterview in der Psychotherapie, Darmstadt
BIERKENS, P.B. (1968): Die Urteilsbildung in der Psychodiagnostik, München
CIORAN, E.M. (1980): Syllogismen der Bitterkeit, Frankfurt
MANAGER MAGAZIN (1986): Karriere '86, Hamburg
WEBER, D. (1986): Manager von morgen – der Chef als Couch, in: Management Wissen, 10

Inge Rosendahl

ZWISCHENSCHRITTE

Bisher erschienen:

Heft 2/1985

W. Domke

Kaufen im Sonderangebot – Ein 'billiges' Kunststückchen seelisch-ökonomischer Versiertheit

Y. Ahren/C. Melchers

Theodor Reik und die Weiterentwicklung der Psychoanalyse

D. Blothner

'Selbstsein' – Momente vielversprechenden Übergangs

W. Salber

Tageslauf-Psychologie

H. Fitzek

Der gemachte Mann – Fallbeispiel eines Psychologen beim Eintritt ins Berufsleben

O. Breuer

Der Jazz, der Fuß und die Einheit – Eine psychologische Studie auf der Spur der musikalischen Erfahrung

Heft 1/1986

E. Porz-Selke

„... dann wird's eigentlich erst richtig dreckig“ – Eine psychologische Analyse des Putzens im Haushalt

D. Blothner

Intensivberatung und Psychoanalyse

M. Böhmer/C. Melchers

Produkt-Wirkungseinheiten – Der Werbewirkung alltagsnäher auf der Spur

C. Vierboom

Zwischen Frachtgut und Fliegendem Holländer – Ein Beitrag zur Psychologie des Passagierfliegens

J. Enders

Entwicklungsprozesse beim Rorschachtest

Heft 2/1986

L. Salber

Radioaktivität – Das obskure Objekt der Beunruhigung

M. Degen

Wie Seelisches in die Gänge kommt – Radfahren: Lebenssteigerung durch Herunterschalten

M.M.R. Khan

Über Brachliegen

W. Salber

Der Alltag ist nicht grau – Zu einer psychologischen Theorie des Alltags

D. Blothner

Über das Flirtspiel

W. Ennenbach

Der Einfluß der Modell-Methode auf das einsichtige Lernen im Biologie- und Physikunterricht