ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Thömmes, Jürgen

Book

Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis: Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen

Personalwirtschaftliche Schriften, No. 8

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Thömmes, Jürgen (1996) : Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis: Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen, Personalwirtschaftliche Schriften, No. 8, ISBN 3-87988-166-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116829

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

PWS PERSONALWIRTSCHAFTLICHE SCHRIFTEN
herausgegeben von Dudo von Eckardstein und Oswald Neuberger

Band 8

Jürgen Thömmes

Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis?

Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen

A 208520

Rainer Hampp Verlag

Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis?

PERSONALWIRTSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Band 8

herausgegeben von Dudo von Eckardstein
und Oswald Neuberger

Jürgen Thömmes

Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis?

Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen

668099

A 208520

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Thömmes, Jürgen:
Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis? : eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen / Jürgen Thömmes. - München ; Mering : Hampp, 1996
(Personalwirtschaftliche Schriften ; Bd. 8)
Zugl.: Trier, Univ., Diss., 1995
ISBN 3-87988-166-9
NE: GT

Personalwirtschaftliche Schriften: ISSN 0940-8002

© 1996 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis?

Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen

Seite

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV

Vorwort V

1. Einleitung 1

2. Abgrenzung des Forschungsgegenstands 6

2.1. Allgemeines 6
2.2. Potentialbeurteilung als Versuch des systematisierten Blicks in die Zukunft 16
2.3. Verfahren der Potentialbeurteilung in Abgrenzung zu vergangenheitsbezogenen Beurteilungsformen 21

3. Systemtheorie und Konstruktivismus als konzeptioneller Rahmen zur Beschreibung von Potentialbeurteilungen 25

3.1. Vorüberlegungen zu einer systemtheoretisch inspirierten empirischen Untersuchung 25

3.2. Grundlegende Konzepte der Systemtheorie Niklas Luhmanns 44
3.2.1. Soziale Systeme 44
3.2.2. Warum Systemtheorie? 51
3.3. Grundzüge des radikalen Konstruktivismus 62
3.4. Praktische Beispiele und Anwendungsmöglichkeiten rekursiver Beobachtungsoperationen 71
3.5. Zusammenfassung der forschungsleitenden Fragestellungen.. 81

4. Beobachtungen aus psychologischer und systemtheoretischer Perspektive 91

4.1. Abgrenzung zweier Beobachtungskonzepte 91
4.2. Meßtechnische Gütekriterien 103
4.2.1. Beobachtung und Messung 103
4.2.2. Reliabilität 105
4.2.3. Validität 106
4.3. Vorgehensweise für die empirische Datenerhebung 109

5. Das Assessment Center 111

5.1. Methode: Aufbau und Ablauf 111
5.2. Assessment Center in organisationstheoretischer Perspektive 117
5.3. Blinde Flecken 134
5.4. Assessment Center in der Praxis: Deskriptiv-analytische Bestandsaufnahme 145
5.4.1. Mercedes-Benz AG: Werk Gaggenau 145
5.4.2. Lufthansa AG 163
5.4.3. Bayerische Landesbank 182

6. Biographische Methoden 192

6.1. Allgemeine soziologische und systemtheoretische Aspekte von Biographien 192

6.2. Zur Methode biographischer Fragebogen 205
6.3. Biographische Methoden in der Praxis: Ein internationaler Elektrokonzern 212

7. Ein "Pool-System" zur Führungskräfteauswahl als Methode der Potentialbeurteilung 225

7.1. Der "Pool" der BASF AG 225

8. Schlußbemerkungen 241

Literaturverzeichnis 254

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Systemtheoretische Schematisierung von Zeit..... 35

Abbildung 2: Eigenwerte nach Heinz von Foerster..... 50

Abbildung 3: Der "blinde Fleck" - anatomisch..... 59

Abbildung 4: Experiment zum "blinden Fleck"..... 60

Abbildung 5: Das Gehirn des Menschen..... 64

Abbildung 6: Maturanas Frosch..... 74

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als Promotionsstipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und der anschließenden Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie an der Universität Trier. Sie wurde im März 1995 als Dissertation am Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften/Mathematik der Universität Trier angenommen. Während dieser Zeit habe ich vielfältige Unterstützung erhalten: Mein herzlicher Dank gilt in ganz besonderer Weise meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Alois Hahn, der mich über viele Jahre hinweg intensiv gefördert und unterstützt hat. Zu großem Dank verpflichtet bin ich ebenfalls dem zweiten Berichterstatter dieser Arbeit, Herrn Prof. Dr. Hartmut Wächter, ohne dessen ermunternde und konstruktiv-kritische Begleitung es mir nicht so leicht möglich gewesen wäre, im Feld der Interdisziplinarität zwischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaft einen Überblick zu gewinnen. Eine empirische Arbeit ist immer auch in vielfältiger Weise denjenigen verpflichtet, die ihre Unterstützung bei der Erhebung der Daten gewähren. Mein aufrichtiger Dank gilt allen Gesprächspartnern in den Unternehmen, die mir auf meine kritischen Fragen bereitwillig Antwort gegeben und dadurch diese Arbeit erst in der vorliegenden Form ermöglicht haben: Frau Aumüller (MERCEDES BENZ), Herrn Jostmeier (DEUTSCHE TELEKOM), Herrn Kupka (BAYERISCHE LANDESBANK) sowie Herrn Sattelberger, Herrn Schmidt und Herrn Schollmeyer (DEUTSCHE LUFTHANSA). In besonderer Verpflichtung fühle ich mich gegenüber den Interviewpartnern, die namentlich nicht genannt sind, die mir aber trotzdem die Veröffentlichung der Interviewmaterialien erlaubt haben. Der allerherzlichste Dank gilt meinen Eltern, die mir durch ihre langjährige ideelle und materielle Unterstützungen eine akademische Ausbildung erst ermöglicht haben. Bedanken will ich mich abschließend bei Stephanie, die nicht nur die diversen emotionalen Hoch- und Tiefphasen einer Promotion mit mir durchlebt, sondern auch aktive Hilfe durch sorgfältige Korrekturmaßnahmen geleistet hat. Falls dennoch Fehler im Text verblieben sind, trage ich selbstverständlich die alleinige Verantwortung.

Luxemburg, im Dezember 1995

1. Einleitung

"Decisions are a stage for many dramas."[1]

Prognosen sind ein undankbares Geschäft. Dies gilt in besonders zugespitzter Weise, wenn Aussagen über zukünftiges Verhalten von Menschen abgegeben werden sollen. Die folgenden Ausführungen zielen darauf ab, formalisierte Analysen eines sehr spezifischen Ausschnitts menschlichen Verhaltens, wie sie heute vielfach in Unternehmen angewandt werden, zu beschreiben. Die dabei zu erbringenden prognostischen Leistungen werden durch mehrere Entscheidungsprämissen stark vorstrukturiert. In den Verfahren der Potentialbeurteilung, die im weiteren Verlauf beschrieben werden sollen, wird der Blick in die Zukunft systematisch eingeengt: Es sollen lediglich bestimmte, zuvor ausgewählte Organisationsmitglieder in einem formalisierten Verfahren auf ihre weitere Verwendungsfähigkeit als Führungskräfte hin beobachtet und beurteilt werden.[2] Ganz allgemein formuliert geht es um einen bestimmten Aspekt der Selbstrekrutierung von Führungsspitzen in Wirtschaftsorganisationen. Mit den dabei angewandten Verfahren soll versucht werden, Selektionsaspekte mit Entwicklungsintentionen zu verkoppeln - einerseits Entwicklung von Mitarbeitern, andererseits Entwicklung von Organisationen.

In der vorliegenden Arbeit geht es nicht vorwiegend darum, die "diagnostische Innenseite" dieser Potentialbeurteilungsverfahren kritisch zu beschreiben und daraus Schlüsse bezüglich möglicher Verbesserungen abzuleiten. Vielmehr möchte ich einen konzeptionellen Rahmen erarbeiten, der es ermöglicht, diese Verfahren als ein wichtiges Modul der Unternehmenssteuerung zu beobachten. Dazu werde ich auf der Grundlage von systemtheoretischen und konstruktivistischen Theorieannahmen Wirtschaftsorganisationen als soziale Systeme eines bestimmten Typs beschreiben. Eine der zentralen Fragen wird sein, welche Unterscheidungsschemata in Verfahren der Potentialbeurteilung angewandt werden, um die Entscheidungsfähigkeit der Organisation aufrecht zu erhalten. Die Arbeiten von Niklas Luhmann werden unter den herangezogenen Forschungen eine zentrale Stellung einnehmen. Ausgehend von der Metapher des "blinden Flecks" soll gezeigt werden, daß man im Vollzug einer Beobachtung niemals die diese Beobachtung ermöglichenden

1 James G. March/Johan P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen/Oslo/Talmø (3) 1987 (1976), S.12

2 Die notwendige Begriffsbestimmung von "Potentialbeurteilung" erfolgt in den Abschnitten 2.2. und 2.3.

Unterscheidungen sehen kann.[3] Entscheidungen werden innerhalb des systemtheoretischen Ansatzes als die Elemente einer formalen Organisation betrachtet. Sie sind der Beobachtungsmodus eines Unternehmens, verstanden als formale Organisation. Mitarbeiter sind als Mitglieder einer Organisation nicht deren Elemente, sondern sie gehören zur inneren Umwelt des Unternehmens. Die systemtheoretischen Begriffsbestimmungen, die in Kapitel 3 ausführlich hergeleitet werden, möchte ich an dieser Stelle nicht vertiefen. Lediglich ein "Vorspann" erscheint mir sinnvoll:

"Was ist eigentlich ein Wirtschaftsunternehmen? Es sind zwei Momente wichtig. Das eine ist, daß es eine Organisation ist, die als Organisation immer ein Eigenleben hat, also nicht durch das Wirtschaftssystem im Gesamten schon spezifiziert ist, sondern Mechanismen braucht, die ein generelles Potential des Operierens herbeiführen. [...] Wirtschaftsorganisationen sind nun, in meiner Terminologie, Organisationen, die in einer spezifisch wirtschaftlichen Umwelt - Arbeitsmarkt, Finanzmarkt, Produktemarkt etc. - operieren müssen, also sich, grob gesagt, am Markt behaupten müssen. Die Beschränkung ihres langfristigen Erfolges ist das wirtschaftliche Resultat ihrer Tätigkeit. Sie müssen die internen Freiheiten, die die allgemeinen Mitgliedschaftsbedingungen offen lassen, benutzen, um ihre Aufwendungen wieder hereinzubekommen und Rentabilität zu erwirtschaften. [...] Organisationen sind also keine Trivialmaschinen, von denen man weiß, daß ein Input kommt, dann eine mathematische Funktion, dann ein entsprechender Output. Sie reagieren ständig auf sich selbst und ersetzen triviale Maschinen, die sie ständig in einen anderen Zustand versetzen und die sozusagen von Moment zu Moment immer neue Maschinen werden und nur bestimmte strukturelle Kontinuitäten haben, die aber unter Umständen ebenfalls lernfähig sind."[4]

Im zweiten Kapitel werden Potentialbeurteilungen als ein bestimmtes Verfahren der Führungskräfteauswahl und -entwicklung dargestellt. Die teilweise unscharfe Verwendung dieses Begriffs wird dabei eingeengt auf Verfahren, die ausschließlich die unternehmensinterne Praxis der zukünftigen Allokation von bereits beschäftigten Mitarbeitern auf Stellen innerhalb dieses Unternehmens betreffen. In den von mir untersuchten Unternehmen, deren Praxis der Potentialbeurteilung in den Kapiteln 5 bis 7 beschrieben wird, ist die Entwicklung, Durchführung und

3 Ein allgemeiner Hinweis zur Schreibweise: Bis zur Definition bzw. Herleitung eines terminus technicus wird dieser in Anführungszeichen gesetzt, bspw. "blinder Fleck" oder "Invisibilisierung" - anschließend verzichte ich auf diese Markierungen. Daraus eine Reifizierung der verwendeten Begrifflichkeiten abzuleiten, würde meinen Intentionen zuwiderlaufen.

4 Niklas Luhmann: Fragen an Niklas Luhmann (Interview), in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.95-111 (S.96f.)

Evaluation der eingesetzten Verfahren Teil einer umfassenderen betrieblichen Funktion Personalentwicklung. Die organisationstheoretische Perspektive, die ich im Verlauf der theoretischen Vorarbeiten entwickeln möchte, abstrahiert weitestgehend von individuellen Lernprozessen. Insofern behandle ich Potentialbeurteilungen und deren Einbettung in Konzepte der Unternehmensführung aus einem spezifischen Blickwinkel, der nur zu einem Teil deckungsgleich ist mit der Perspektive von Praktikern der Personalentwicklung. Aus diesem Grund werden keine Ergebnisse zu erwarten sein, die aus der Sicht von Beurteilten oder Beurteilern als Anstöße zu verfahrensimmanenten Optimierungen interpretiert werden könnten. Der empirische Zugang zum Forschungsfeld Potentialbeurteilung mittels Experteninterviews legt es nahe, mit den dort erhobenen qualitativen Daten aus der Unternehmenspraxis keine Ansprüche auf Repräsentativität zu verbinden. Es geht mir im wesentlichen darum, die Beobachtungen der verantwortlichen Mitarbeiter von Stabsstellen der Personal- und Führungskräfteentwicklung als eine rekursive Form des Beobachtens zu konzeptualisieren, die in dieser Weise von niemandem sonst gemacht werden.

Für Unternehmen ist es eine Überlebensvoraussetzung, die permanente Anknüpfung neuer Entscheidungen auf der strukturellen Grundlage vorgängiger Entscheidungen so zu gestalten, daß eine Balance zwischen Wahrung von Kontinuitäten und Anpassungszwängen an veränderte Umweltbedingungen erreicht werden kann. Dazu ist permanente Selbstbeobachtung eine ebenso zwingende Voraussetzung wie die Transformation von Informationen aus relevanten Umwelten auf ein Maß, das kommuniziert werden kann. Organisationen bedienen sich verschiedener Operationsweisen, um diese permanent notwendigen Selbst- und Fremdbeobachtungen zu formalisieren. Die für Unternehmen wichtigsten Umwelten sind marktförmig organisiert. Systematische Versuche zu erfahren, mit welchen Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern, Konkurrenten, Partnern, Lieferanten oder Politikern in absehbarer Zeit zu rechnen ist, müssen mit Vergangenheitsdaten abgeglichen werden. Bei Potentialbeurteilungen nehmen in der Vergangenheit gezeigte Leistungen, Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Einstellungen von Mitarbeitern, soweit sie beobachtbar sind und beobachtet wurden, diese Stelle der prognostischen Basis ein. Daraus ergeben sich paradoxe Konstruktionen: der Blick in die Zukunft durch den Blick in die Vergangenheit. Diese Paradoxien sind m.E. auch nicht dadurch aufzulösen, daß man in Verfahren wie dem Assessment Center sogenannte verhaltenszentrierte Beobachtungen von einer Mehrzahl von Führungskräften durchführen läßt und die daraus abgeleiteten Beurteilungen in der Form individueller Entwicklungsszenarien verdichtet.

Im Verlauf dieser Arbeit möchte ich zeigen, daß solche Paradoxien systematisch "invisibilisiert" werden, um die notwendige Sicherstellung von "Anschlüssen"

leisten zu können. Es geht dabei nicht um den Nachweis, daß die verantwortlichen Anwender in den Unternehmen ihre diagnostischen Bemühungen gegenüber den Beurteilten verschleiern - daß meistens das Gegenteil zutrifft, wird zu zeigen sein. Das Unsichtbarmachen der Paradoxien ist vielmehr als ein Funktionserfordernis der Autopoiesis einer Wirtschaftsorganisation anzusehen. Was damit im einzelnen gemeint ist, wird in den Fallstudien (Kapitel 5 bis 7) sowie den vorangestellten theoretischen Kapiteln 3 und 4 ausführlich beschrieben. Aus diesem Grund soll eine strenge Trennung zwischen individuell zurechenbaren "Beobachtungsfehlern" und strukturell bedingten "blinden Flecken" innerhalb der Organisationsstruktur die folgenden Analysen als roter Faden durchziehen. Eine strenge Formalisierung des Beobachtungsbegriffs (Kapitel 3) sowie der Versuch einer Differenzierung zwischen menschlichen Beobachtungen und Beobachtungen von Organisationen (Kapitel 4) wird die dazu notwendige Basis bereitstellen.

Einleitend möchte ich hervorheben, daß den meisten Anwendern bewußt ist, daß die Verfahren der Potentialbeurteilung eine Reihe von Problemdimensionen aufweisen, sie aber gleichzeitig eine Alternativenlosigkeit in dem Sinne konstatieren, daß ihnen besseres Werkzeug bisher nicht zur Verfügung stehe. Die Situation der meisten Anwender ist gekennzeichnet durch ein z.T. hohes Maß an Reflexion der eigenen Praxis und vielfach gekoppelt mit permanenten Verbesserungsbemühungen der eignungsdiagnostischen Instrumente. Hinzukommen vielfach systematische Überlegungen zur Entwicklung von einzelnen Mitarbeitern und von Organisationsstrukturen. In den Experteninterviews habe ich eine hohe Bereitschaft vorgefunden, die Verfahren der Potentialbeurteilung (selbst-)kritisch zu beobachten. Der "blinde Fleck" im Auge des Menschen ist die Bedingung der Möglichkeit dafür, daß überhaupt etwas gesehen werden kann. Mit der metaphorischen Übertragung dieses terminus technicus auf die Beobachtungen von sozialen Systemen (hier im Mittelpunkt stehend: Unternehmen) können nach meiner Überzeugung bestimmte latente Strukturen sichtbar gemacht werden, die im Entscheidungsprozeß selbst nicht gesehen werden können.

Einige sehr technisch anmutende Begriffsbestimmungen in den theoretischen Teilen dieser Arbeit erscheinen mir unbedingt erforderlich, um der Gefahr von vorschnellen Schlüssen aus den vorgelegten Analysen vorzubeugen. Die Frage nach dem "Wozu" kann also nicht beantwortet werden mit Empfehlungen für oder gegen eine bestimmte Form von Potentialbeurteilungen. Die Darstellung der Verfahren in den untersuchten Unternehmen als Einzelfallstudien entspricht meiner Überzeugung, daß nur eine genaue Kenntnis der Gegebenheiten in einem Unternehmen es ermöglicht, ein Urteil über ein komplexes Steuerungsinstrument wie ein "Assessment Center", eine "Führungskräftebörse" oder einen "Pool" von Führungsnachwuchskräften abzugeben. Völlig ausgeschlossen erscheint es mir daher,

in dieser Arbeit Gestaltungshinweise zu formulieren, die durch den Scharfblick einer vorgeblich "höheren" oder "unabhängigeren" wissenschaftlichen Warte her legitimierbar wären. Daß ich das Gegenteil für zutreffend halte, wird an vielen Stellen dieser Arbeit zu verdeutlichen sein.

Die Technik der Beobachtungen zweiter Ordnung, die ich als konzeptionelles Gerüst der Beschreibungen verwende, hat die Vor- und Nachteile jeder allgemeinen Methodologie. Sie ist breit einsetzbar, ermöglicht aber wenig Tiefenschärfe für konkrete Erkenntnis. Dennoch glaube ich, daß man mit dieser Technik einige Zusammenhänge bezüglich der internen Komplexität von großen Unternehmen angemessen formalisieren kann. Leitende Mitarbeiter des Personalmanagements agieren in ihrer Praxis vielfach nach diesem Modell. Sie beobachten die Linienmanager in Hinblick auf deren Beobachtungen von Führungsnachwuchs. Dabei leisten sie individuelle Hilfestellungen, aber sie versuchen auch Vereinheitlichungen verbindlich zu machen, die oftmals gegen Widerstände durchgesetzt werden müssen. Darüber hinaus werden gezielt Außenperspektiven ins Unternehmen hereingeholt, auch um Veränderungsszenarien gegenüber den Unternehmensspitzen zu plausibilisieren, denn Strukturveränderungen in der Selbstrekrutierung von Führungseliten verlaufen streng "top-down". Der verantwortliche Personalentwickler könnte also als eine Art "interner Unternehmensberater" im Netzwerk von Linien und Stäben gesehen werden. Die in den folgenden Beschreibungen gewonnenen Erkenntnisse über "blinde Flecken" in der Beurteilungspraxis könnten, wenn sie praktische Relevanz gewinnen sollen, nur an diesen Stellen instrumentalisiert werden. Mit dem Selbstverständnis, das meinen Analysen zugrunde liegt, kann nur über "Anregungen zur Selbstveränderung" in die Autopoiesis einer Organisation eingegriffen werden, die dazu in die Form von systemintern verarbeitbaren Kommunikationen gebracht werden müssen. Denn gemäß der hier zugrunde gelegten systemtheoretischen Ansätze ist Steuerung immer Selbstveränderung. Wissen um "blinde Flecken" der eigenen Praxis könnte den Anwendern von Potentialbeurteilungen Hilfen zur Selbstbeobachtung geben, die allerdings nur als Metaperspektiven Relevanz gewinnen könnten. Sich selbst beim Beobachten im operativen Vollzug zu beobachten, kann niemandem gelingen. Insofern bleiben die hier beschriebenen "blinden Flecken" solange externe Beobachtungen, als sie nicht in die Reproduktion von unternehmensinternen Entscheidungsprozessen integriert werden. Entscheidungen darüber, ob und in welchem Ausmaß eine solche Integration von Außenperspektiven erfolgen soll, trifft ein Unternehmen, nicht der wissenschaftlich arbeitende Beobachter von Organisationsrealität.

2. Abgrenzung des Forschungsgegenstands

2.1. Allgemeines

Schon ein erster Überblick über die personalwirtschaftliche Forschungsliteratur der vergangenen zehn bis 15 Jahre verdeutlicht, daß insbesondere in den Selbstbeschreibungen der Unternehmensleitungen Personalführung zu einer der wichtigsten Managementfunktionen geworden ist. "Unternehmenserfolge sind vor allem auch Mitarbeitererfolge. Ohne qualifizierte und engagierte Mitarbeiter auf allen betrieblichen Ebenen ist ein Unternehmen nicht wettbewerbsfähig."[1] Umgekehrt geht man heute davon aus, daß Nachlässigkeiten oder Fehlgriffe in diesem Teilbereich der Unternehmensführung ohne Zweifel entsprechende Mißerfolge auch in anderen Bereichen betrieblichen Entscheidungsverhaltens nach sich ziehen. Folgt man jedoch eher kritischen Kommentaren, so scheint diese neue Mitarbeiterorientierung, die in den in Organisationen tätigen Menschen das wichtigste Kapital loziert, vielfach noch (oder durch "Verschlankung" schon wieder?) im Stadium der Absichtserklärungen zu stecken. "Trotz des Lippenbekenntnisses, daß 'die Menschen unser wichtigstes Kapital sind', werden Mitarbeiter noch in vielen Unternehmen als 'Betriebskosten' und nicht als wesentliche Investitionsgröße betrachtet. [...] Strategische Planung der Human-Ressourcen wird vernachlässigt, da die Annahme vorherrscht, daß Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung unter kurzfristigem Zeithorizont realisiert werden könnten. Operative Beschäftigungsplanung ersetzt strategische Personalplanung. Im Klartext bedeutet dies, daß Quantität und Qualität künftiger Human-Ressourcen ohne Kenntnis strategischer Geschäftsorientierung von der Zahl der aktuell auf der Lohn- und Gehaltsliste stehenden Mitarbeitern extrapoliert wird."[2]

Unstrittig ist folglich, daß Personalentscheidungen, vor allem natürlich solche, bei denen es um die Selbstrekrutierung der Unternehmensführungen geht, einen immer größeren Stellenwert erlangen. Die Frage ist vielmehr, mit Hilfe welcher Instrumente ein möglichst effizienter Personaleinsatz im Bereich Führungskräfte gewährleistet werden kann. Langfristige Unternehmenserfolge erscheinen somit auch als Erfolge eines Personalmanagements, dessen Festsetzungen nicht auf kurz- oder mittelfristige Perspektiven beschränkt bleiben. Dazu schreibt Friedrich Hoffmann: "Eine eigene Untersuchung über bedeutsame Erfolgsfaktoren ergab, daß große wie mittelständische Unternehmungen in der Mitarbeiterqualität bzw.

1 Gerhard Hehl/Wolfgang Jetter, Mitarbeiterpotentialanalyse als Instrument der Qualitativen Personalplanung bei BMW, in: Personalführung, 4-5 (1987), S.250-255 (S.250)

2 Thomas Sattelberger, Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: ders. (Hg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden (2) 1991 (1989), S.15-37 (S.16)

speziell in der Managementqualität einen kritischen Erfolgsfaktor sehen. Personalarbeit in der Praxis wird zunehmend zum strategischen Human Resource Management. [...] Ausgangspunkt von *Mitarbeiterbeurteilungssystemen* sind spezifische Aufgaben und ihre Anforderungen. Sie dienen vorwiegend einer vergangenheitsbezogenen Leistungsbeurteilung für die Entgeltermittlung. Aus langfristiger, strategischer Sicht muß Mitarbeiterbeurteilung jedoch zu einer Potentialbeurteilung für eine erfolgreiche strategische Personalentwicklung erweitert werden. Neben Leistungsfaktoren müssen dabei auch Grundlagen im Menschen für einen künftigen Leistungserfolg - Grundeigenschaften und -einstellungen - einbezogen werden."[3] In dem Ansatz Hoffmanns sollen "Merkmale des Persönlichkeitspotentials" sowie "Merkmale des Leistungspotentials" mit Hilfe einer Bewertungsmatrix getrennt erhoben werden.[4]

Um entsprechende Daten über Führungsnachwuchskräfte zu erhalten, wird in größeren Unternehmen häufig das Instrument der sogenannten "Potentialbeurteilung" eingesetzt.[5] Auch systematische Personalentwicklungskonzepte, die - oftmals als Teilstrategie einer umfassenderen strategischen Unternehmensplanung - sogenannte "qualitative Personalarbeit" in den Mittelpunkt rücken, sind in der Vergangenheit hauptsächlich in Großunternehmen - teilweise in Kooperation mit Unternehmensberatungen - entwickelt und eingeführt worden. "Ganz offensichtlich ist gegenüber dem Faktor 'Arbeit' von seiten des Managements ein Einstellungswandel erkennbar. Nicht zuletzt aufgrund der Knappheit hochqualifizierter Fachleute und der zentralen Bedeutung einer hochmotivierten Stammbelegschaft für den Unternehmungserfolg wird heute das Personal (mit Ausnahme einer beliebig disponierbaren Randbelegschaft, die in aller Regel kein Adressat betrieblicher Weiterbildung ist) als Pool von Ressourcen angesehen, den es gezielt aufzubauen, pfleglich zu erhalten und anforderungsgerecht weiterzubilden gilt."[6]

Selbstbeschreibungen von Personalentwicklern, die, teilweise orientiert an entsprechenden Desideraten der einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen For-

3 Friedrich Hoffmann, Erfassung, Bewertung und Gestaltung der Mitarbeiterqualität. Ein anwendungsorientierter Ansatz, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 6 (1989), S.410-414 (S.410f., Hervorh. im Original)

4 Vergl. ebd., S.413

5 Vergl. dazu Fred Becker, der auf eine Vielzahl von synonymen Begriffsverwendungen hinweist: Qualifikationsprognose, Entwicklungs-, Eignungs-, Karriere-, Fähigkeits-, Förderungs- und Einsatzbeurteilung bzw. appraising potential, assessment of employee potential, evaluation of performance potential, in: ders., Potentialbeurteilung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1921-1929

6 Wolfgang H. Staehle, Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: ders./Jörg Sydow (Hg.), Managementforschung, Bd.1, Berlin/New York 1991, S.313-345 (S.336)

schung, allenthalben formuliert werden, sollten vermuten lassen, daß in den Bereichen Personalplanung und -entwicklung sowie Betriebliche Aus- und Weiterbildung gravierende Umbrüche hinsichtlich der Ermittlung und Förderung von "human resources" feststellbar sein müßten. Man würde es sich allerdings allzu leicht machen, nähme man die diesbezügliche Rhetorik für bare Münze. Insbesondere im Bereich der sogenannten "Praktikerliteratur" gibt es viele Arbeiten, die vom Phantasma einer nahezu grenzenlosen Formbarkeit von Individuen und gesamten Organisationen leben. In der bekannten und vielfach kritisierten Arbeit von Peters und Waterman[7] werden Veränderungsszenarien entworfen, deren Einlösungsansprüche im organisationalen Alltag als dürftig zu bewerten sind. "Mit hoher Wahrscheinlichkeit läßt sich jedoch im Kontext der insbesondere von Mintzberg (1987, S.75) seit vielen Jahren geführten Strategiediskussion festhalten, daß die einseitige Betonung von absichtsvoll formulierter Strategie als Ausgangspunkt jedweder Veränderung mehr der Omnipotenzphantasie auserwählter Führer bzw. ihren unkritischen Rezensenten in der 'leadership'-Literatur entspringt als einer realistisch belegten Analyse, die eher von Strategie als 'pattern in a stream of actions' (Mintzberg) ausgeht."[8]

Doch auch Henry Mintzberg hat sehr scharfsinnig formuliert, was den Erfolg der Arbeit von Peters und Waterman begründete: "Aber dieses Buch war eben auch deshalb so erfolgreich, weil es von den Ausnahmen handelt, von den Unternehmen, zu denen viele von uns gern gehören würden - und nicht von denen, in welchen wir tatsächlich arbeiten."[9] Aus soziologischer Sicht noch weit wichtiger als dieser Aspekt der oftmals irrealen Umgestaltungsphantasien scheint mir der dahinter liegende reifizierende Gebrauch des Unternehmensbegriffs zu sein. Im Anschluß an Alain Eraly[10] möchte ich darauf hinweisen, daß jede soziologische Analyse von Organisationsprozessen sorgfältig trennen sollte zwischen den **Diskursen** über "das Unternehmen" oder "das Management" und der alltäglichen **Realität** von Entscheidungsprozessen. Dies gilt auch (oder gerade) dann, wenn man Wechselwirkungen zwischen realen Abläufen und ihrer kommunikativen

7 Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982; (dt.) Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, München 1990. Vergl. auch: R.E. Miles/C.C. Snow, Organizational Fit, in: D.S. Pugh (Ed.), Organization Theory. Selected Readings, London (3) 1990 (1971), S.124-145

8 Thomas Sattelberger, Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.11-55 (S.22)

9 Henry Mintzberg, Zwischen Fakt und Fiktion - der schwierige Beruf Manager, in: Harvard Manager, 4 (1990), S.86-98. Erstmals veröffentlicht in der Harvard Business Review 1975. (Anmerkungen aus der Rückschau, S.96)

10 Alain Eraly, L'idéologie dans le management, in: Education Permanente, 1 (1993), S.27-42

Handhabung unterstellt. Die Frage, inwieweit Selbstdarstellungen von Organisationen und davon abweichende interne Entscheidungsprozesse für den Bereich der Potentialbeurteilungen von Belang sind, wird in späteren Abschnitten zu klären sein.

Vieles spricht dafür, daß sich zwischen den selbstformulierten Ansprüchen und deren praxisrelevanter Umsetzung in vielen Unternehmen bei genauerem Hinsehen eine mehr oder minder große Kluft auftut. Dies zu belegen, dürfte ohne vertiefte Einblicke in den Arbeitsalltag einer Personalentwicklungsabteilung sehr schwer fallen. Dennoch möchte ich versuchen, im empirischen Teil dieser Arbeit einen Vergleich von Soll- und Ist-Zuständen in diesem Bereich zumindest als Nebenlinie zu verfolgen. Methodisch bietet es sich an, nicht nur die "Erfolgsbilanzen" von Potentialbeurteilungssystemen und Personalentwicklungsstrategien zu beachten, so wie sie gerne und ausführlich von den Verantwortlichen offengelegt werden, sondern auch die Berufsbiographien jener nicht aus den Augen zu verlieren, die in solchen Verfahren als "zweite Sieger" betrachtet werden müssen. Der Beurteilungsmaßstab für die Ernsthaftigkeit in der Umsetzung der entsprechenden Aufgaben des Personalmangements muß folglich im Betreuungsaufwand gesucht werden, der allen Mitarbeitern zuteil wird, die an derartigen unternehmensinternen Selektionsprozeduren teilgenommen haben. Bevor eine solche kritische Bestandsaufnahme erfolgen kann, scheint es unumgänglich, die entsprechenden Verfahren von ihrer technischen Seite her zu beschreiben und gegeneinander abzugrenzen. Um dies zu erreichen, werde ich mich zunächst nur an der grundlegenden betriebswirtschaftlichen und organisationspsychologischen Literatur orientieren. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll diese theorielastige Perspektive allerdings durch konkrete Beschreibungen vorfindbarer Verfahren ergänzt werden. In diesem einleitenden Kapitel, insbesondere in den Abschnitten 2.2. und 2.3., kommt es hauptsächlich darauf an, den Untersuchungsgegenstand von der verfahrenstechnischen Seite her einzugrenzen. Dies scheint mir besonders wichtig, weil heute vielfach unter dem Etikett "Potentialbeurteilung" eine Reihe von Verfahren subsumiert werden, die sich sowohl im Aufbau wie in der Einbindung in die Organisationsstruktur und auch hinsichtlich der verfolgten Zielsetzungen in wesentlichen Punkten voneinander unterscheiden.

Neben den allgemeinen Begründungen[11] für den Einsatz von Verfahren der Potentialbeurteilung, etwa das Erstellen einer notwendigen und soliden Datenbasis

11 Aus der Sicht der Unternehmen wird zur allgemeinen Begründung von Personalentwicklungsmaßnahmen und Beurteilungsverfahren immer wieder auf die Notwendigkeit einer soliden Informationsgrundlage verwiesen. Dazu kritisch u.a.: Oswald Neuberger, Rituelle (Selbst-) Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, in: Die Betriebswirtschaft, 1 (1980), S.27-43 (S.28f.); eher legitimierend: Bernd Schumacher, Führen durch Beurteilen, München 1985

für personalplanerische Tätigkeiten und individuelle Entwicklungsmaßnahmen, kann man sicher auch erhebliche Verschiebungen in sozial überformten Werthierarchien als Ursache vermuten, um die herausragende Stellung einordnen zu können, die heute den Mitarbeitern für die Erreichung der Organisationsziele zugeschrieben wird, ohne an selbstlose Philantropie der Unternehmensleitungen zu glauben. Auch wenn davon auszugehen ist, daß es in Organisationen ein starkes Moment der "strukturellen Inertie"[12] gibt, ein Beharrungsvermögen, das nicht auf isolierte Variablen zugerechnet werden sollte, kann man dennoch davon ausgehen, "daß die Veränderung vieler sozialer Werte in unserer Gesellschaft, wie sie sich z.B. in der wachsenden Bedeutung der Grünen, dem wachsenden Umweltbewußtsein in der individuellen Lebensführung oder der zunehmenden Bereitschaft zum Verzicht auf das technisch Machbare zeigt, auch als Indikatoren für einen sich vielschichtig vollziehenden Wertewandel *innerhalb der Organisationen* zu verstehen sind."[13] Neben veränderten gesamtgesellschaftlichen Werthierarchien, die einen modifizierten Stellenwert von Arbeit als Ressource persönlichen Erfolgserlebens nach sich gezogen haben, [14] sind auch einschneidende Veränderungen im Bereich Führungsstile und Führungsverhalten aufweisbar, die erheblichen Einfluß auf den Aufschwung von Personalentwicklungsprogrammen gehabt haben.

Ein kurzer Hinweis auf subtil wirkende Kontrollmechanismen durch "Innenlenkung" scheint an dieser Stelle angebracht. Dieser spezielle Aspekt der Steuerung komplexer Organisationssysteme wird im weiteren Verlauf noch ausführlicher analysiert werden. An dieser Stelle daher in aller Kürze: Wer von einzelnen erwartet, daß sie ihre persönlichen Zielsetzungen bezüglich ihrer weiteren Karriere selbst bestimmen, verlagert Kontrollen zumindest partiell von außen nach innen und steigert somit deren Wirkung. In diesem Sinne lassen sich jedenfalls emphatische Betonungen der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter bei der Formulierung und Umsetzung ihrer "Entwicklungs- und Lernziele" deuten.[15]

---

12 Michael T. Hannan/John Freeman, Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, 4 (1984), S.149-164

13 Helmut E. Lück/Rudolf Miller, Führung und Wertewandel, in: Gerd Wiendieck/Günter Wiswede (Hg.), Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S.181-196 (S.183, Hervorh. von mir, J.T.)

14 Vergl. dazu: Theodor M. Bardmann/Reiner Franzpötter, Unternehmenskultur - ein postmodernes Organisationskonzept? in: Soziale Welt, 4 (1990), S.424-440

15 Vergl. Claudia Schlossberger, Die internationale Nachwuchsgruppe als Baustein einer konzernweiten Personalentwicklung bei Daimler-Benz, in: Personalführung, 11 (1992), S.892-900. Dort heißt es: "Das Einsatzprogramm wird bei Eintritt der Betreffenden nicht für eineinhalb Jahre festgeschrieben, sondern sukzessive und in gemeinsamen Gesprächen fortentwickelt. Damit verändert sich die Rolle des Teilnehmers weg vom Objekt von Planungen des Personalbereichs hin zum - mit wachsender Konzernkenntnis - mitgestaltenden und verantwortlichen Partner der Personalentwicklung." (ebd., S.894)

Die Bedeutung von reinem Fachwissen als Führungslegitimation sinkt mit zunehmender Allgemeinverfügbarkeit von Spezialwissen, die durch neue Informationstechnologien ermöglicht wurde und sehr wahrscheinlich noch dramatisch ansteigen wird. Eine anregende Diskussion zu den verschiedenen Facetten von "Wissen" findet sich in einem Aufsatz von Herbert Altrichter und Stefan Gorbach. Dort werden im Rahmen der Professionalitätsdebatte, bezogen auf die professionellen Praktiken innerhalb von Personalabteilungen, verschiedene Kombinationsmöglichkeiten von "Wissen und Handlung" vorgeführt. Neben der Kritik an einem (nach Meinung der Autoren) vorherrschenden "Modell technischer Rationalität", in dem professionelle Praxis gekennzeichnet ist durch "geschickte Anwendung theoretischen Wissens" fordern Altrichter/Gorbach im Anschluß an eine Arbeit von Donald A. Schön (The Reflective Practitioner, London 1983), daß neben der zweifelsohne wichtigen Kompetenz zu routinisiertem Handeln ('tacit knowing-in-action'), die ebendiesem Modell entspreche, im Bereich des Personalmanagements der Distanzierung vom primären Handlungsfluß ('reflection-on-action') und ganz besonders der Fähigkeit der 'reflection-in-action' größere Aufmerksamkeit zu gelten habe. [16]

Den "Handlungstyp", der die beiden letztgenannten Komponenten angemessen berücksichtigt, grenzen die Autoren von der reinen Wissensanwendung über drei Merkmale ab: Die erste Aufgabe, die Personalpraktiker zu lösen hätten, sei die "Problemdefinition", da in komplexen Situationen Probleme selten monokausal zurechenbar seien, folglich die Benennung bereits einen ersten analytischen Schritt darstelle. Das zweite Merkmal ist die "Vorläufigkeit, Reflexivität und begleitende Forschung", welches gleichsam als Folgeproblem der Situationskomplexität erscheint. Ist bereits die Eingrenzung des zu lösenden Problems prekär, gilt dies erst recht für die ersten tastenden Versuche der Problembewältigung. In diesem Zusammenhang interessant ist die Feststellung der Autoren, daß diese äußeren Rahmenbedingungen die Praktiker im Personalmanagement zwingen, Teile ihres professionellen Wissens (das wesentlicher Bestandteil ihres Selbstbildes im Sinne einer "Profession" ist!) anderen zugänglich zu machen.[17] "Um sich Steuerungsmöglichkeiten zu erhalten, muß der Akteur in komplexen Situationen Steue-

16 Herbert Altrichter/Stefan Gorbach, Professionalität im Wandel: Konsequenzen für Begriffsbestimmung und professionelle Ausbildung diskutiert am Beispiel Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1993), S.77-95

17 An diesem Punkt ist die Paradoxie, die jedem Versuch der Machtsteigerung inhärent ist, förmlich mit den Händen zu greifen: nur (partieller) Verzicht auf (prinzipiell mögliche) Kontrolle ermöglicht einen zeitlich stabilen Ausbau von Machtpositionen. Dieser Sachverhalt wird im weiteren Verlauf als ein wesentliches, organisationstheoretisch begründbares Motiv für die Entwicklung und Anwendung von Personalentwicklungsprogrammen im allgemeinen und Potentialbeurteilungen im besonderen zu diskutieren sein.

rungsmöglichkeiten an Mitakteure abgeben."[18] Das dritte Merkmal schließlich sei die systematische "Erzeugung lokalen Wissens", das gerade nicht im Sinne wissenschaftlicher Disziplinen kategorisierbar sei, sondern als Produkt je spezifischer Situationskontexte begriffen werden müsse.[19] Die so skizzierten Entwicklungen münden in ein Szenario der "Politisierung der Personalarbeit",[20] verstanden als Notwendigkeit eines ständigen Prozesses der Konfliktbewältigung. Dies bedeutet für die Personalabteilungen einen Verlust an Entscheidungsautonomie, der sich in verstärkter Einbindung - und somit als Kompetenz- und Machtsteigerung - der direkten Fachvorgesetzten in der Linie beschreiben läßt. Dies wird im übrigen auch von Praktikern so gesehen: "Stärkere Personenabhängigkeit und geringere Objektivität sind die Kosten, die wir für die Aufgabe einer stärkeren Kontrolle der Entscheidungen des Vorgesetzten durch die 'ordnungspolitische' Instanz Personalbereich bezahlen müssen - und wollen."[21]

Dieser unumkehrbaren Entwicklung weg von "allgemeinem, algorithmisierbaren Wissen" hin zu einer Einbettung in "übergeordnete Fähigkeiten" entspricht eine wachsende Aufwertung sogenannter "interpersoneller" Fähigkeiten wie Lern- und Konfliktfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Befähigung zur Teamarbeit, kommunikative Kompetenz usw.[22] Daß solche Entwicklungen einen offenkundigen Bedarf an neuen Mechanismen der sozialen Kontrolle innerhalb von Organisationen induzieren, darf als gegeben vorausgesetzt werden. Der Zusammenhang zwischen systematischer Personalentwicklung mit mittleren und langfristigen Perspektiven und Verfahren der Potentialbeurteilung scheint offensichtlich zu sein. Nur im Rahmen mittel- und langfristiger Planung ist es aus der Organisationsperspektive vertretbar, hohe Investitionen in das sogenannte "Humankapital" zu tätigen. Potentia-

18 Ebd., S.83

19 Vergl. Altrichter/Gorbach, 1993, a.a.O. Dort heißt es: "Auf der *Dimension Wissen* ist professionelles Handeln also gerade nicht primär oder allein durch Anwendung allgemeinen, algorithmisierbaren Wissens gekennzeichnet. Deswegen wird generelles Wissen nicht völlig obsolet; es verliert aber seinen zentralen Status, indem es in eine 'übergeordnete' Fähigkeit eingebettet wird. Im Zentrum steht die Kompetenz zu Reflexion-in-der-Handlung, mit der komplexe professionelle Situationen bearbeitet werden - die Fähigkeit, kontextspezifisches 'lokales Wissen' zu erzeugen, in seiner Realisierung laufend zu beobachten und weiterzuentwickeln. Dies mag gegenüber dem Ideal der kontextunabhängigen-generellen und unwandelbar-naturgesetzhaften Aussage als seltsam 'weiches und flexibles Wissen' erscheinen, ist aber sowohl für Adaptivität gegenüber dem Besonderen als auch für innovatives Überschreiten von *single-loop* Denkkreisläufen notwendig." (ebd., S.83f., Hervorh. im Original)

20 Ebd., S.79

21 Regina Aumüller/Klaus Beutel/Hans-Peter Fischer, Die Post-Assessment-Center Ära - Vorgesetzte wählen Führungskräfte aus, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1993), S.64-76. (S.75)

22 Vergl. dazu: Walter A. Oechsler/Stefan Strohmeier, Widersprüche und Probleme von theoretischen Ansätzen zur Personalentwicklung - Auf dem Weg zu einem handlungstheoretischen Ansatz, in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.190-200 (S.197)

Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft Kiel

lermittlung und anschließende gezielte Förderung einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen ist nur dann erfolgversprechend, wenn weit über das operative Tagesgeschäft hinaus geplant werden kann. Auch aus einem anderen Blickwinkel ergibt sich für das Unternehmen die Notwendigkeit der Planung und Umsicht: Langfristig angelegte, kostenintensive Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern kann nur dann als vertretbar eingestuft werden, wenn es gelingt, zumindest die Mehrzahl der Betroffenen längerfristig an den Arbeitgeber zu binden.

Aus diesen beiden Aspekten ergibt sich eine konfliktträchtige "Zieldualität" aller Personalentwicklungsprogramme: Ziele des Unternehmens müssen mit individuellen Zielen der Mitarbeiter gekoppelt werden. Dieser Punkt wird in der Literatur kontrovers diskutiert, wobei das Spektrum von "Harmonie"-Modellen über Entwürfe, die von "Interessendisharmonien" ausgehen, bis hin zur Vorstellung einer mehr oder weniger gut kaschierten "betrieblichen Sozialtechnik"[23] reicht, hinter deren mitarbeiterfreundlicher Fassade es um die möglichst ungebrochene Durchsetzung von kontroll- und herrschaftsbetonten Arbeitgeberinteressen gehe. Neben diesem "Doppelzielcharakter" von Personalentwicklungsmaßnahmen eröffnet sich ein weiteres Problemfeld dadurch, daß die Förderungsmaßnahmen zumeist auf Veränderungen der fachlichen wie der außerfachlichen Qualifikationen hinzielen.[24] Wenn es also darum geht, auf Mitarbeiter nicht nur hinsichtlich ihrer fachlichen Qualifikation und ihres Arbeitsverhaltens Einfluß zu nehmen (wie es der deutschen Tradition des Betrieblichen Bildungswesens entspricht), sondern, in Anlehnung an neuere Entwicklungen (insbesondere durch den HRM-Ansatz[25] in-

23 Thomas Breisig, Personalbeurteilung als Führungsinstrument. Eine betriebliche Sozialtechnik: wie sie funktioniert - und wie man sie pariert, Berlin 1989

24 Dieser systembedingte Zielkonflikt wird ebenfalls aufgegriffen in: Christian Scholz,Personalmanagement zwischen Rezession und Restrukturierung, in: ders./Hans Oberschulte (Hg.),Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband 1994 der Zeitschrift fürPersonalforschung, München und Mering 1994, S.15-30. Die von Scholz vorgeschlagene Systemtisierung der "Rollenmodelle der Personalabteilung" basiert auf einem Vier-Felder-Schema, in den Mitarbeiter- und Unternehmensorientierung abgetragen sind. Über die zusätzlichen Dimensionen "psitive" bzw. "negative" Ausprägung ergeben sich so acht verschiedene Rollen, die Scholz für die "hase vor der Rezession" bzw. "während der Rezession" ein zweites Mal doppelt - insgesamt alsc 16 mögliche Rollen. (ebd., S.21ff.)

25 Vergl. Hartmut Wächter, Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Maagement. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Wolfgang H. Staehle/Peter Conrad (Ig.), Managementforschung 2, Berlin/New York 1992, S.313-340. Die dort vorgelegte Begriffsbestinmung lautet: "Es scheinen zwei Hauptanliegen zu sein, welche die Begrifflichkeit prägen. Zum eina soll das Personal nicht primär als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger und -potential gesehn werden, was zu einer Betonung von Entwicklungsperspektiven und einer stärkeren Integration derverschiedenen instrumentellen Teile des Personalbereichs führt. Die andere Stoßrichtung des HumarResource Management ist dessen strategische Ausrichtung und Integration in die Unternehmenstrategie insgesamt." (ebd., S.319). Eine ähnliche Konzeption findet sich in: Wolfgang H. Staehle, 191, a.a.O. Dort

spiriert), Merkmale der Persönlichkeit, charakterliche Eigenschaften, Selbstbeschreibungen oder Habitus im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen gleichsam als formbare Manövriermasse zu betrachten, handelt es sich um schwerwiegende Eingriffe in die persönliche Lebenssphäre der Betroffenen. Häufig kritisiert wird eine solche Entwicklung, wenn Unternehmungen Investitionen in "Humankapital" ebenso wie solche in Sachanlagen ausschließlich instrumentell behandeln. Wolfgang Staehle sieht in enger Anlehnung an Oswald Neuberger[26] Anlaß zu einer diesbezüglich sehr pessimistischen Einschätzung: "Denn es ist erklärtes Ziel des HRM, *den ganzen Menschen* restlos mit all seinen Anlagen, Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten für betriebliche Zwecke zu nutzen. Nicht der Mensch steht im Mittelpunkt des HRM, sondern das Geld. [...] In dieses Bild paßt auch die in der US-amerikanischen Literatur zu findende Einschätzung, daß HRM am besten in gewerkschaftsfreien Unternehmungen funktioniert."[27]

Weiteren Anlaß zum kritischen Hinterfragen des gesamten Themenkomplexes "Potentialbeurteilung" geben die vielfältigen methodischen Fundierungslücken.[28] Interessant dürften auch Antworten auf die Frage sein, wieso viele Praktiker der Personalentwicklung glauben, daß sie trotz vieler theoretisch begründeter und in der Praxis bekannter Einschränkungen zu "brauchbaren Ergebnissen" kommen; daß sie oft meinen, "keine Alternative zu haben" oder sich auf technische Argumente zurückziehen, wie etwa "unerreicht hohe Validitätskoeffizienten des Assessment Centers". Genau an dieser Stelle sehe ich die Möglichkeit, mit Hilfe der weiter unten herzuleitenden systemtheoretischen und konstruktivistischen Frage-

---

wird insbesondere die doppelte, verhaltenswissenschaftliche wie ökonomische Verwurzelung dieses Ansatzes in den Vordergrund gestellt (ebd. S.337).

26 Vergl. Oswald Neuberger, Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, 1 (1990), S. 3-10. Neuberger stützt seine durchaus provozierende Argumentation, die von Staehle aufgegriffen wurde, u.a. auf zwei Befunde, die in systemtheoretischer Begrifflichkeit formuliert sind: (1) "Im Unternehmen steht das Geld im Mittelpunkt. [...] Die elementare Operation im Wirtschaftssystem ist: Zahlungen. Nur wenn diese fortgesetzt werden können, besteht das System. Die Wirtschaft spricht und versteht nur die Sprache des Geldes. Ihr Operationsmodus ist nicht Treue, Liebe, Vertrauen usw. - das sind gewissermaßen Fremdwährungen, die im Unternehmen nur zum Teil konvertibel sind. Was nicht in den Geld-Code übersetzt werden kann, existiert nicht als Information und kann darum mit den systemtypischen Verfahren nicht bearbeitet werden." (ebd., S.4) sowie (2) "Die Organisation (oder das Unternehmen) setzt sich nicht aus Menschen zusammen. Menschen sind - um Luhmann zu zitieren - Umwelt der Organisation. Organisationen als soziale Systeme bestehen aus Handlungen, Kommunikationen, Erwartungen oder Entscheidungen usw., nicht aus Menschen. Deswegen können auch Menschen nicht im Mittelpunkt stehen. [...] In diesem Sinne kann es darum auch keine Vermenschlichung von Organisationen (analog der Humanisierung der Arbeit) geben. Organisationen können nicht 'menschlich' werden, weil sie nicht aus Menschen bestehen." (ebd., S.8)

27 Wolfgang H. Staehle, 1991, a.a.O., S.338 (Hervorh. im Original)

28 Vergl. Oswald Neuberger, Assessment-Center - Ein Handel mit Illusionen? in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.291-307

stellungen zu ersten Ergebnissen zu kommen. Es ist denkbar, daß der wichtigste "blinde Fleck"[29] der Potentialbeurteilung (im Sinne seiner Funktionalität für die entsprechenden Organisationsentscheidungen) in der **systematischen Ausblendung** einer Reihe von methodischen und praktischen Problemen besteht, auf die ich im weiteren Verlauf detailliert eingehen werde. Dies soll nicht heißen, daß die Anwender der Verfahren blind gegenüber den verschiedenen Problemdimensionen ihres Handelns wären; ganz im Gegenteil: Partielles "Nicht-Sehen-Können" ist ja gerade die Bedingung für jede Form von Beobachtung.

Wenn man bspw. herauszufinden versucht, ob ein bestimmter Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit als Führungskraft erfolgreich sein wird oder nicht, ist man darauf angewiesen, von allen Facetten der Persönlichkeit abzusehen, für die kein plausibler Zusammenhang zur Beurteilungstätigkeit hergestellt werden kann. Dies ist zumindest die gängige Begründung für sogenannte "verhaltenszentrierte" Beurteilungstechniken, die darauf verzichten, die gesamte Persönlichkeit "zu testen", sondern lediglich "erfolgsrelevante" Verhaltensweisen identifizieren möchten.[30] Dennoch bleiben auch bei strikter Beschränkung auf beobachtbare Verhaltensdimensionen viele Fragen unbeantwortet. Wie Erfolg definiert und gemessen werden soll, bleibt ebenso in der Schwebe wie die jeweilige situations- (d.h. arbeitsplatz-)bezogene Spezifikation von Erfolgskriterien. Um wieviel problematischer Techniken erscheinen, die darüber hinaus in die Persönlichkeitssphäre einzelner einzudringen versuchen, scheint unstrittig zu sein. Insgesamt betrachtet handelt es sich m.E. bei diesen Operationalisierungsversuchen von Anforderungsprofilen um einen Themenbereich, in dem der Einsatz typischer "Invisibilisierungsstrategien" als sehr wahrscheinlich zu gelten hat.[31]

Auch wenn man die Beobachtungs- und Beurteilungstätigkeit nach dem "Mehraugen-Prinzip" organisiert - ein Wesensmerkmal des Assessment Centers - verteilt man die o.g. Probleme bestenfalls auf mehrere Schultern, gelöst werden sie dadurch nicht. Denn bereits die Selektion bestimmter Aufmerksamkeitskriterien, an denen sich die Beobachtungen orientieren (die im Beurteilungsprozeß der Bewertung vorgelagert sind - oder zumindest sein sollten) bleibt immer standpunktge-

29 Der für die vorliegende Untersuchung zentrale Begriff des "blinden Flecks" wird in dem hier verwendeten technischen Sinn weiter unten (Abschnitte 3.1. und 3.2.4.) genauer hergeleitet.

30 Zur Darstellung und Kritik von eigenschaftstheoretischen Beurteilungstechniken: Charles Lattmann, Das Assessment-Center-Verfahren als Mittel zur Beurteilung der Führungseignung, in: ders. (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.19-57 (insbes. S.20-25)

31 Vergl. Yves Barel, De la fermeture à l'ouverture, en passant par l'autonomie? in: Paul Dumouchel/Jean Pierre Dupuy, L'auto-organisation. De la physique au politique, Paris 1983, S.466-475. Barel spricht in bezug auf Paradoxa von "processus d'invisibilisation", die zwar nicht zur Auflösung, wohl aber zur Handhabung eines Paradoxons taugen sollen. (ebd., S.468)

bunden. Diese Standpunktgebundenheit erscheint aus einer konstruktivistischen Perspektive als rein subjektive Konstruktionsleistung des Beobachters und somit aller Objektivitätsansprüche entzogen. Nimmt man diesen Befund ernst, so erscheint **jede** Form von Beurteilung zwangsläufig als subjektives Konstrukt.

2.2. Potentialbeurteilung als Versuch des systematisierten Blicks in die Zukunft

Neben den rein vergangenheitsbezogenen Formen der Leistungsbeurteilung[32] sind heute eine Reihe von Beurteilungsverfahren in der Anwendung, die einzelne auf ihre mögliche Eignungen für zukünftige (Führungs-)Positionen beurteilen sollen. Diese zukunftsgerichteten Beurteilungsverfahren sollen - gängigem Sprachgebrauch in Theorie und Praxis folgend - unter dem Namen **Potentialbeurteilungen** behandelt werden. Vielfach werden Verfahren der Potentialbeurteilung streng abgegrenzt von anderen eignungsdiagnostischen Verfahren, die ausschließlich zur Bewerberauswahl und -plazierung angewandt werden (Einstellungsinterviews, Intelligenz- und Belastungstests, Persönlichkeitstests, graphologische Gutachten etc.).[33] Unter dem Oberbegriff "Potentialbeurteilung" werden vielmehr eine Vielzahl von Verfahren subsumiert, die zur Eignungs- und Verwendungsbeurteilung von Mitarbeitern eingesetzt werden, die bereits Führungskräfte sind oder als Führungsnachwuchskräfte in besonderer Weise gefördert werden sollen. Unter Verwendung eines anderen Differenzschemas könnte man auch sagen, daß sich Potentialbeurteilungen auf einen internen Arbeitsmarkt beziehen, während es bei den übrigen Verfahren der Personalauswahl eher um Rekrutierungsmaßnahmen auf dem externen Arbeitsmarkt geht. Wie bereits betont, wird es in dieser Arbeit vorwiegend um Selektionstechniken gehen, mit deren Hilfe Führungskräfte auf dem "internen Arbeitsmarkt" ausgewählt werden sollen.[34]

Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang die folgende Feststellung: "Sie [die Unternehmen] benötigen die Ressourcen Qualifikation und Loyalität. Wenn jedoch der Ressourceneinsatz insgesamt bzw. die Kosten minimiert werden sollen, ist der Schutz dieser Investitionen nötig. Das Verbleiben der qualifizierten Mitarbeiter in der Unternehmung muß attraktiv gemacht werden. Dies geschieht durch die Schaffung und Pflege des internen Arbeitsmarktes, im

32 Umfassende Darstellungen dazu in: Gerhard Rübling, Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen, Konstanz 1988 sowie Schumacher, 1985, a.a.O.

33 Vergl. Joachim Hentze, Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart 1980, S.5ff.

34 Vergl. Wolfgang Weber, Interner Arbeitsmarkt, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2 (1990), S.157-164.

einzelnen durch Personalentwicklung und individuelle Förderung, Schaffung von Aufstiegschancen und interne Rekrutierung sowie weitere besondere Anreize."[35] Einer vermeintlich klaren Abgrenzung im Begrifflichen entspricht die heutige Praxis der Potentialbeurteilungsverfahren nur in sehr beschränktem Maße. Die Mehrzahl der gängigen Verfahren ist als "Methodenmix" konzipiert. Die dahinterstehende Hoffnung mag in vielen Fällen sein, die durchaus bekannten methodischen Unzulänglichkeiten einzelner Verfahren hinsichtlich der Prognosevalidität[36] dadurch kompensieren (oder mindern) zu wollen, daß man auf eine Kombination mehrerer Ansätze setzt.[37] Als Indiz dafür ließen sich Unternehmen anführen, in denen Assessment Center sowohl zur Bewerberauslese als auch zur internen Selektion von Führungsnachwuchskräften eingesetzt werden.[38]

Ganz allgemein formuliert soll mit Hilfe der Potentialbeurteilungsverfahren gemessen werden, ob und inwieweit einzelne Mitarbeiter die Fähigkeit haben und

35 Ebd., S.161

36 Zu diesem Punkt schreibt bspw. Ralf Horn, Geschäftsführer der Beltz Test GmbH, Weinheim, folgendes: "Eines der entscheidenden Probleme bei der Beurteilung von potentiellen Führungskräften besteht darin, daß die Standardverfahren der Diagnose von Intelligenz und Persönlichkeit nur eine begrenzte und damit eigentlich zu niedrige Validität haben. Auch die besten Verfahren, meist handelt es sich dabei um Intelligenztests, kommen über einen Validitätskoeffizienten von 0.2 bis 0.3 meist nicht hinaus. Dabei bedeutet ein derartiger Zusammenhang zwischen der Testleistung und einem später erhobenen Erfolgskriterium, daß nur 4 bis 9% der Varianz der Leistungen gemeinsam sind. [...] Neben diesen mehr technischen Aspekten sollte ein weiterer nicht unterschätzt werden. Es handelt sich dabei um die sogenannte Face-validity (Augenscheinvalidität). Zwischen den Aufgaben, die in einem Standardtest der Intelligenz gestellt werden, und den beruflichen Anforderungen besteht kein (für einen Laien erkennbarer) Zusammenhang. Die Bereitschaft, sich derartigen Verfahren zu unterziehen, ist demnach auch gering." (zitiert nach einer Vortrags-Kurzfassung des Artikels "PC-gestützte Verfahren zur Potentialanalyse", I.I.R. Kongreß "Potentialanalyse", Köln, 29.-30. September 1992)

37 Ein weiterer Beleg aus der Praxis: Friedrich Günter Laue, bis Ende 1992 Mitglied der Geschäftsleitung der Roland Berger & Partner GmbH, "Anwendung der Management-Potential-Analyse (MPA) bei Führungskräften in den neuen Bundesländern", I.I.R. Kongreß "Potentialanalyse", Köln 29.-30 September 1992: Dort wurden als "Bausteine des Verfahrens" genannt: Teilstrukturiertes Interview über Lebens- und Berufslaufbahn sowie über Zukunftsperspektiven, Intelligenz-Struktur-Test, Verhaltens- und Persönlichkeitstest, Fragebogen zu typischen Management-Problemen, Marketing-orientierte Management-Aufgabe. An diesem Beispiel aus der aktuellen Praxis der Potentialanalyseverfahren sollen zwei Problemfelder illustriert werden: Erstens scheint das Vertrauen in einzelne, isoliert angewandte Verfahren nicht sehr groß zu sein. "Methodenmix" erscheint folglich als gängige Ausweichstrategie. Zweitens: Trotz erheblicher Einwände und Bedenken sowohl auf seiten der Testkonstrukteure (vergl. Fußnote 36) wie der Testkandidaten werden Intelligenz- und Persönlichkeitstests nach wie vor gehandhabt, wenn auch nur als ein "Baustein" unter anderen.

38 Zum Beispiel bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank, wo Assessment Center sowohl zur Auswahl von Fachhochschul- und Hochschulabsolventen wie zur internen Selektion der Kandidaten für die zweite und dritte Führungsebene in Anwendung sind. Die Tatsache, daß der Bayerischen Hypo-Bank 1991 der 1. Preis des Manager-Magazins für ihr Personalentwicklungskonzept verliehen wurde, belegt meiner Meinung nach, daß es sich hier um eine durchaus anerkannte Praxis in der deutschen Unternehmenslandschaft zu handeln scheint.

die Bereitschaft aufbringen, in Zukunft bestimmte prognostizierte Arbeitsanforderungen zu erfüllen, die über das je aktuelle Anforderungsprofil hinausweisen, oder anders formuliert, wer in welchem Maße fähig und motiviert ist, höhere Führungsaufgaben als die zu übernehmen, mit denen er oder sie momentan betraut ist. Die theoretisch wie praktisch kaum zu überwindende Paradoxie solcher Verfahren besteht darin, daß in der Vergangenheit beobachtetes oder günstigstenfalls in der jeweiligen Gegenwart beobachtbares Verhalten prospektiv in die Zukunft hinein verlängert werden soll.[39] Dabei stehen die Anwender der Verfahren nicht nur vor den in den Sozialwissenschaften hinlänglich bekannten methodischen Problemen des gültigen und zuverlässigen Messens, sondern auch vor der schwer zu beantwortenden Frage, wie sich der betriebliche Bedarf an entsprechend qualifizierten Führungskräften in der unbekannten Zukunft entwickeln wird. "Strategische Planung und strategisches Management werden Stichworte für Bemühungen, heute schon das zu tun, was die Erfolgspotentiale von morgen und den Erfolg von übermorgen ausmacht. [...] Die Beschäftigung mit strategischer Planung hat gezeigt, welche Schwierigkeiten für die Zukunft sich auftun, wenn Zukunft ausschließlich als Zukünftiges gedacht wird. Solches Denken verweist das Auffinden von Lösungen an den glücklichen Zufall. Alternativen für die Zukunft methodisch zu entwickeln bedeutet mehr. Bei methodischer Vorgehensweise muß als erstes akzeptiert werden, daß der *Mensch ein geschichtliches, gesellschaftliches* Wesen ist. [...] 'Das Leben kann nur in der Schau nach rückwärts verstanden, aber es kann nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden.' (S. Kierkegaard)."[40]

Interessant unter diesem entscheidungstheoretisch zentralen Aspekt der Ungewißheit über zukünftige Entwicklungen ist eine Dichotomisierung, die Klaus Bartölke und Jürgen Grieger[41] vorschlagen: Sie unterscheiden eine "defizitorientierte" Per-

39 Vergl. Niklas Luhmann, The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society, in: Social Research, 43 (1976), S.130-152. Das folgende Zitat wird an dieser Stelle bestenfalls die Neugier auf die weiter unten herzuleitenden systemtheoretischen Begriffsbestimmungen wecken können. Zukunft und Vergangenheit werden in diesem Aufsatz konzipiert als Zeithorizonte der Gegenwart, d.h. als grundlegendes Unterscheidungs- und Beobachtungskonzept der modernen Zeitsemantik. "This means to conceive of future as well as of past as time horizons of the present. The present, then, gets a special status by its function of integrating time and reality and of representing a set of constraints for temporal integration of future and past. [...] The most important consequence is signaled by the title of this paper: the future cannot begin. Indeed, the essential characteristic of an horizon is that we can never touch it, never get at it, never surpass it, but that in spite of that, it contributes to the definition of the situation." (ebd., S.139f.)

40 Ekkehard Kappler, Die Wiedergewinnung der Möglichkeit - Rekonstruktion als wissenschaftlicher Beitrag zur Überwindung der Stagnation, in: Ludwig Pack/Dietrich Börner (Hg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984, S.303-314 (S.305, Hervorh. im Original)

41 Klaus Bartölke/Jürgen Grieger, Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen, in: Stephan Laske u.a., Beiträge

sonalentwicklungsstrategie, bei der es um "Deckungslückenvermeidung" im Sinne von Anpassung an vorgegebene und überschaubare Anforderungen geht, von einer auf "Potentialproduktion orientierten" Personalentwicklung, die sich auszeichne durch das Fehlen hinreichend präzise formulierbarer zukünftiger Anforderungen und in deren Verlauf es darum gehe, "das Potential im Personal dafür zu erzeugen, unbestimmter Zukunft unter Leistungsgesichtspunkten gerecht werden zu können."[42] Beachtenswert ist auch die Gleichsetzung dieser beiden Orientierungen mit je einer Weltsicht: Der ersten Alternative liegt eine vermeintlich *"sichere"* Welt zugrunde, "das Personal wird vorgegebenen Anforderungen angepaßt"; die zweite Alternative bezieht die Tatsache, daß genaue Planung zukünftigen Qualifikationsbedarfs nicht möglich erscheine, systematisch in die Planung mit ein, also *"unsichere"* Welt als Planungshorizont.[43] "Es geht um den Aufbau grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erschließung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten. Damit sollen diejenigen Qualifikationen im Personal erzeugt werden, die es instand setzt, auf Anforderungsänderungen kompetent und schnell zu reagieren."[44] Im Sinne der weiter unten zu explizierenden systemtheoretischen Begrifflichkeit geht es um notwendige Entscheidungen unter Risikopostulaten.

Falls es immer noch zutrifft - wie Dieter Sadowski behauptet -, daß "der übliche Planungshorizont in den bundesdeutschen Unternehmen zwischen vier und zwölf Monaten"[45] liege, stellt sich zudem die Frage, ob zeit- und kostenintensive Anstrengungen zur Früherkennung von Führungspotentialen - ausdrückliches Ziel der meisten Potentialbeurteilungsverfahren -, aus unternehmenspolitischer Sicht überhaupt sinnvoll sind. Diese Frage ergibt sich nicht nur aus der Perspektive je aktuell anfallender Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Entwicklung und Durchführung von Verfahren der Potentialbeurteilung stehen, sondern langfristig auch dann, wenn man mögliche dysfunktionale Effekte für das Unternehmen bedenkt, die entstehen können, wenn Hoffnungen, die bei sogenannten

zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.32-41. Dazu ebenfalls: Neuberger, 1991, a.a.O., S.40ff.

42 Bartölke/Grieger, 1992, a.a.O., S.33

43 Ebd., S.36 (Hervorh. von mir, J.T.)

44 Ebd., S.37

45 Dieter Sadowski, Humankapital und Organisationskapital - zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, in: Dieter Ortelheide/Bernd Rudolph/Elke Büsselmann (Hg.), Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Vorträge der Jahrestagung 1990 des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Frankfurt/M., Stuttgart 1991, S.127-141 (S.128)

"Potentialträgern" im Zuge des Verfahrens geweckt worden sind, nicht oder nur unzureichend erfüllt werden können.[46]

Ein weiterer Störeffekt kann dort eintreten, wo durch forcierte Personalentwicklungsmaßnahmen ein Klima erzeugt wird, das jeden Mitarbeiter, der - aus welchen Gründen auch immer - nicht am "Aufwärtssog" teilhat, nachhaltig demotiviert, so daß einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Motivation an einigen Stellen im Unternehmen eine diesbezügliche Verschlechterung bei anderen Mitarbeitern entspricht. Dieser Kritikpunkt wird in der Literatur sowohl gegen Verfahren der Potentialbeurteilung im besonderen wie auch gegen Personalentwicklungsverfahren im allgemeinen angeführt. Bezogen auf eine weit verbreitete Form der Potentialbeurteilung, das Assessment Center, sprechen Praktiker von einem zu wenig beachteten "Gewinner-Verlierer-Aspekt".[47] Dazu eine selbstkritische Einschätzung aus der Praxis: "Persönlich tief betroffen hat uns die langfristige Wirkung negativer oder kritischer Potentialeinschätzungen. Zwar wurden die Aussagen aus dem AC nach drei Jahren wieder aus der Personalakte entfernt. Aus dem Gedächtnis der Menschen sind sie damit jedoch nicht gelöscht."[48]

Neben den individualpsychologischen Auswirkungen auf die Motivation der Betroffenen gilt es auch ein verschärftes Konkurrenzdenken der Mitarbeiter untereinander zu bedenken. Dies wird von einigen Unternehmen in Kauf genommen, möglicherweise sogar systematisch als interner Konkurrenzmechanismus einge-

46 Bezugnehmend auf das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Instrument der Potentialbeurteilung - das Assessment Center - schreibt Dietmar H. Lamparter: "Doch auch die sorgfältigste Vorbereitung kann nicht verhindern, daß für manchen Kandidaten, wenn er seinen Karrierestopp plötzlich schwarz auf weiß bescheinigt bekommt, eine Welt zusammenbricht." in: ders., Assessment-Center. Bewährung gegen Konkurrenz, in: Management Wissen, 4 (1989), S.91-98 (S.98). Über die gravierenden Folgen für die individuelle Psyche hinaus gilt es zu bedenken, daß ein derart "verurteilter" Mitarbeiter sich höchstwahrscheinlich in eine Art "innere Emigration" begeben wird und somit mittel- und langfristig für das Unternehmen "untragbar" wird. Dies ist besonders dann für beide Seiten - Arbeitnehmer und Arbeitgeber - kontraproduktiv, wenn diese Haltung ohne entsprechende Demotivierung im Verlauf der Potentialbeurteilung unterblieben wäre. Das Risiko, "verdiente" Mitarbeiter auf diese Art zu verlieren, wird inzwischen von vielen Praktikern der Personalentwicklung so ernst genommen, daß man bereits vielfach in der Planungsphase eines zu implementierenden Verfahrens große Anstrengungen zur Integration von Abfederungsmaßnahmen für die "Verlierer" unternimmt. Einige "Auffangstrategien" in Form von "individuellen Qualifizierungskatalogen" sind vielfach bereits institutionalisierter Bestandteil von Potentialbeurteilungsverfahren.

47 Vergl. Lamparter, 1989, a.a.O., S.93

48 Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, a.a.O., S.67f. In diesem Aufsatz berichten die Autoren u.a. über die Erfahrungen, die in einem Produktionswerk der Mercedes-Benz AG zwischen 1977 und 1989 mit Assessment-Center-Verfahren gemacht worden sind.

setzt, von anderen hingegen kategorisch abgelehnt.[49] Dieselbe Problematik des hochselektiven und nicht für alle unter gleichen Voraussetzungen stehenden Zugangs zu betrieblichen Fördermaßnahmen wird auch von Thomas Breisig[50] mit dem hinlänglich bekannten "Matthäus-Prinzip" verglichen. Dieser Effekt, den bspw. Robert K. Merton für wissenschaftliche Reputation bei Nobelpreisträgern untersucht hat, folgt der Passage in Matth. 25, 29: "Denn wer hat, dem wird gegeben werden, und er wird die Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden."[51] Auch in bezug auf Karrieren in nichtwissenschaftlichen Organisationen gilt ganz sicher, was Merton an anderer Stelle feststellt: "Was von unten wie der Gipfel aussieht, erscheint denen, die ihn erreicht haben, nur als eine weitere Station auf ihrem Weg."[52]

2.3. Verfahren der Potentialbeurteilung in Abgrenzung zu vergangenheitsbezogenen Beurteilungsformen

Im Anschluß an diese allgemein gehaltene Begriffsbestimmung von Verfahren der Potentialbeurteilung soll im folgenden Abschnitt eine genauere Abgrenzung zu anderen Verfahren der Personalbeurteilung erfolgen. Ausgehen möchte ich von einer allgemeinen Definition von "Personalbeurteilung", derzufolge es um die Feststellung geht, "inwieweit ein Organisationsmitglied den Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich seines derzeitigen bzw. zukünftigen Beitrags zur Zielerfüllung der Organisation entspricht bzw. entsprechen wird."[53] Es scheint naheliegend, **vergangenheitsbezogene** von **zukunftsorientierten** Beurteilungsformen auch begrifflich klar voneinander abzugrenzen.[54] In einer ersten Aufgliederung

49 Hans-Martin Ehmann, Chef der Personalentwicklung bei Hewlett Packard, wird von Lamparter wie folgt zitiert: "Das Grundprinzip, Konkurrenz zu erzeugen und Kategorien bilden zu müssen, paßt nicht zum Teamgedanken." (Lamparter, 1989, a.a.O., S.96)

50 Thomas Breisig, Personalentwicklung und Mitbestimmung, in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.42-51 (S.44)

51 Robert K. Merton, Der Matthäus-Effekt in der Wissenschaft, in: ders., Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen. Aufsätze zur Wissenschaftssoziologie, Frankfurt/M. 1985 (Chicago 1973), S.147-171 (S.155)

52 Ebd., S.150

53 Joachim Hentze, Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart 1980, S.5

54 Zur allgemeinen Begriffsbestimmung auch: Michel Domsch/Torsten J. Gerpott, Personalbeurteilung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1631-1641. Dazu ebenfalls: Fred Becker, Potentialbeurteilung - eine kafkaeske Komödie!? in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1991), S.63-78

zerfällt der Gesamtkomplex "Personalbeurteilung" demzufolge in zwei Untergruppen:

- "Persönlichkeitsbeurteilungen" auf der einen Seite, bei denen es im wesentlichen um die Erfassung von Charaktereigenschaften mit Hilfe eines eignungsdiagnostischen Instrumentariums geht; sowie
- "Leistungsbeurteilungen", deren Zielsetzung geprägt ist vom Bestreben einer möglichst detaillierten Erfassung von Arbeitsleistungen.[55]

Mit in den Leistungsbegriff eingehen sollen dabei Leistungsergebnis und Leistungsverhalten, um zu berücksichtigen, daß Arbeitsergebnisse nicht losgelöst von den Umständen ihres Zustandekommens bewertet werden sollten. Diese Untergliederung ist als heuristisches Konstrukt zu verstehen; auf die Existenz von Mischformen macht Hentze ausdrücklich aufmerksam.[56] Wenn man die von Hentze vorgeschlagene Aufgliederung weiter benutzen möchte, ergibt sich im Bereich "Leistungsbeurteilung" eine weitere Dreiteilung. Er unterscheidet nochmals in:

- "Leistungsbewertung"
- "Potentialbeurteilung"
- "Entwicklungsbeurteilung"

Folgt man diesem Definitionsvorschlag, so ist es wichtig, "Leistungsbewertung" und "Leistungsbeurteilung" voneinander abzugrenzen. Mit dem Begriff der "Leistungsbewertung" (ein Unterbegriff!) ist die Erfassung von qualitativen und quantitativen Merkmalsausprägungen mittels Zahlenwerten gemeint, während "Leistungsbeurteilung" (einer der beiden Oberbegriffe!) **allgemeiner** um die Einstufung qualitativer Merkmalsausprägungen in Klassen bemüht ist, was Verzicht auf Quantifizierung bedeuten **kann**.

Die "*Potentialbeurteilung* hat die Aufgabe, festzustellen, 'ob ein Mitarbeiter geeignet ist, eine höhere Verantwortung als die bisher erfüllte zu übernehmen' [...]. Sie wird damit zu einer *Eignungs-* und *Befähigkeitsbeurteilung*, die die Bereitschaft und Fähigkeit künftiger individueller Leistungserbringung prognostiziert, indem aus dem bislang gezeigten auf das zukünftige Verhalten geschlossen wird. Zu diesem Zweck werden verhaltensrelevante Persönlichkeitsmerkmale, wie das Fähigkeitspotential und die überdauernde Motivation, in die Beurteilung einbezogen."[57] Obwohl in dieser Definition sehr unspezifisch von der Erhebung "verhal-

55 Näheres zum Begriff der "Leistung" bei Rübling, 1988, a.a.O., S. 31-39, passim

56 Vergl. Hentze, 1980, a.a.O., S.5

57 Ebd., S.7f. (Hervorh. im Original)

tensrelevanter Persönlichkeitsmerkmale" gesprochen wird, grenzt Hentze die Potentialbeurteilung streng gegen psychologische Tests ab, die bei der Bewerberauslese und -plazierung angewandt werden.

Um diesem "definitorischen Kraftakt" einen nachvollziehbaren Sinn zu geben, wird die "Entwicklungsbeurteilung", die bei Hentze in engem Zusammenhang mit der "Potentialbeurteilung" steht, in einem Sinne abgegrenzt, der gleichzeitig die Begründung für meine Übernahme dieser etwas sperrigen Differenzierungen enthält: Sie steht in direktem Zusammenhang mit der **Personalentwicklung**. "Mit Hilfe einer Potential- und Entwicklungsbeurteilung soll festgestellt werden, inwiefern ein Mitarbeiter aufgrund seiner momentanen Eignung in der Lage ist, eine zukünftige neue Aufgabenstellung zu erfüllen und falls nicht, ob das latente Potential des Mitarbeiters in dem Maße entwicklungsfähig ist, daß durch Bildungsmaßnahmen diese Defizite behoben werden können."[58] Wenn ich diese unhandlich wirkenden Aufgliederungsversuche an dieser Stelle vorgeführt habe, so geschah dies auch in der Absicht, die Technizität solcher Verfahrensweisen über den Mechanismus der "Selbstdecouvrierung" entsprechend zu unterstreichen.

Bisher bleibt festzuhalten: "Personalbeurteilungen" lassen sich u.a. differenzieren nach der zeitlichen Blickrichtung (vergangenheits- vs. zukunftsorientiert)[59], dem Beurteilungszeitraum und -anlaß (1-, 2-, x-jähriger Turnus vs. situativ), dem Grad quantitativer Formalisierung (aggregierte Zahlenwerte vs. qualitative Eignungsaussagen), den zu erhebenden Informationen (fachliche Qualifikation vs. außerfachliche Qualifikation) und den zu beurteilenden Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen (gesamte Belegschaft vs. Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräfte). Projiziert man all diese Kriterien übereinander, so ergibt sich die Möglichkeit, **eine** Trennlinie zu ziehen, wobei die jeweils erstgenannten Alternativen für Verfahren der **Leistungsbeurteilung** charakteristisch sind, während die jeweils an zweiter Stelle genannten Kriterien in Verfahren der **Potentialbeurteilung** Anwendung finden.

Als Arbeitsdefinition soll an dieser Stelle eine möglichst allgemein gehaltene Begriffsbestimmung dienen, allerdings nicht ohne zu betonen, daß die einzelnen Verfahren sich in Aufbau und Vorgehensweisen teilweise stark voneinander unterscheiden und es somit eine grobe Vereinfachung bedeutet, von **den** Verfahren der Potentialbeurteilung zu sprechen. Fred Becker gibt eine hinreichend allgemeine Definition in seinem gleichlautenden Handwörterbuchartikel: "Im Ergebnis handelt es sich bei der Potentialbeurteilung um eine Prognose über relative Eignungs-

58 Ebd., S.8

59 Ausführlicher dazu: Klaus Olfert/Pitter A. Steinbuch, Personalwirtschaft, Ludwigshafen 1984, S.180

aussagen, d.h. prognostizierte Anforderungen bestimmter Aufgaben werden auf prognostizierte Qualifikationen von Mitarbeitern bezogen. Eine *sequentielle* PB bezieht sich auf die nächste hierarchische Stufe. Eine *absolute* PB erfaßt alle Einsatzmöglichkeiten für mehrere Jahre. Sie ergibt ein prognostisches Bewegungsprofil für die Mitarbeiter mit einer bestimmten qualifikationsmäßigen Aufeinanderfolge der Positionen." [60]

Nachdem nun einige Argumente, die aus der Unternehmenssicht für den Einsatz von Verfahren der Potentialbeurteilung sprechen, dargestellt und die verfahrenstechnischen Abgrenzungen gegenüber anderen Beurteilungsmethoden geleistet worden sind, möchte ich in den folgenden Kapiteln 3 und 4 den konzeptionellen Bezugsrahmen zur kritischen Bestandsaufnahme der verbreitetsten Verfahren mit Hilfe der Systemtheorie Luhmanns sowie angelehnt an einige konstruktivistische Autoren aufspannen. Im Anschluß daran wird es in den Kapiteln 5 bis 7 im wesentlichen um eine Reformulierung vorliegender wissenschaftlicher Darstellungen mit Hilfe systemtheoretischer und radikal-konstruktivistischer Theorie gehen, die durch selbst erhobene empirische Daten unterstützt werden soll. Unter Rückgriff auf bereits formulierte kritische Auseinandersetzungen mit Verfahren der Potentialbeurteilung wird es in der Hauptsache um eine thematische Fokussierung auf "blinde Flecken" und "latente Strukturen" gehen. Ebenso wichtig sind damit zusammenhängende Strategien zur "Invisibilisierung". Diese kombinierte Vorgehensweise soll verstanden werden als Versuch, systemtheoretische und radikal-konstruktivistische Konzepte einer zweifachen Prüfung zu unterziehen. Zum einen werde ich zeigen, in welchem Maße sich Anschlüsse an andere organisationstheoretische Ansätze herstellen lassen, zum anderen wird es um eine empirische Überprüfung des Erklärungswerts einer systemtheoretisch geleiteten Beschreibung gehen. Eine Auflösung der jeweils identitätssichernden Konturen der einzelnen Ansätze, etwa in Form einer "Synthese", ist damit jedoch keineswegs intendiert.

60 Fred Becker, Potentialbeurteilung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1921-1929 (Sp.1922, Hervorh. im Original)

3. Systemtheorie und Konstruktivismus als konzeptioneller Rahmen zur Beschreibung von Potentialbeurteilungen

3.1. Vorüberlegungen zu einer systemtheoretisch inspirierten empirischen Untersuchung

Wenn man sich als Soziologe mit einem Thema aus Nachbardisziplinen wie Betriebswirtschaftslehre oder Organisationspsychologie befaßt, sollten sachliche Gründe für diese Entscheidung geltend gemacht werden können. In der vorliegenden Arbeit wird es darum gehen zu überprüfen, ob die Soziologie neue Perspektiven zum Thema "Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen" eröffnen kann. Im weiteren Sinne verhaltenswissenschaftliche Perspektiven gehören inzwischen zum Rüstzeug der meisten Praktiker und Theoretiker, die mit "Betrieblicher Aus- und Weiterbildung" sowie mit "Personal- und Führungskräfteentwicklung" befaßt sind. Insofern sollte die Begründung für eine soziologische Auseinandersetzung mit Verfahren der Potentialbeurteilung über sozialwissenschaftliche Fragestellungen eher allgemeiner Natur, etwa Rückwirkungen von Personalbeurteilungssystemen auf Organisationsstrukturen, Aspekte von Autorität, Macht und Führung oder Veränderungen in innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen, bedingt durch ein formalisiertes Beurteilungswesen, hinausweisen.

Aus diesem Grund möchte ich versuchen, das analytische Instrumentarium der neueren soziologischen Systemtheorie in der Fassung Niklas Luhmanns sowie Konzeptionen des radikalen Konstruktivismus auf einen Gegenstandsbereich anzuwenden, der in der Praxis großer Wirtschaftsorganisationen ebenso wie in der theoretischen Reflexion als bevorzugtes Betätigungsfeld von psychologisch ausgebildeten Eignungsdiagnostikern und Kaufleuten mit entsprechender Spezialisierung gilt. Mit einer konzeptionellen Vorgehensweise, die mit systemtheoretischen Begriffen eine bestehende Praxis zu beschreiben versucht, lassen sich möglicherweise bereits thematisierte Problemfelder von Potentialbeurteilungen in einer neuen, bisher ungewohnten Perspektive reformulieren. Geht man davon aus, daß "blinde Flecken" ein grundsätzliches Paradox allen Beobachtens darstellen, so liegt es nahe, den Umgang mit solchen Paradoxien in der Praxis zu untersuchen. Eine wichtige Fragestellung wird darin bestehen herauszufinden, ob Theoretiker und Praktiker des Personalmanagements eine solche Beschreibung mit systemtheoretischen Konzepten als angemessene Charakterisierung der vorfindbaren Praxis der Potentialbeurteilungen in Großunternehmen anerkennen. Oder anders formuliert: Ob sie bereit sind, über eine gleichsam soziologisch gebrochene Darstellung ihre eigenen "blinden Flecken" zu erkennen. Um wissenschaftlich verwertbare Antworten auf diese Frage zu erhalten, wird es nötig sein, die im folgen-

den verwendeten abstrakten Begrifflichkeiten so zu "übersetzen", daß die Vertrautheit mit der zugrunde liegenden Theorie nicht zur Bedingung für eine Verständigung zwischen Praxis und Wissenschaft wird. Diese Transformation von Begriffen wird in erster Linie als Vorarbeit für die Abschnitte der empirischen Datenerhebung mittels Experteninterviews zu leisten sein. Die Analyse organisationspsychologischer und betriebswirtschaftlicher Literatur zu diesem Untersuchungsgegenstand wird sich in "theorielastiger" Form an die systemtheoretischen und konstruktivistischen Konzepte anlehnen.

Diese Vorgehensweise ist mit der Hoffnung verbunden, ein Spannungsfeld zwischen Theorie und Empirie zu erzeugen, das unter Umständen eine Diskrepanz zwischen Selbstbeschreibungen der Praxis und realen Abläufen ebendieser Praxis zu identifizieren erlaubt. Denn "blinde Flecken" sieht man nicht im Handlungsvollzug. Ein solches Forschungsvorhaben darf sich m.E. nicht in der Beschreibung vermeintlicher partieller Blindheiten der Praxis erschöpfen. Was aus der Perspektive eines wissenschaftlichen Beobachters als "blinder Fleck" erscheinen mag, ist im Alltag von Organisationen alternativenlose Voraussetzung für bestimmte **Entscheidungen**, von denen der Fortbestand der Organisation abhängt. Aus einer solchen, nicht aufhebbaren Perspektivendivergenz folgt zwingend, daß mit dieser Arbeit Versuche der methodischen Optimierung gängiger Verfahren nicht intendiert sind. Davon abzugrenzen wären Überlegungen zur Einbettung von Verfahren der Potentialbeurteilung in bestehende Organisationsstrukturen. Einige eher zurückhaltende Hinweise zur praktischen Anwendung von Beobachtungen zweiter Ordnung werden erst nach der kritischen Bestandsaufnahme der gängigen Praxis am Ende dieser Arbeit plaziert sein. Sie berühren auch nicht den methodischen Kern der Verfahren, sondern deren Funktionen in einer gegebenen organisationalen Umwelt.

Doch möglicherweise ist es auch ohne den Anspruch, direkt anwendbares Handlungswissen zu erzeugen, nicht uninteressant, Optionen für einen systematischen und kontrollierten Perspektivenwechsel aus der Sicht des Sozialwissenschaftlers anzubieten. Hinsichtlich des so eröffneten Spannungsfeldes soll diese Arbeit von einem Motto getragen werden, das von Thomas Sattelberger übernommen wird: "Auch wenn eine Diskrepanz liegt zwischen dem, was sich in der Praxis abspielt, und dem, was von der Wissenschaft her möglich ist, ist es doch sinnvoll, das Denkbare, aber noch nicht Erreichte als Gütemaßstab und Wegweiser für die Arbeit zu nutzen."[1] Eine solche Vorgehensweise muß nach meiner Überzeugung aber eine Warnung Pierre Bourdieus sehr ernst nehmen, derzufolge ein "Modell der

1 Thomas Sattelberger, Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: ders. (Hg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden (2) 1991 (1989), S.15-37 (S.17)

Realität" nicht verwechselt werden dürfe mit der "Realität des Modells".[2] Bourdieu fordert auch: "In der Tat müßte allen Propositionen des soziologischen Diskurses ein Zeichen voranstehen, das folgendermaßen zu lesen wäre: 'Alles geschieht so, als ob ...' und das, nach dem Vorbild der Quantoren in der Logik funktionierend, fortgesetzt an den epistemologischen Status der von der objektiven Wissenschaft konstruierten Begriffe erinnerte."[3] Ich werde auf diese Problematik zurückkommen, wenn nach erfolgter Darlegung der Grundannahmen der Systemtheorie im Abschnitt 3.3. die "radikal-konstruktivistischen" Ideen Ernst von Glasersfelds diskutiert werden. Eine weitere "als-ob-Unterstellung", die für das Verhältnis Modell-Realität wichtige Konsequenzen für den hier vertretenen Ansatz beinhaltet, wird in Abschnitt 4.1. abzuhandeln sein.

Bevor ich zur Darstellung der systemtheoretischen Konzeptionen von Entscheidungen übergehe - in diesem Paradigma die Letztelemente von Organisationen -, möchte ich auf einige Beobachtungen von Jeffrey Pfeffer hinweisen, der Entscheidungsfindung und Machtausübung in Organisationen als intrikat ineinander verwoben beschreibt.[4] Darüber hinaus wird in dieser Passage deutlich, wie wichtig der Aspekt der Zeit ist und welche Rolle die systeminternen Interdependenzen spielen. Die Einsichten Pfeffers werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit anderen Theoriemitteln reformuliert und weiter ausgebaut. Gleichsam in der Funktion eines Präludiums zu den folgenden, sperrigen Ausführungen die bestechend klare Analyse von Pfeffer: "Wo es um das Gewicht von Macht und Einfluß im Zusammenhang mit Entscheidungen geht, sind drei Punkte wichtig. Erstens verändert eine Entscheidung allein nichts. Da können Sie beschließen, ein neues Produkt zu lancieren, einen Stellenbewerber einzustellen, eine neue Fabrik zu bauen, ihre Methode der Leistungsbewertung zu ändern oder was immer - keine Entscheidung wird sich von selbst verwirklichen. Zweitens können wir im Augenblick der Entscheidung unmöglich mit Sicherheit wissen, ob sie gut oder schlecht ist. Ihre Qualität, falls an den Ergebnissen gemessen, kann sich erst herausstellen, wenn diese Entscheidungskonsequenzen bekannt werden. Also gilt es in dieser Hinsicht abzuwarten, welche Folgen mit der Umsetzung der Entscheidung eintreten. Die dritte und vielleicht bedeutsamste Beobachtung ist jedoch die, daß wir - fast ausnahmslos - mit den Konsequenzen unserer Entscheidungen länger leben müssen, als wir an Zeit brauchen, um sie zu treffen. [...] Neben den Kenntnissen, die wir der Entscheidungslehre verdanken und weitervermitteln, brauchen wir auch Kenntnisse, die aus einem Fach hervorgehen, das man die 'Inplementierungslehre' nennen könnte."[5]

2 Vergl. Pierre Bourdieu, Entwurf einer Theorie der Praxis, Frankfurt/M. 1979 (Paris 972), S.162.

3 Ebd., S.163

4 Vergl. Jeffrey Pfeffer, Das letzte Tabu: Macht, in: Harvard Manager, 4 (1992), S.17-24

5 Ebd., S.22

Mit der zugespitzten These, daß jeder Versuch der Erfassung und Bezifferung menschlichen "Potentials" grundsätzliche Paradoxien[6] aufwirft, möchte ich mich diesem Thema zuwenden. Mit Hilfe eines stark formalisierten Begriffs von "Beobachten" kann man versuchen zu zeigen, daß jede Form von Potentialbeurteilung mit "blinden Flecken" operieren muß. An welchen Stellen im einzelnen solche "Zonen partiellen Nicht-Sehen-Könnens" für einen wissenschaftlichen Beobachter identifizierbar werden, hängt unter anderem von dessen Standpunkt ab, der - folgt man dieser Beobachtungstheorie - seinerseits natürlich ebenfalls bestimmte "blinde Flecken" als Konstitutionsmerkmal in sich birgt. Ein erstes Indiz zur Stützung dieser These ergibt sich aus einem kurzen Überblick über die entsprechende "Praktiker-Literatur". Auch viele der eher affirmativen Beschreibungen von Potentialbeurteilungsverfahren sind gekennzeichnet von dem Bewußtsein, es mit Verfahren zu tun zu haben, die methodische und anwendungstechnische Probleme aufwerfen. Für den Bereich der kritisch kommentierenden Autoren gilt dies in entsprechend zugespitzter Form. Ohne bereits detaillierte Belege zu zitieren, kommt es an dieser Stelle darauf an, für ein teils implizit, teils explizit formuliertes Unbehagen eine pointierte untersuchungsleitende Hypothese zu formulieren.[7]

Potentialbeurteilungen sind stark simplifizierende, hochselektive Versuche des Umgangs mit Unsicherheit. Bezogen auf den Aspekt der unsicheren Zukunft gelten auch in diesem Bereich alle Einschränkungen, denen Prognosen im allgemeinen unterliegen. Jeder, der sich in rationalen Planungsprozessen, die kennzeichnend für Organisationen sind, hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen festlegen muß, operiert mit dem Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen. "Üblicherweise spricht man von Risiko immer dann, wenn ein möglicher Schaden um eines Vorteils willen in Kauf genommen wird. Daß es dazu einer Entscheidung bedarf, wird

---

6 Innerhalb der systemtheoretischen Theorieperspektive, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, soll immer dann von "Paradoxien" gesprochen werden, "wenn die Unterscheidung 'System/Umwelt' im Inneren eines Systems erscheint, wodurch die Umwelt - die per definitionem 'außerhalb' des Systems liegt - nun zugleich 'außerhalb' und 'innerhalb' des Systems erscheint." (zitiert nach: Elena Esposito, Paradoxien als Unterscheidungen von Unterscheidungen, in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hg.), Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche, Frankfurt/M. 1991, S.35-57 (S.37)). Auf die Frage, wie mit solchen Paradoxien innerhalb der Systemtheorie umzugehen ist, wird noch einzugehen sein. Dabei werden insbesondere Zusammenhänge zum Modus der Beobachtung zweiter Ordnung, und damit direkt zusammenhängend, Fragen nach der Beobachtbarkeit von latenten Strukturen im Mittelpunkt stehen.

7 In der grundsätzlichen Überzeugung, Potentialschätzungen seien möglich, wenngleich nicht unkritisch gegenüber den Problemfeldern von Potentialbeurteilungen, insbesondere im Rückblick auf 12 Jahre Assessment-Center-Erfahrung: Regina Aumüller/Klaus Beutel/Hans-Peter Fischer, Die Post-Assessment-Center Ära - Vorgesetzte wählen Führungskräfte aus, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1993), S.64-76. Ein typischer Kritiker: Oswald Neuberger, Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, 1 (1990), S.3-10. Auf beide Aufsätze werde ich zurückkommen.

unterstellt."[8] Soziologisch begründbare Distanz zu Rationalitätspostulaten von Entscheidungstheorien führt nach Luhmann zu der Frage, "wie die Unterscheidung es überhaupt anstellt, Unsicherheit in Sicherheit zu transformieren", denn: "Die Zukunft ist und bleibt immer ein Horizont der Unsicherheit. Sie steht noch nicht fest und kann immer auch anders als erwartet ausfallen."[9] Diese Überlegungen sollen im folgenden auf die organisationsinternen Selektions- und Allokationsprozesse von Mitarbeitern auf "Stellen"[10] bezogen werden. Wer sich über das "Potential" eines Mitarbeiters in beiderseits verpflichtender Weise festlegt, trifft eine Entscheidung.

Der von Luhmann verwendete Entscheidungsbegriff unterscheidet sich insofern von der Begriffsverwendung in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung, als nicht auf Präferenzen im Sinne abwägender Zweck-Mittel-Relationen abgestellt wird.[11] Auch wenn er anerkennt, daß die "betriebswirtschaftliche Abschwächung der Rationalitätsanforderungen von optimalen auf brauchbare Entscheidungen" - zumindest in der Organisationsforschung - längst vollzogen worden sei, so geht er dennoch davon aus, daß lediglich der "Hintergrund des Rationalitätsanspruchs modifiziert" worden sei.[12] Von dieser Konzeption sich absetzend versucht Luhmann, den Entscheidungsbegriff als eigenständiges soziologisches Konzept auszuarbeiten: "Von *Entscheidung* soll immer dann gesprochen werden, *wenn und soweit die Sinngebung einer Handlung auf eine an sie selbst gerichtete Erwartung reagiert.* Daß eine Handlung ihrerseits immer erwartungsorientiert ab-

8 Niklas Luhmann, Risiko und Gefahr, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd. 5, Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1990, S.131-168 (S.135). [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1990:d] Die anschließenden Überlegungen bezüglich dieser Unterscheidung sind in enger Anlehnung an die entsprechenden Textpassagen Luhmanns konzipiert.

9 Luhmann, 1990:d, S.136

10 Das Konzept der "Stelle" hat in der Luhmann'schen Organisationstheorie einen präzisen Sinn: Entscheidungszusammenhänge in Organisationen können verschieden strukturiert sein. In komplexen Organisationen lassen sich drei Formen der Verdichtung von Entscheidungszusammenhängen ausmachen: (1) Entscheidungsprogramme, die limitieren, was als Entscheidung zugelassen werden kann und somit Grundlage zur Beurteilung der Richtigkeit von Entscheidungen sind; (2) Festlegung von Kommunikationswegen als zweite Form der Bündelung von Entscheidungen. Dieser Aspekt der Strukturierung läßt sich als Hierarchie beschreiben; (3) Personen als körperlich und geistig anwesende Kommunikationsadressen in Organisationen. "Man kann jede Stelle als eine Kombination aus programmatischen, netzwerkartigen und personalen Entscheidungsprämissen ansehen: Die Stelle hat eine Aufgabe, gehört zu einer bestimmten Abteilung und ist mit einer Person besetzt." (Niklas Luhmann, Organisation, in: Willi Küpper/Günter Ortmann (Hg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988, S.165-185 (S.178). [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1988:r]

11 Vergl. Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung, in ders., Soziologische Aufklärung, Bd.3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981, S.335-389, insbes. S.342ff. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1981:d] sowie Niklas Luhmann, Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1988, insbes. S.272ff. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1988:a]

12 Luhmann, 1981:d, S.358

läuft, versteht sich von selbst. Dadurch entsteht kein Entscheidungsdruck. Entscheidungslagen ergeben sich erst, wenn die Erwartung auf die Handlung oder ihr Unterbleiben zurückgerichtet wird, wenn sie selbst erwartet wird. Dann schafft die Erwartung die Alternative von Konformität und Abweichung, und dann hat man zu entscheiden." [13]

Mit dieser Begriffsbestimmung ist keineswegs gemeint, daß Entscheidungen nach Präferenzen nicht weiter wichtig genommen würden. Eine Vielzahl empirisch vorfindbarer Entscheidungsprozesse ist und bleibt an Zweck-Mittel-Schemata gebunden. Es geht lediglich darum, diese Art des Entscheidens als einen "Fall von Entscheidungsverknüpfungen unter anderen" zu sehen.[14] Diese Fragen der Rationalität und der Entscheidungsprämissen, die von zentraler organisationstheoretischer Relevanz sind, werden an dieser Stelle nicht weiter diskutiert, jedoch im weiteren Verlauf erneut aufgenommen werden. Bezogen auf die hier im Mittelpunkt stehende beobachtertheoretische Perspektive scheint die folgende Präzisierung allerdings unerläßlich: "Wir lassen bei der Bestimmung des Begriffs der Entscheidung offen, wer die Sinngebung vollzieht; ob der Handelnde selbst oder ein Beobachter. Handeln ist, soweit überhaupt Entscheidung, immer für jemanden Entscheidung - oft für den Handelnden selbst, zuweilen aber auch nur für andere. Nicht selten kommt es deshalb vor, daß jemand durch andere oder durch sich selbst mit der Feststellung überrascht wird, eine Entscheidung getroffen zu haben. In den Sinn einer schon abgelaufenen Handlung wird dann eingefügt, daß sie einer Erwartung entsprochen bzw. gegen sie verstoßen hatte."[15]

Inwiefern dieser Sachverhalt auch als Ausdifferenzierung der Organisation als einem sozialen System beschrieben werden kann, das dadurch gekennzeichnet ist, daß eine Entscheidung an die nächste angeschlossen werden muß, soll mit Hilfe systemtheoretischer Begriffe dargestellt werden. Beginnen möchte ich mit der Frage, warum Entscheidungen, verstanden als Elemente eines Sozialsystems "Organisation", nur unter dem Aspekt des Risikos zustande kommen können. In einem zweiten Schritt wird auszuführen sein, in welchem Maße Erwartungen reflexiv werden, d.h. als Erwartungserwartungen maßgeblich am Aufbau sozialer Strukturen beteiligt sind, die, so Luhmanns These, nichts anderes als Erwartungsstrukturen sind. Das systemtheoretische Konzept von "Organisation" muß über die Begriffe Handlung, Erwartung und Entscheidung konstruiert werden,

13 Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984, S.400 (Hervorh. im Original). [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1984:a]

14 Vergl. Luhmann, 1981:d, S.342

15 Luhmann, 1984:a, S.401

wenn die Festsetzung, Organisationen seien "Netzwerke rekursiver Entscheidungsproduktion", nachvollziehbar entwickelt werden soll.[16]

Um den ersten Aspekt der Unsicherheit des Entscheidens auszuführen, ist es hilfreich, zunächst Risiken von Gefahren zu unterscheiden. Wie Luhmann in seiner Herleitung der hier zu explizierenden Unterscheidung von "Risiko" und "Gefahr" feststellt, scheint es, als sei Sicherheit der Gegenbegriff zu Risiko. Unterstellt man jedoch, daß es in bezug auf Entscheidungen letztinstanzliche Gewißheit, Sicherheit im strengen Wortsinn also, gar nicht geben kann, so wird die Gegenüberstellung von Risiko und Sicherheit trotz ihrer offenkundigen Alltagsplausibilität obsolet. Denn für den Fall, daß Sicherheit in Zusammenhang mit Entscheidungen nicht problematisch wäre, gäbe es keinen Grund, überhaupt zu erwägen, daß man sich falsch entscheiden könnte, oder anders formuliert, Schäden verursachen könnte. Um den Begriff des Risikos nicht aufgeben zu müssen, ist folglich ein anderer Gegenbegriff als Sicherheit erforderlich. Ausgehend von einer Theorie beobachtender Systeme[17] schlägt Luhmann vor, zwischen "Beobachtungen erster Ordnung" und "Beobachtungen zweiter Ordnung" zu unterscheiden. **Beobachter erster Ordnung** unterscheiden mit Hilfe von Zielen oder Zwecken und führen "constraints" als mögliche Störquellen ein. Gemeint sind damit Randbedingungen (Kosten oder Störungen) rationalen Entscheidens. Insofern fungieren Ziele und Zwecke als "blinder Fleck" ebendieser Art des Entscheidens. Heinz von Foerster, der die Technik des Einführens von Begriffen zweiter Ordnung systematisch entwickelt hat, begründet die "autologische Natur" des Zweckbegriffs folgendermaßen: "Versteht man 'Zweck' als einen Begriff erster Ordnung, dann kann man davon sprechen, daß etwas 'einen Zweck hat'. Versteht man ihn jedoch als einen Begriff zweiter Ordnung, dann können wir fragen: 'Was ist der Zweck des »Zwecks«?' Das heißt, wir können fragen, warum man den Begriff des Zwecks überhaupt eingeführt hat. Natürlich gibt es hierauf eine klare und eindeutige Antwort, nämlich die, wechselhafte und unvorhersehbare Abläufe außer acht zu lassen und sich mehr oder weniger invarianten Sachverhalten zu widmen: dem »Ziel«, dem »Ende«, dem telos. Wenn wir uns aber der autologischen Natur des Begriffes »Zweck« bewußt bleiben, dann verlagert sich unsere Perspektive von einem »Etwas«, von dem Beobachteten nämlich, auf »jemanden«, d.h. auf denjenigen, der diesen Begriff gebraucht, also auf den Beobachter (Pask 1969)."[18]

16 Vergl. Luhmann, 1981:d, S.337ff.

17 Die Klärung des Beobachtungsbegriffs, der hier zugrunde gelegt wird, erfolgt ebenso wie die Präzisierung des Konzepts der "blinden Flecken" weiter unten.

18 Heinz von Foerster, Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, in: ders., Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke, hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt/M. 1993, S.233-268 (S.237ff.)

Mit **Beobachtungen zweiter Ordnung** werden im Anschluß an Forschungen der "second order cybernetics" Beobachtungen von Beobachtungen bezeichnet. Im Sinne der Unterscheidung von "Risiko" und "Gefahr" geht es nicht so sehr darum, daß Beobachter erster Ordnung eine Entscheidung treffen, sondern darum, einen Entscheider (= Beobachter) beim Entscheiden (= Beobachten) zu beobachten. Diese Form des "rekursiven Beobachtens" kann zeitgleich im Vollzug oder rückblickend eingesetzt werden, d.h. ein anderer Beobachter kann Unterscheidungen eines Erstbeobachters gleichsam parallel oder aber im nachhinein mit einem anderen Unterscheidungskriterium als dem des Erstbeobachters beobachten. Darüber hinaus bietet dieses Beobachtungsschema der auf sich selbst angewandten Operation die Möglichkeit der Selbstbeobachtung. Für diese Form der Beobachtungen zweiter Ordnung gilt allerdings eine zwingende zeitliche Sequenzierung. Man kann nicht zugleich mit mehr als einem Beobachtungsschema operieren.

Diese Konstruktion eröffnet die Möglichkeit, eine Entscheidung, die Ergebnis einer Beobachtung (= Festlegung!) erster Ordnung ist, unter dem Aspekt Risiko oder Gefahr gleichsam neu zu sortieren. Aus dieser Perspektive erscheint ein möglicher Schaden (eine Fehlentscheidung) als zweifach zurechenbar: Entweder lag es am Entscheider selbst, bspw. hat er sich für eine Ausbildung bestimmter Art entschieden und stellt nach deren Abschluß fest, daß sie ihm keine angemessene Chance auf qualifizierte Beschäftigung eröffnet; oder der Schaden ist eingetreten aufgrund von Ursachen, die der Entscheider als außerhalb seines eigenen Einflußbereichs veranschlagt, so z.B. wenn ein Blitzschlag sein Haus in Brand gesetzt hat. In solchen Fällen der Fremdattribution des Schadens fühlt man sich nicht als "Entscheider", sondern als "Betroffener". Die sachliche Verschiedenheit von "Risiken", dem erstgenannten Fall der Selbstattribution potentieller Schadensereignisse, und "Gefahren" als Fremdattributionen möglicher Nachteile, ist somit verankert in der Schadenszurechnung.

Ganz allgemein unterscheiden sich Risiko und Gefahr also durch die Zuschreibung von Verantwortlichkeit. Unter Gefahren sind mögliche Schadensfälle zu verstehen, die nicht in kausaler Weise auf eine Entscheidung rückbezogen werden können, gleichgültig ob ein einzelner, eine Gruppe oder eine Organisation als Verursacher lokalisiert werden kann. Erdbeben bspw. sind nicht kausal attribuierbar; sie geschehen. (Fehl-) Besetzungen auf Stellen in Organisationen hingegen geschehen nicht, über sie ist zuvor entschieden worden, sie müssen mithin als riskant beschrieben werden. Über diesen Sachverhalt hinaus haben wir es im Bereich der Prognose zukünftigen menschlichen Verhaltens (bezogen auf einen spezifischen Ausschnitt: die Leistungserbringung in Organisationen) mit einer noch tiefer liegenden Unsicherheit zu tun. Die vermeintlich sichere Basis der Prognosen, die Daten über Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale, Leistungsbereitschaft

und Leistungsverhalten, welche aus vergangenen Beobachtungen resultieren, sind ihrerseits bereits äußerst selektive Ausschnitte aus einer individuellen Vergangenheit. "Angesichts von Risiken kann man es sich nicht leisten, Wahrscheinliches außer acht zu lassen, und mit der Größe des Risikos variiert auch der Grad an Wahrscheinlichkeit, der Beachtung erheischt. Angesichts von Risiken wird es, mit anderen Worten, wahrscheinlich, daß nur Wahrscheinliches wie Sicheres behandelt wird."[19] Dies allerdings in handhabbare Handlungsanweisungen zu bringen ist sehr schwer, denn "[...] die Zukunft einer vergangenen Gegenwart ist eben schwer als Zukunft zu rekonstruieren, nachdem sie bereits Vergangenheit geworden ist."[20] Mit Hilfe dieses Zitats lassen sich sowohl die Luhmann'schen Überlegungen zur Struktur der Zeit in modernen Gesellschaften als auch seine tiefgreifenden Einsichten in die Funktionslogik von Organisationen, insbesondere bezüglich ihres Umgangs mit Risiken, nachzeichnen.

Die Grundstruktur einer Potentialbeurteilung ergibt sich aus einer Paradoxie, die allen Entscheidungen zugrunde liegt: Man muß sich in riskanter Weise, das heißt mit dem Wissen, einen Schaden verursachen zu können, festlegen, also eine Entscheidung treffen, von der man in der je aktuellen Gegenwart nur wissen kann, daß man sie in einer zukünftigen Gegenwart anders beurteilen wird, weil man (dann) wissen wird, was sich in der Zwischenzeit ereignet haben wird. Mit anderen Worten: Zukunft wird in der modernen Gesellschaft als Risiko vergegenwärtigt. Mit dem Begriffspaar Risiko und Gefahr setzt Luhmann sich bewußt ab gegen eine "rationalistische Tradition" in der Ökonomie, die Unsicherheit als Gegenbegriff zum Risiko handhabt. In dieser Konstruktion, auf der alle klassischen Entscheidungstheorien basieren und die individuelle Nutzenkalküle unterstellt, geht man aus von einer Quantifizierbarkeit von Risiken. Luhmann modelliert die zugrunde liegenden Sachverhalte anders. Sein Ausgangspunkt ist, daß Unsicherheit bezüglich künftiger Schäden ebenso wie bezüglich künftiger Vorteile eo ipso bestehe. "Von der Gegenwart aus gesehen ist die Zukunft unsicher, während jetzt schon feststeht, daß die zukünftigen Gegenwarten in erwünschter oder unerwünschter Hinsicht bestimmt sein werden. Nur kann man jetzt noch nicht wissen wie. Man kann aber wissen, daß man selbst oder andere Beobachter in der künftigen Gegenwart wissen werden, was der Fall ist, und dann den Fall anders als jetzt, aber möglicherweise untereinander verschieden beurteilen werden."[21] In dieser Perspektive kann es Sicherheit bezüglich zukünftiger Ereignisse nicht geben. Insofern scheint es sinnvoll, in bezug auf mögliche Schäden in der Zukunft mit einem

19 Luhmann, 1981:d, S.356

20 Vergl. Niklas Luhmann, Soziologie des Risikos, Berlin/New York 1991, S.207. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1991:a]

21 Ebd., S.25

Unterscheidungsschema zu arbeiten, das Schadenseintritte danach sortiert, ob sie auf eine Entscheidung zurückzuführen sind oder nicht. Im ersten Fall spricht Luhmann von Risiko, im zweiten von Gefahr. Daß die herausgehobene Stellung des Zurechnungsbegriffs in dieser Konstruktion an Ergebnisse der sozialpsychologischen Attributionsforschung anschließt, erkennt Luhmann ausdrücklich an.[22]

"Rekursiv operierende (operativ geschlossene) Systeme [...] können nicht auf ihre Zukunft zugreifen. Sie bewegen sich also *rückwärts in die Zukunft*. In dem Maße aber, als sie über Gedächtnis verfügen und damit über die Fähigkeit, konsistentes Verhalten zu errechnen, können störende Inkonsistenzen auftreten. [...] Durch Gedächtnis stattet das System sich daher mit Zeitunterscheidungen aus, um dieses selbsterzeugte Durcheinander ordnen zu können. Das Vorher und Nachher eines Geschehens trennen sich, und schließlich gewinnen hochkomplexe Systeme die Möglichkeit, im Spiegel der Vergangenheit Zukunft zu sehen und sich an der Differenz von Vergangenheit und Zukunft zu orientieren."[23] Luhmann versucht, diese Argumentation sowohl historisch als auch gesellschaftsstrukturell zu verankern, indem er darauf verweist, daß die Veränderungen in der Zeitsemantik sich aufgrund wachsender Gedächtnisse von Systemen ereignet hätten. Er führt den Buchdruck an sowie die Ausdifferenzierung einer Mehrzahl von Funktionssystemen in der europäischen Frühneuzeit. Mit dem Buchdruck ergeben sich sinnvolle Möglichkeiten der Wissensproduktion gleichsam in die Zukunft hinein, während es vorher (bis zum Mittelalter einschließlich) darum ging, Wissen vor dem Vergessenwerden zu bewahren, das heißt, es immer wieder der Vergangenheit zu entreißen. Sein zweites Argument betrifft die verschiedenen Zeithorizonte der Funktionssysteme: "Die Zeit der Kaufleute ist nicht die Zeit der Mönche; die Zeit, in der politische Absichten geheimgehalten werden müssen, ist nicht die Zeit, die eine neue Theorie braucht, um Anerkennung zu finden."[24]

Kennzeichnend für die Zeitsemantik der modernen, in funktional ausdifferenzierte Subsysteme gegliederten Gesellschaft ist eine doppelte Modalisierung der Zeitstruktur. Die Zeit wird reflexiv. War es früher die "Ewigkeit", von der aus die Gesamtzeit reflektiert wurde, so ist es unter modernen Bedingungen der Verlauf der Zeit selbst, genauer die "Gegenwart", die zum Reflexionshorizont der Gesamtzeit wird durch die Anwendung des Unterscheidungsschemas Vergangenheit/Zukunft. "Das gilt dann für *jede* Gegenwart, also wieder unabhängig vom Zeitlauf, aber so, daß die Gesamtzeit in *jeder* Gegenwart *anders* erscheint, nämlich mit einer je gegenwartsspezifischen Verteilung von Gegenwarten und Zukünften (also möglich-

22 Vergl. ebd., S.34

23 Ebd., S.43f. (Hervorh. von mir, J.T.)

24 Ebd., S.47

keitslosen und möglichkeitsreichen Zeiten). In jeder gegenwärtigen Vergangenheit sieht man dann vergangene Gegenwarten mit ihren spezifischen Vergangenheiten bzw. Zukünften. In der gegenwärtigen Zukunft sieht man in entsprechender Perspektive künftige Gegenwarten als dann nicht mehr zu ändernde Vergangenheit. So kann man in der Gegenwart auf die Zukunft voraus und aus der Zukunft in die dann vergangene jetzige Gegenwart zurückblicken; und man kann jetzt schon wissen, daß die erinnerte Gegenwart nicht mehr der jetzt aktuellen Gegenwart gleichen wird."[25] Diese Beschreibung der Zeitstruktur moderner Gesellschaften berührt sicher die Grenzen einer nachvollziehbaren Darstellung mit sprachlichen Mitteln. Aus diesem Grund möchte ich versuchen, die betreffenden Sachverhalte in einer Graphik zu veranschaulichen.

Abbildung 1: Systemtheoretische Schematisierung von Zeit. Quelle: eigene Darstellung

25 Ebd., S.48f. (Hervorh. im Original)

Viel von dem, was gemeinhin als die "sichere" Seite von Verfahren der Potentialbeurteilung gilt, die nach bestimmten Relevanzkriterien geordnete biographische Vergangenheit des einzelnen, beruht nach meiner Einschätzung auf viel weniger sicheren Fundamenten, als dies oftmals unterstellt wird. Dieser Sachverhalt, der möglicherweise generell für die Positionszuweisungen von Mitarbeitern auf Stellen in Organisationen gilt, wird im folgenden als einer der "blinden Flecken" von Potentialbeurteilungsverfahren herauszuarbeiten sein. Mit der hier vorgenommenen Hervorhebung des Entscheidungsbegriffs bewegt man sich in einer klassisch zu nennenden soziologischen Tradition, in der - auch unabhängig von systemtheoretischen Grundannahmen - Organisationen u.a. durch spezifische und formalisierte Regeln des Ein- und Austritts von anderen Sozialformen unterschieden werden - einer formalisierten Entscheidung darüber also, wer Mitglied ist und wer nicht.[26] Indem man etwa versucht, aufgrund vergangenheitsbezogener Daten Prognosen über zukünftiges Verhalten eines Mitarbeiters zu formulieren, abstrahiert man gezwungenermaßen davon, daß die benutzte Unterscheidung (bspw. Potential für Führungsaufgaben in Zusammenhang mit Stelle X vorhanden - oder nicht vorhanden) dafür "blind" ist, wie die Prognosebasis zustande gekommen ist. Das, was in solchen Verfahren behandelt werden muß wie eine sichere Grundlage, nämlich die Annahme, in der Vergangenheit und der je aktuellen Gegenwart zutreffend beobachtet zu haben, erweist sich bei genauerem Hinsehen als hochkontingente Selektion von Einzeldaten.

Andere "blinde Flecken", also Zonen partiellen Nicht-Sehen-Könnens, werden erst im weiteren Verlauf sichtbar gemacht werden können, wenn detailliertere Analysen dies rechtfertigen. Besonders wichtig ist die Feststellung, daß diese "blinden Flecken" nicht als aufhebbare Fehlleistung einzelner Beobachter zu verstehen sind. Es geht also nicht um Beurteilungsfehler[27] im allseits bekannten Sinne. Vielmehr gehen meine Vermutungen dahin, daß es sich bei den hier in Frage stehenden "blinden Flecken" um durchaus funktionale Elemente handelt, die wesentlich zur Handlungsfähigkeit von Organisationen beitragen. Denn nur wenn Entscheidungen getroffen werden, wie risikoreich auch immer, können Organisationen fortbestehen. Aus diesem Grund wäre es verfehlt, es bei einer isolierten Beschreibung von einzelnen Verfahren zu belassen, ohne weiterreichende Analysen zur Einbettung und Bedeutung von Potentialbeurteilungen in einer allgemein organisationstheoretischen Perspektive zu leisten. Dabei wird die Frage des "Latenzschutzes" verschiedener Entscheidungsmuster in Organisationen in vertiefender

26 Vergl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin (3) 1976 (1964), S.44. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1964:a]

27 Vergl. Günter Lueger, Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, München und Mering 1992, insbes. S.55ff. Dort finden sich auch Hinweise auf vertiefende Literatur.

Weise zu diskutieren sein. Bestimmte Strukturen können nur dann handlungsbestimmend sein (und bleiben!), wenn sie nicht zum Thema prinzipiell möglicher Kommunikation gemacht werden.

Der im weiteren Verlauf gebrauchte Begriff der "Latenz" ist ohne Modifikationen von Luhmann übernommen. Latenz spielt eine wichtige Rolle sowohl für psychische wie für soziale Systeme.[28] In bewußter Abgrenzung von der traditionellen Begriffsverwendung in der Soziologie[29] spreizt Luhmann das Konzept, so daß die erste grundsätzliche Differenz entlang der Typen von Sinnsystemen[30] angesetzt wird: Bewußtseinslatenz kann (und sollte) von Kommunikationslatenz unterschieden werden. "Bewußtsein gehört zur (interpenetrierenden) Umwelt sozialer Systeme, Bewußtseinslatenz (Unbewußtheit, Unkenntnis) ist daher zunächst eine Umweltvoraussetzung für die Bildung sozialer Systeme. Allwissende psychische Systeme stünden im Verhältnis zueinander in voller Transparenz und könnten daher keine sozialen Systeme bilden. Davon zu unterscheiden ist Kommunikationslatenz im Sinne des Fehlens bestimmter Themen zur Ermöglichung und Steuerung von Kommunikation."[31] Anschließend folgt eine Art Feingliederung dieser beiden Latenzformen. Luhmann unterscheidet: "(1) rein faktische Latenz im Sinne von Unkenntnis oder Nichtberücksichtigung bei der Themenwahl des Kommunikationsprozesses; ferner (2) faktische Latenz, die auf der Unmöglichkeit des Wissens bzw. Kommunizierens beruht (so wie die Griechen über Orgeln nichts wissen und darüber auch nicht kommunizieren konnten); und es gibt (3) die strukturfunktionale Latenz, nämlich Latenz mit der Funktion des Strukturschutzes. [...] Wenn Strukturen Latenzschutz benötigen, heißt dies dann nicht, daß Bewußtheit bzw. Kommunikation unmöglich wäre; sondern es heißt nur, daß Bewußtheit bzw. Kommunikation Strukturen zerstören bzw. erhebliche Umstrukturierungen auslösen würde, und daß diese Aussicht Latenz erhält, also Bewußtheit bzw. Kommunikation blockiert."[32]

Die folgenden Analysen von Potentialbeurteilungsverfahren werden lediglich auf diese dritte Form der Latenz zurückgreifen. Insbesondere die Funktion des Struk-

28 Vergl. Luhmann, 1984:a, S.456ff.

29 Etwa bei Robert K. Merton, Manifest and Latent Functions, in: ders., Social Theory and Social Structure, Glencoe, Ill. (2) 1957, S.73-138

30 Genauere Abgrenzungen der verschiedenen Typen sozialer Systeme finden sich weiter unten im Abschnitt 3.2.1.

31 Luhmann, 1984:a, S.458. Dazu auch Alois Hahn, Verständigung als Strategie, in: Max Haller u.a. (Hg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main/New York 1989, S.346-359

32 Luhmann, 1984:a, S.458f.

turschutzes durch "Invisibilisierungsstrategien" oder auch durch das stärkere Mittel der "Kommunikationssperre" ist für den hier im Mittelpunkt stehenden Gegenstandsbereich von größtem Interesse.[33] Ohne die Argumentation, die dieser Sichtweise zugrunde liegt, bereits an dieser Stelle voll zu entfalten, möchte ich darauf hinweisen, daß dieses Forschungsinteresse m.E. eng mit den weiter unten entwikkelten Beobachtertheorien verbunden werden muß. Daß es unsinnig wäre, ein einzelnes Konzept wie das der latenten Struktur aus einem theoretischen Gesamtgefüge herauszulösen, wird besonders deutlich, wenn man den bereits ausgeführten Entscheidungsbegriff zugrunde legt. Selbst wenn man versucht, die wichtigsten begrifflichen Verweisungszusammenhänge zu explizieren, ist es dennoch ratsam, den Begriff der latenten Struktur so umsichtig wie möglich zu handhaben und sich vor jeder Form der Reifizierung in acht zu nehmen.

Den weiter oben bereits angedeuteten Zusammenhang von Organisation, Handlung, Erwartung und Entscheidung wieder aufnehmend, kann man folgenden Passus einfügen: "Ereignis/Struktur-Theorie und Erwartungstheorie werden zusammengeführt mit der These, daß Strukturen sozialer Systeme in Erwartungen bestehen, daß sie *Erwartungsstrukturen* sind und daß es für soziale Systeme, weil sie ihre Elemente als Handlungsereignisse temporalisieren, *keine anderen Strukturbildungsmöglichkeiten gibt.* [...] Erwartung ist als Sinnform, nicht als innerpsychischer Vorgang gemeint. Der Begriff der Erwartungsstruktur ist aber auf das selbstrefentielle System bezogen, das sich durch Erwartungen strukturiert. Wie weit solche Strukturen einem Beobachter zugänglich sind, ist eine andere Frage. Man muß daher vorsichtig sein mit dem Begriff 'latente Struktur'. Wenn statistische Artefakte bzw. Zusammenhänge gemeint sind, sollte man es bei dem Hinweis darauf belassen. Es mag sich dabei um Instrumentierung einer Beobachtung, auch einer Selbstbeobachtung handeln. Davon zu unterscheiden ist Latenz im Sinne einer Anwartschaft, einer Möglichkeit der Formierung von Erwartungsstrukturen, eines möglichen Rearrangements der Sinnverweisungen des Systems, das aber aus historischen Gründen noch nicht gesehen bzw. aus strukturellen Gründen blockiert ist."[34]

Mit dieser Einführung wichtiger analytischer Begriffe ist die Herangehensweise an konkrete, empirisch vorfindbare Potentialbeurteilungsverfahren vorgezeichnet.

---

33 Zu den Begriffen "Kommunikationssperre" und "Invisibilisierungsstrategie" vergl. Peter Fuchs/Niklas Luhmann, Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: dies., Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S.209-227. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1989:b] Den Begriff der "Invisibilisierung" verwendet Luhmann in Anlehnung an Yves Barels "processus d'invisibilisation". Dazu: Niklas Luhmann, Systeme verstehen Systeme, in: ders./Karl Eberhard Schorr (Hg.), Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik, Frankfurt/M. 1986, S.72-117 (S.90).

34 Luhmann, 1984:a, S.398f. (Hervorh. von mir, J.T)

Antworten auf die Frage zu finden, wie weit latente Strukturen der Beobachtung zugänglich gemacht werden können, ist das zentrale Anliegen dieser Arbeit. In den weiter unten folgenden deskriptiv-analytischen Teilen werden entsprechende Verfahren der Potentialanalyse mit diesem theoretischen Raster beschrieben werden. Möglicherweise läßt sich ein organisationsintern wirkendes funktionales Äquivalent zu dem aufweisen, was "Takt" in alltäglichen Interaktionsbeziehungen schützt. Taktvoll verhält sich - analog der hier für Organisationen vermuteten Logik - nur derjenige, der über Takt nicht spricht. Schon die Beschwerde über den mangelnden Takt eines Mitmenschen verbannt den Beschwerdeführer in einen Bereich außerhalb dessen, was gemeinhin als taktvoll angesehen wird, jedenfalls dann, wenn dies unter direkt Anwesenden geschieht. Über bestimmte Wahrnehmungen kann man dann, wenn man sie wahrnimmt, nicht sprechen - oder nur zu hohen sozialen Kosten. Wer sich allerdings Dritten gegenüber beschwert, ein anderer lasse es an Takt mangeln, handelt nicht taktlos. Er müßte höchstens akzeptieren, daß man ihn des Klatschens bezichtigt.[35] Die Fragenkomplexe, die hier für organisationales Entscheiden untersucht werden, weisen möglicherweise Strukturähnlichkeiten zu diesen allgemeinen Interaktionsprinzipien auf. Diese Hypothese soll mit Hilfe der Begriffe "blinde Flecken", "latente Strukturen" (im Sinne der strukturfunktionalen Latenz) sowie "Invisibilisierung" einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.

Im Anschluß an Luhmann will ich diese allen Beobachtungsoperationen zugrunde liegende partielle Blindheit, das Nicht-Sehen-Können der jeweils angewandten Unterscheidung im Vollzug des Unterscheidens, als Paradoxie bezeichnen. Die Existenz solcher Paradoxien kann nur durch Beobachtungen zweiter Ordnung überhaupt gesehen werden, also niemals im Vollzug einer Erstbeobachtung. Daher verbieten sich alle Hoffnungen, an diesem Sachverhalt "korrigierend" tätig werden zu wollen.[36] Was man hingegen versuchen kann, ist, "Strategien der Invisibilisierung" solcher Paradoxien aufzuzeigen. Als typische Strategie in dieser Hinsicht könnte man die Tatsache bezeichnen, daß in Assessment Centern die Verantwortlichkeit für Beobachtungen systematisch aufgeteilt wird. Wie von den Konstrukteuren und Anwendern von Assessment Centern intendiert, kann man mit dieser Maßnahme bestimmte verzerrende Momente sozialer Wahrnehmung bis zu einem gewissen Grad nivellieren. Ob aber alle Beobachter möglicherweise mit den glei-

35 Vergl. Jörg R. Bergmann, Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Berlin/New York 1987

36 Es geht hier und im weiteren Verlauf der Arbeit nicht um individuelle Beobachtungsdefizite oder um Eigenheiten sozialer Wahrnehmung, die man durch gezielte "Beobachterschulung" oder andere Trainingsmaßnahmen reduzieren könnte. Vielmehr geht es darum festzustellen, daß man in der Theorie des Beobachtens, wie sie die neuere Systemtheorie vertritt, jede Hoffnung auf einen privilegierten Beobachterstandpunkt radikal zurückweisen muß.

chen, verfahrensbedingten "blinden Flecken" operieren, ist eine Frage, der man völlig unabhängig von den möglichen Zugewinnen an Gültigkeit, Zuverlässigkeit oder Intersubjektivität dieser Verfahren nachgehen kann. Im weiteren Verlauf wird immer wieder eindringlich darauf hinzuweisen sein, daß es mit dieser Methode des Identifizierens und Beschreibens von "blinden Flecken" nicht um wissenschaftlich legitimiertes "Besserwissen" geht.[37] Vielmehr erscheint die Aussicht reizvoll, Möglichkeiten des bewußteren und kontrollierteren Umgangs mit "blinden Flecken" für Praktiker zumindest aufzuzeigen.

Diese Thesen über die "blinden Flecken" als Konstitutionsbedingung formalisierter Beurteilungen von Personen gelten sowohl für den Fall, daß diesbezügliche Daten im Verlauf von sogenannten Leistungsbeurteilungen erhoben worden sind, als auch für weniger oder nicht formalisierte Datenaggregationen über einzelne, wie sie bspw. charakteristisch für die Auswertung von Bewerbungsunterlagen sind. Dennoch erfolgt an dieser Stelle eine **sachliche Eingrenzung** des Untersuchungsgegenstandes. In der vorliegenden Arbeit sollen nur die Verfahren der Potentialbeurteilung behandelt werden, die auf Mitarbeiter zugeschnitten sind, die bereits Organisationsmitglieder sind. Aus der Sicht der durchführenden Organisationen werden solche Verfahren eingesetzt, um Führungsqualifikationen zu ermitteln, die nicht oder nur sehr begrenzt am externen Arbeitsmarkt verfügbar sind bzw. nur zu hohen Kosten. Der Selbstanspruch der hier untersuchten Potentialbeurteilungsverfahren, die alle explizit Personalentwicklungsziele verfolgen, endet nicht mit dem Prozeß der Selektion.

Erfolg in Führungspositionen wird inzwischen übereinstimmend als nicht auf isolierte, einzeln abtestbare Variablen zurückrechenbar angesehen.[38] Es kommt aus der Sicht der Anwender von Potentialbeurteilungen darauf an, die jeweils organisationsspezifisch zu definierenden Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte zu identifizieren. Aus dem Blickwinkel der Unmöglichkeit, Führungserfolg monokausal auf Einzelvariablen zurückzuführen, ergibt sich somit die Notwendigkeit, für eine gegebene Organisation die als zentral erachteten Führungsqualitäten zu definieren, d.h. gleichsam selbst zu erzeugen. Insofern sind Verfahren der Potentialbeurteilung weitaus komplexere Instrumente als standardisierte eignungsdiagnostische Fähigkeits- oder Einstellungstests. Ein stabiles, universell erhebbares Set von Führungspotential gibt es nicht. Insofern ist jede Form der Potentialerhebung an organisationsspezifische Bedingungen geknüpft, die sowohl von Unternehmen zu Unternehmen wie bezüglich verschiedener Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens stark variieren können. Aus diesem Grund ist es üblich,

37 Vergl. Luhmann, 1990:d, S.46

38 Vergl. Oswald Neuberger, Führen und geführt werden, Stuttgart (3) 1990, (völlig neu überarbeitete Auflage von Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten, Stuttgart 1984), S.146f.

zeit- und kostenintensive Verfahren wie Assessment Center in strategisch weiterreichende Konzepte der Personalentwicklung einzubinden. Nach dem Ende der eigentlichen "Testphase" sollen die Teilnehmer auf der Grundlage systematisch abgeglichener Selbst- und Fremdeinschätzungen dabei unterstützt werden, sich in die beiderseits gewünschte Richtung zu "entwickeln". Die dadurch unvermeidbare Verkopplung von Selektions- und Förderungsaspekten wirft eine Reihe von verfahrenstechnischen Problemen auf. Es ergeben sich darüber hinaus organisationstheoretisch interessante Wechselwirkungen zwischen der "Entwicklung" von Mitarbeitern und Organisationsstrukturen. Auch wenn es in den Verfahren der Potentialbeurteilung vorwiegend um individuelle Passungen von Qualifikationen und Stellen geht, muß in Verfahren der Führungskräfteauswahl und -entwicklung mit einer Reihe von Rückwirkungen auf Organisationsstrukturen gerechnet werden.

An dieser Stelle möchte ich zwei idealtypische Äußerungen zu den Zielen von Potentialbeurteilung und Personalentwicklung zitieren: eine aus der Unternehmenspraxis und eine aus der wissenschaftlichen Literatur. "Die Führungskräfte sollen mit ihrer fachlichen Leistung und ihrem Verhalten ein Beispiel für die Mitarbeiter geben; die persönliche Entwicklung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern, ihre Initiative und ihr Verantwortungsbewußtsein steigern und die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit stärken; Anregungen, sachlicher Kritik und neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen sein, sie durchdenken und verwirklichen."[39] In einer neueren Broschüre der Bayer AG vom Januar 1992 heißt es unter Punkt 1. "Die Entwicklungsbeurteilung als Instrument der Personalentwicklung" ergänzend dazu: "Die Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter ist eine wesentliche Zukunftsaufgabe des Unternehmens. Dazu stehen als Instrumente das bereits im Frühjahr 1990 verabschiedete und eingeführte Führungsgespräch sowie die neue Entwicklungsbeurteilung zur Verfügung. Mit der Entwicklungsbeurteilung soll das rechtzeitige Erkennen der Qualifikation, der richtige Einsatz und die Förderung der Mitarbeiter gewährleistet werden. Bei ihr steht die Eignung für zukünftige Aufgaben im Vordergrund."[40]

Als zweites, aus dem Bereich der Wissenschaft stammendes Beispiel möchte ich die folgenden Sätze anführen, die mir insbesondere wegen ihrer ambitiösen, gleichsam holistischen, über gängige "technische" Forderungen hinausweisende, visionäre Perspektive interessant erscheinen: "Verschiedenste Entwicklungen im politischen Bereich (Öffnung der Binnenmärkte, Umwälzungen im Osten, Internationalisierung, Globalisierung), im technischen und wissenschaftlichen sowie

39 Bayer AG, Mitarbeiterführung. Führungsgrundsätze, Leverkusen 1979, S.6

40 Bayer AG, Mitarbeiterführung. Die Entwicklungsbeurteilung, Leverkusen 1992, S.3

im sozialen Bereich (Wertewandel, Erbengeneration, Emanzipation, knapper werdendes qualifiziertes Personal) fördern Komplexität, Turbulenzen, Spezialisierungen und in der Folge Intransparenzen, Widersprüchlichkeiten, Unsicherheiten, Ängste, Streß. Die Produktionslinien werden vernetzter: Bei den Mitarbeitern werden geringere Fehlerraten akzeptiert. Kunden werden anspruchsvoller und erwarten zunehmend höchste Qualität, anwendungsorientierte Beratung, kurze Wartungszeiten und Schadensverhinderung bei gleichzeitig steigender Komplexität der Produkte. Unsere Verhaltens- und Erlebensmuster, die meist aus der Steinzeit stammen, eignen sich nur unzureichend, die kommenden Komplexitäten und Turbulenzen adäquat kognitiv ordnungsstiftend zu durchdringen und mit ihnen emotional fertig zu werden. Diese schwierigen Aufgaben verlangen nach Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und Personalpflege (PP)."[41] Soweit zu dem, was als Handlungsbedarf erkannt zu sein scheint bzw. zu dem, was an praktischer Umsetzung angestrebt wird. Wer möchte die Sinnhaftigkeit dieser Desiderate als primäre Organisationsziele heutiger Unternehmen bezweifeln? Zu fragen bleibt allerdings, ob es gelingt, in der Unternehmenspraxis entlang dieser Wunschvorstellungen konkretes Handeln zu modellieren, oder noch schärfer formuliert, ob dies überhaupt möglich ist?

Die inzwischen häufig vorzufindende Einbettung von Verfahren der Potentialanalyse in weiterreichende Strategien der Organisations- und Personalentwicklung gilt es zu betonen, weil bestimmte Verfahren zur Personalselektion in Rekrutierungsverfahren, die auch unter dem Titel Potentialbeurteilung geführt werden, etwa die bereits "klassisch" zu nennenden Assessment Center für Fachhochschul- und Hochschulabsolventen, nicht mit den gleichen Kriterien analysiert werden sollten wie Verfahren, die als integraler Bestandteil von Planungsaktivitäten eines strategisch ausgerichteten (Personal-)Managements verstanden werden sollten. Die wichtigste Begründung für diese Abgrenzung dürfte sein, daß der Grad der Anonymität sehr verschieden ist, was sicher jeweils eigene Formen von "blinden Flecken" induziert. Darüber hinaus ist es extrem wichtig, ob jemand, der negativ hinsichtlich seines Potentials für eine bestimmte Stelle oder Funktion beurteilt worden ist, weiterhin in die Organisation eingebunden werden muß oder ob der Kontakt mit einem ablehnenden Bescheid endet.

Im Sinne der oben explizierten Unterscheidung von Risiko und Gefahr sind die hier im Mittelpunkt stehenden Formen der Potentialbeurteilung nicht nur für die

41 Michael Kastner, Personalentwicklung im Spannungsfeld von Organisations- und Führungskräfteentwicklung, in: Personalführung, 10 (1992), S.878-890 (S.878)

Organisationsspitze und die professionellen Personalentwickler[42], sondern auch für die beurteilten Führungs- und Führungsnachwuchskräfte ein Risiko. Im Bereich der in vielen Organisationen regelmäßig durchgeführten Verfahren der Leistungsbeurteilung, in denen es u.a. um Fragen der Entgeltfestsetzung geht, sind Ergebnisse für die Beurteilten immer nur als "Gefahr" wahrnehmbar, da sie selbst nicht entschieden haben, sich dieser Prozedur zu unterziehen. Sie sind Betroffene. Die hier betrachteten Formen von Potentialbeurteilung hingegen sind insofern auch "Risiken" für die Beurteilten, als sie auf einer Entscheidung zur Teilnahme beruhen, denn im Normalfall wird niemand gezwungen, sich einem solchen Verfahren zu unterziehen. Dieser Risikoaspekt kommt ganz besonders deshalb zum Tragen, weil die Identifizierung und Bestätigung bestimmter Potentiale für Führungsaufgaben keineswegs eine Beförderungs- oder Karrieregarantie implizieren. Daher wäre es angemessener, diese Verfahren als gleichzeitig riskant und gefährlich zu beschreiben. Riskant wegen der vorgängigen Teilnahmeentscheidung, gefährlich wegen der fremdzugeschriebenen Ergebnisse, die selbstverständlich als Entscheidungen anderer erlebt werden. Jeder Teilnehmer ist also Entscheider und Betroffener zugleich.[43] Diesen Sachverhalt sollte man im Auge behalten, wenn es im weiteren Verlauf um Strategien des Umgangs mit "blinden Flecken" in Potentialbeurteilungen gehen wird. Denn es führt vermutlich zu völlig anderen individuellen Interpretationsmustern, wenn man Beurteilungsergebnisse als teilweise riskante, folglich sich selbst zuzuschreibende Entscheidungsfolgen versteht, sie also nicht ausschließlich als Gefahren wahrgenommen werden können, oder ob die Betroffenen ihre Beurteilung als eine völlig fremdbestimmte Entscheidung verstehen, die viel eher nach Mustern des Umgangs mit Gefahren abgearbeitet werden. Anders formuliert: Die Auswirkungen auf das Selbstbild der Beurteilten werden mit hoher Wahrscheinlichkeit andere sein. Dieser Aspekt ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil die meisten Anwender von Verfahren der Potentialbeurteilung davon ausgehen müssen, daß sie es am Ende nicht nur mit "Gewinnern", sondern auch mit "Verlierern" zu tun haben werden. Da keine Organisation auf die weitere (engagierte?) Mitarbeit **aller** enttäuschten Aspiranten auf Führungspositionen verzichten kann, gehören bestimmte Auffangstrategien zum normalen Procedere

42 Zum Aspekt der Professionalisierung der Personalarbeit: Hartmut Wächter, Professionalisierung im Personalbereich, in: Die Betriebswirtschaft, 2 (1987), S.141-150. Im gleichen Heft finden sich auch eine Reihe von z.T. kontroversen Kommentaren aus Wissenschaft und Praxis.

43 Vergl. Luhmann, 1991:a, S.117: "Wir halten fest: Risiken werden auf Entscheidungen zugerechnet, Gefahren werden extern zugerechnet. Das wäre soziologisch gesehen ziemlich unproblematisch, wenn diese Sachverhalte sich säuberlich trennen ließen. Die Analyse von Entscheidungen und Betroffenheit widerlegt diese Annahme. [...] Wir stehen vor einem klassischen Sozialparadox: Die Risiken sind Gefahren, die Gefahren sind Risiken, weil es sich um ein und denselben Sachverhalt handelt, der mit einer Unterscheidung beobachtet wird, die eine Differenz der beiden Seiten verlangt. Dasselbe ist verschieden."

jeder Potentialbeurteilung. Dieser Aspekt wird im empirischen Teil noch ausführlich zu diskutieren sein.

Im übrigen läßt sich an dieser Stelle auf eine beachtliche Parallele zu älteren Forschungen hinweisen, in denen es um die Zurechnung von Erfolg bzw. Mißerfolg in der Berufsbiographie geht. In einer empirischen Untersuchung, in der es um die berufliche Leistung und deren Entstehungsbedingungen bei Beamten und leitenden Angestellten der Privatwirtschaft geht, hat Martin Bohle[44] u.a. folgendes herausarbeiten können. Sowohl Beamte des höheren Dienstes wie Führungskräfte in der Privatwirtschaft tendieren dazu, erreichte Erfolge sich selbst, genauer ihrer Leistungsfähigkeit, zuzuschreiben. Die berufliche Erfolgsbilanz wird typischerweise eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten und dem positiv bewerteten Differenzierungsvermögen des Leistungsprinzips zugerechnet. Bei aller Verschiedenheit bezüglich der Einschätzung von Beurteilungsgerechtigkeit (bei Beamten geringer ausgeprägt) gibt es eine zweite erstaunliche Konvergenz in den Einstellungen. Auf die Frage nach Mißerfolgen, konkreter die Frage, warum man es bei einer als gelungen definierten Karriere nicht noch weiter gebracht habe, wird von Beamten und Angestellten gleichermaßen hervorgehoben, daß dies mit einer Vielzahl von Unwägbarkeiten zusammenhinge, Scheitern wird also extern zugerechnet. Mit anderen Worten: Führungskräfte definieren Erfolge eher unter Risikogesichtspunkten, sehen sich als erfolgreiche Entscheider, wogegen Mißerfolge eher unter Gefahrgesichtspunkten abgehandelt werden, man folglich (zumindest vor sich selbst) als Betroffener dasteht.

3.2. Grundlegende Konzepte der Systemtheorie Niklas Luhmanns

3.2.1. Soziale Systeme

Im Rahmen der Systemtheorie Luhmann'schen Zuschnitts werden Organisationen verstanden als ein Typus sozialer Systeme. In seinem theoretischen Hauptwerk "Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie" unterscheidet Luhmann zwischen drei Typen von sozialen Systemen: Interaktionen, Organisationen und Gesellschaften. Alle drei Systemtypen[45] sind als **autopoietische** Systeme konzi-

44 Martin Bohle, Leistung, Erfolg und Leistungskonflikte in bürokratischen Organisationen. Ein empirischer Vergleich zwischen Beamten und Angestellten der Privatwirtschaft in der BRD, Meisenheim am Glan, 1977

45 Ein weitverbreitetes Mißverständnis in bezug auf Systemtheorie besteht darin zu glauben, im Begriff des Systems stecke eine Hypostasierung. Erheblich dazu beigetragen hat sicher eine Formulierung Luhmanns in der Einleitung zu "Soziale Systeme": "Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, daß es soziale Systeme gibt." (Luhmann, 1984:a, S.31) Luhmann selbst hat diese Formulierung

piert, d.h. sie werden verstanden als Systeme, die die Elemente, aus denen sie bestehen, mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen, reproduzieren und dadurch die Grenzen im Verhältnis zu ihren Umwelten definieren. Im Falle der Interaktionssysteme handelt es sich um Interaktionen, also um soziale Situationen, die die Anwesenheit von mindestens zwei direkt Beteiligten voraussetzen. Organisationen bezeichnen einen Fall von Systembildung, der für die Grenzziehung zwischen System und Umwelt eine Konditionierung von Mitgliedschaft verwendet. Die Letztelemente für die autopoietische Reproduktion solcher sozialen Systeme sind Entscheidungen. Von Gesellschaften spricht Luhmann immer dann, wenn Kommunikationen an andere Kommunikationen anschließen und so die autopoietische Fortsetzung dieses Systemtyps ermöglichen. In neueren Arbeiten spricht Luhmann nicht mehr von Gesellschaften, sondern von "Weltgesellschaft" oder auch von einem "weltgesellschaftlichen Funktionssystem", das durch funktionale Differenzierung in Teilsysteme gekennzeichnet ist. Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Medizin, Religion, Kunst, Familie sind wichtige Funktionsbereiche, die ebenfalls als autopoietisch sich reproduzierende Systeme zu begreifen sind.[46]

Einem Funktionssystem entspricht ein je spezifisches, symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium sowie ein binärer Code, der reguliert, was als kommunikativ verfaßtes Element jeweils in den verschiedenen Funktionssystemen zur geschlossenen autopoietischen Reproduktion beiträgt. Systemtheoretische Analysen gehen aus von einer System-Umwelt-Differenzierung.[47] Die begrifflichen Ent-

später selbstkritisch als "bewußt platte Feststellung" bezeichnet (Niklas Luhmann, Stellungnahme, in: Werner Krawietz/Michael Welker (Hg.), Kritik der Theorie sozialer Systeme: Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk, Frankfurt/M. 1992, S.371-386, hier S.381). Im Text von 1984 findet sich jedoch bereits ein Passus, der solchen Mißverständnissen hätte vorbeugen können: "Der primäre Gegenstand der Systemtheorie ist nicht ein Gegenstand (oder eine Gegenstandsart) 'System', sondern die Differenz von System und Umwelt." (Luhmann, 1984:a, S.115f.) Die *Differenz von System und Umwelt* ist die grundlegende paradigmatische Festlegung für systemtheoretische Forschung. Im Fall der sozialen Systeme (in der allgemeinen Systemtheorie nur ein Fall von System/Umwelt-Differenzierung neben Maschinen, Organismen und psychischen Systemen!) haben wir es zwar auch mit selbstreferentiell geschlossenen, autopoietischen Systemen zu tun; dies ist aber kein hinreichend distinktives Merkmal zur Definition von Organisationen, da das gleiche auch für Organismen und psychische Systeme gilt. Ein weiter einschränkendes Differenzkriterium ist *Sinn*. Nur soziale Systeme und Bewußtseine operieren als Sinnsysteme. Die Differenz von System und Umwelt kann in sozialen Systemen (Interaktionen, Organisationen, Gesellschaften) und in psychischen Systemen (Bewußtseine) nur durch Sinngrenzen konstituiert werden. Die Suche nach einem Kriterium, das nur noch auf soziale Systeme angewandt werden kann, endet beim Begriff der *Kommunikation*. Nur soziale Systeme kommunizieren. Alle übrigen Systemtypen (d.h. System-Umwelt-Differenzen) gehören zur Umwelt sozialer Systeme. Dies wird im folgenden zu beachten sein, bspw. dann, wenn es heißt, daß Menschen zur Umwelt von Organisationen zu rechnen sind.

46 Vergl. Luhmann, 1981:d, S.310 sowie Niklas Luhmann, Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1990, S.619. [Im folgenden zitiert als Luhmann, 1990:e]

47 Vergl. Luhmann, 1964:a, S.23f.

scheidungen, die sich daraus ergeben, sind alles andere als beliebig - ein Vorwurf, der häufig gegen Luhmann erhoben wird, der aber oftmals auf einem Mißverständnis beruht. "Unser Ausgangspunkt ist: daß man verschiedene Systemreferenzen unterscheiden muß. Dabei geht es um die Frage, wie ein Beobachter die Welt mit Hilfe des Schemas System/Umwelt beobachtet (wenn er denn dieses Schema anwendet. [...] Wendet man die Unterscheidung System/Umwelt an, befaßt die Weiterarbeit sich mit der Klärung der Frage, was das ins Auge gefaßte System ist, von dem aus anderes als Umwelt behandelt werden kann. Diese Frage kann nicht, wie Analytizisten zuweilen sagen, beliebig beantwortet werden. Das Belieben des Beobachters liegt in der Wahl des Systems, von dem er ausgeht, nicht aber in der Frage, was er als System behandeln kann."[48]

Das heißt, daß alles, was nicht mit dem je spezifischen Code unterschieden werden kann, zwingend der Systemumwelt zugeschlagen wird. Nach Luhmann operiert das Wirtschaftssystem bspw. auf der Grundlage der binären Unterscheidung Zahlung/Nichtzahlung, was dazu führt, daß alles, was nicht mit diesem Code behandelt werden kann, etwa moralische, ästhetische, religiöse oder politische Perspektiven, im Teilsystem Wirtschaft nicht verarbeitet werden kann. Diese und viele andere Unterscheidungen können zwar als notwendige Voraussetzungen der Wirtschaft verstanden werden, so etwa die Abhängigkeit planbarer wirtschaftlicher Transaktionen von stabilen politischen Verhältnissen, doch handelt es sich dabei um Abhängigkeitsbeziehungen zwischen System und Umwelt.[49] Damit ist allerdings nicht gemeint, daß die Codes der anderen Funktionssysteme für das jeweils betrachtete System vollständig ohne Konsequenzen blieben. Es geht vielmehr darum, daß jedes Funktionssystem in der ihm eigenen Operationsweise an seinen Code gebunden bleibt.[50]

Die Autopoiesis des Funktionssystems Politik wird sichergestellt durch Kommunikationen allgemein bindender Entscheidungen auf der Grundlage des Machtcodes, das Rechtssystem operiert mit dem Code Recht/Unrecht, in der Wissenschaft ist Wahrheit/Unwahrheit der binäre Funktionscode. Entscheidend für die Autopoiesis ist, daß auf der Grundlage der Letztelemente "Anschlüsse" gesichert

48 Luhmann, 1990:e, S.64f.

49 Ausgehend von diesen Annahmen über die Funktionsweisen verschiedener, jeweils sich selbst autopoietisch organisierender Subsysteme stellt Luhmann die These auf, daß "kein System außerhalb seiner eigenen Grenzen operieren kann." Eine wichtige Konsequenz dieser These - sofern man sich ihr anschließen möchte - ist, daß es keine Operationen geben kann, die das System direkt mit seiner Umwelt verbinden könnten. Das System "kann die eigenen Operationen daher auch nicht benutzen, um sich selbst an die Umwelt zu koppeln oder diese Kopplung zu variieren." (Luhmann, 1990:e, S.28f.)

50 Vergl. Luhmann, 1988:a, S.85f.

werden können. Eine Zahlung ermöglicht andere Zahlungen und erzwingt gleichzeitig Nichtzahlungen an anderer Stelle, eine politische Entscheidung schließt an vorangegangene an usw. Dies bezeichnet Luhmann mit einem Ausdruck Ilya Prigogines als "dissipative Strukturen".[51] Gemeint ist damit, daß der permanente Zerfall der Elemente Voraussetzung für **Anschlüsse** durch andere Elemente ist. So kann ein neuer Gedanke nur gedacht werden, wenn der vorhergehende nicht mehr präsent ist; ein Wort kann nur artikuliert werden, wenn das vorhergehende bereits verklungen ist etc. "Die sachliche Operationalisierung der binären Codes erfolgt über teilsystemspezifische *Programme* - etwa Investitionsprogramme im Wirtschaftssystem, politische Programme im politischen System oder Stile in der Kunst. Im Wissenschaftssystem nehmen Theorien diesen Status ein. Über solche Handlungsprogramme wird die Einheitlichkeit der codespezifischen Perspektive auf die Mannigfaltigkeit von Welt bezogen - also etwa spezifiziert, was im Bereich der biochemischen Vorgänge als wahr bzw. unwahr gelten soll. Programme realisieren den je besonderen Umweltbezug der gesellschaftlichen Teilsysteme. Auf der Programmebene werden damit auch *fremdreferentielle Umwelteinwirkungen* möglich - wenn z.B. forschungspolitisch festgelegt wird, in welchen Theoriebereichen vorrangig weitergeforscht werden soll. [...] Das politische System mag dem Wissenschaftssystem etwa eine - dort nicht von selbst gewählte - Konzentration auf die Untersuchung der Krebsursachen auferlegen; doch ob eine Theorie der Krebsentstehung dann wahr oder falsch ist, wird nicht danach entschieden, ob sie politisch opportun ist oder nicht."[52]

Um diesen "Schnelldurchgang" durch das Theoriegebäude Luhmanns zumindest vorläufig abzuschließen, bleibt noch festzuhalten, daß Organisationen nicht als Teilsysteme von Gesellschaft begriffen werden dürfen. Luhmann behandelt Organisationen als "abgeleiteten Begriff" und betont gleichzeitig, daß "damit nicht vorentschieden ist, wie wichtig diese Sachverhalte für die Gesellschaft sind."[53] "Organisationssysteme bilden sich immer dann, wenn Eintritt ins System und Austritt aus dem System als entscheidbar vorausgesetzt und für diese Entscheidungen Regeln entwickelt werden können."[54] Man könnte auch sagen, daß sich Organisationen innerhalb gesellschaftlicher Funktionssystemen wie Politik, Wirtschaft, Recht usw. durch das ihnen eigene Verhältnis von "Inklusion" und "Exklusion" beschreiben lassen. Für die Funktionssysteme gilt gerade die potentielle Inklusion aller; jeder fällt unter gesatztes Recht, jeder nimmt Teil am wirtschaftli-

51 Vergl. Ilya Prigogine/Isabelle Stengers, Dialog mit der Natur. Neue Wege des wissenschaftlichen Denkens, München/Zürich (6) 1990 (1981), S.152

52 Uwe Schimank, Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 4 (1988), S.619-639 (S.628, Hervorh. im Original)

53 Luhmann, Stellungnahme, 1992, a.a.O., S.372

54 Niklas Luhmann, Macht, Stuttgart 1975, S.99

chen Geschehen, und mit der Verwirklichung allgemeinen Wahlrechts ist jeder am politischen System beteiligt. Organisationen hingegen zeichnen sich dadurch aus, daß die Mehrzahl über die spezifischen Mitgliedschaftsregeln ausgeschlossen bleibt.[55] In einer bereits zitierten neueren Arbeit Luhmanns findet sich eine wichtige diesbezügliche Ergänzung: "Organisationen erkennen nur Kommunikationen ihrer Mitglieder als eigene an, und nur, wenn sie qua Mitgliedschaft kommunizieren."[56] Wie wichtig diese Beschränkung ist, wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß in öffentlichen Konflikten häufig etwas als die "Privatmeinung" von ... dargestellt wird, die Zurechnung auf die Organisation also von anderen Streitparteien gezielt zu unterbrechen versucht wird.

In unserem Zusammenhang wichtig ist die Feststellung, daß mit dem Begriff der "Entscheidungen", den Letztelementen von Organisationen, keine psychischen Vorgänge gemeint sind, sondern Kommunikationen. Entscheidungen sind soziale Ereignisse, die unter Risikobedingungen zustande kommen. Begreift man Organisationen als "Systeme rekursiver Entscheidungsproduktion", so läßt sich nach Luhmann zeigen, "daß wesentliche Strukturen [von Organisationen, Einfügung von mir, J.T.] im nachträglichen Behandeln früherer Entscheidungen bzw. in der Vorsorge für künftige Möglichkeiten der rückblickenden Behandlung der jetzt anstehenden Entscheidungen aufgebaut werden; [...] Jeder Entscheider wird Wert darauf legen, später jemand zu sein, der es vorher gewußt hat - sich also Erfolge zurechnen kann und Mißerfolge als das kleinere Übel im Verhältnis zu Alternativen in Kauf genommen hat. [...] Es liegt dann nahe, daß Entscheidungen modo futuri exacti kalkuliert und gegen die Gefahr, daß es anders kommt, zusätzlich abgesichert werden."[57] Diese Sichtweise von Entscheidungen soll übertragen werden auf den Bereich von Personalentscheidungen in Organisationen.

Eine Betrachtungsweise wirtschaftlicher Organisationen, die sehr eng an Luhmanns Organisationsbegriff anschließt, hat Michael Hutter ausgearbeitet.[58] In be-

55 Vergl. Luhmann, 1988:r, S.171: "Die Organisationsbildung setzt eine Erkennungsregel voraus, die es dem System erlaubt festzustellen, welche Handlungen und unter welchen Bedingungen sie als Entscheidungen im System zu gelten haben. Diese Erkenntnisregel ist zunächst und vor allem eine Mitgliedschaftsregel. Sie legt fest, wer als Mitglied des Systems angesehen wird und in welchen Rollen diese Mitgliedschaft ausgeübt werden kann. Es geht immer um eine rollenspezifische Bestimmung, nie um Inklusion des Gesamtverhaltens eines konkreten Menschen in das System." Insofern ergibt das Postulat, Menschen seien nicht Elemente sozialer Systeme, sondern gehörten zu deren Umwelt, einen nachvollziehbaren und präzisen Sinn. Auf diesen Punkt werde ich in Abschnitt 4.1. zurückkommen.

56 Luhmann, 1991:a, S.202

57 Luhmann, 1988:r, S.167

58 Michael Hutter, Wirtschaft und Bewußtsein. Zur Karriere von Bedürfnis und Erwartung, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1992, S.334-362

zug auf Steuerungsprobleme in systemtheoretischer Sichtweise unterstreicht er, daß Steuerung nur gelinge, wenn sie nicht als solche wahrnehmbar sei. Diese Frage werde ich in Kapitel 8 wieder aufnehmen und mit der Problematik von sogenannten "Eigenwerten" in Beziehung setzen. Die vielfach diskutierte Frage nach der Rolle des Menschen in diesem Labyrinth von Systemen wird von Hutter ebenfalls aufgenommen und speziell für Wirtschaftsorganisationen behandelt. Seine Argumentation bezüglich dieser Frage werde ich im folgenden Abschnitt 3.2.2. wieder aufgreifen. An dieser Stelle verweise ich lediglich auf Hutters Hinweise zur Steuerungsproblematik, weil so besser nachvollziehbar wird, wieso der Systemtyp "Organisation" in diesem Abschnitt ausführlich behandelt worden ist. Darüber hinaus nähert man sich über den konkreten Bezug auf moderne Wirtschaftsorganisationen dem Alltag. Hutter schreibt: "Sie [Steuerung, Einfügung von mir, J.T.] gelingt bei einem System von der Größe moderner Wirtschaften auch nur, wenn die partizipierenden Systeme als Organisationen strukturiert sind, also ihrerseits einen spezifischen Typus der Kooperation von sozialem System und psychischen Systemen verwenden [...]."[59] Der bereits weiter oben behandelte Aspekt der Unsicherheitsbewältigung im Zusammenhang mit Prognosen wird im Sinne der Steuerungsproblematik in Organisationen vertieft zu interpretieren sein.[60]

Diese Konzeption von Organisationen als einem Typ von sozialen Systemen, die sich über rekursive[61] Entscheidungszusammenhänge im Sinne einer operational geschlossenen, autopoietischen Reproduktion ihrer Elemente (nämlich Entscheidungen) gegen eine Umwelt abgrenzen, soll als konzeptioneller Bezugsrahmen für die Untersuchung von Potentialbeurteilungsverfahren verwendet werden.[62] Jede

59 Ebd., S.342

60 Die damit zusammenhängenden Fragen der Operationalisierbarkeit werde ich ebenfalls unter 4.1. wieder aufnehmen.

61 *Rekursivität* wird definiert als wiederholte Anwendung der Operation auf das Resultat der gleichen vorherigen Operation. Näheres dazu in: Heinz von Foerster, 1993, a.a.O., S.242ff. sowie Douglas R. Hofstadter, Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid, New York 1989 (1979), insbes. S.127-152. Die Luhmann'sche Aneignung dieses Konzepts ist ausführlich behandelt in: Luhmann, 1990:e, S.275ff. Eine wichtige Implikation solcher Rekursivität für Beobachtungsoperationen heißt: "Rekursive Systeme sind daher unprognostizierbar bzw. nur prognostizierbar, wenn man sie konkret und im Detail kennen würde." (ebd., S.277) Ich werde auf dieses Problem, insbesondere auf die Frage nach möglichen "Eigenwerten" solcher Rekursionen, in Kapitel 8 zurückkommen.

62 Kritisch zu diesem Organisationsbegriff: Klaus Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report, Stuttgart 1989, S.84ff. Türks Kritik richtet sich im wesentlichen auf die Übernahme des biologischen Autopoiesis-Konzepts zur Beschreibung von Organisationen. Türk plädiert dafür, eine Differenzierung von Organisationsarten nur auf der Grundlage einer inhaltlich konkreten Gesellschaftstheorie vorzunehmen, d.h. "gesellschaftsrelativ" zu argumentieren und den sozialen Konstruktcharakter der Organisationen entsprechend zu betonen. Auch Maturana, von dem der Begriff der Autopoiesis geprägt worden ist, steht einer Konzeption von sozialen Systemen als "autopoietisch" skeptisch gegenüber. Vergl. Volker Riegas/Christian Vetter (Hg.), Zur Biologie der Ko-

Aussage über das (vorhandene, möglicherweise bezifferbare) Potential eines Mitarbeiters wird demzufolge als Entscheidung innerhalb einer Organisation anzusehen sein. Der Begriff der Beobachtung, der in Anlehnung an neuere Arbeiten Luhmanns als stark formalisierte Operation des "diskriminierenden Focussierens"[63] bzw. als "Operation des Unterscheidens und Bezeichnens"[64] konzipiert ist, liegt jeder Kommunikation, somit auch jeder Entscheidung[65] als kommuniziertem sozialen Sachverhalt zugrunde.

Um zu verdeutlichen, was mit "Eigenwerten" gemeint ist, füge ich das folgende Beispiel an, das Heinz von Foerster in mehreren Varianten vorgeführt hat. Auf die Frage, ob Eigenwerte für Potentialbeurteilungen ausgemacht werden können, werde ich zurückkommen. An dieser Stelle geht es lediglich darum, den Begriff zu veranschaulichen. (vergl. auch Fußnote 61)

IN DIESEM SATZ ZÄHLEN WIR
SECHSUNDVIERZIG BUCHSTABEN.

Bitte nachzuzählen!
Probleme von dieser Art gibt es schon lange in der Mathematik, wo sie seit David Hilbert »Eigenwertprobleme« und ihre Lösungen »Eigenwerte« genannt werden. In unserem Fall ist also SECHSUNDVIERZIG einer der drei Eigenwerte dieses selbstbezüglichen Satzes. Wie heißen die anderen zwei?

Abbildung 2: Eigenwerte. Quelle: Heinz von Foerster, Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.41-88 (S.53)

---

gnition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, Frankfurt/M. 1990, S.39ff.

63Luhmann, 1990:d, S.53

64 Luhmann, 1990:e, S.73, passim

65 Vergl. Luhmann, 1988:r, S.166: "Auf dieser Theoriegrundlage [selbstreferentielle autopoietische Systeme] können organisierte Sozialsysteme begriffen werden *als Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.* Mit 'Entscheidung' ist dabei nicht ein psychischer Vorgang gemeint, sondern eine Kommunikation; nicht ein psychisches Ereignis, eine bewußtseinsinterne Selbstfestlegung, sondern ein soziales Ereignis. Deshalb kann man auch nicht sagen, daß Entscheidungen, nachdem sie getroffen sind, noch kommuniziert werden müssen. Entscheidungen sind Kommunikationen - was natürlich nicht ausschließt, daß man über Entscheidungen kommunizieren kann." (Hervorh. im Original)

3.2.2. Warum Systemtheorie?

Die Festlegung auf eine systemtheoretisch inspirierte Vorgehensweise als konzeptuelles Grundgerüst führt dazu, daß bestimmte theoretische Vorentscheidungen getroffen werden, die, gerade weil sie andere Sichtweisen ausblenden, im Gegenzug Beobachtungsmöglichkeiten eröffnen, auf die man bei anderen paradigmatischen Festlegungen verzichten müßte. So würde bspw. die Entscheidung für eine akteurtheoretische Perspektivierung[66] ein weitgehend anderes Forschungsdesign erfordern. Doch es geht an dieser Stelle nicht darum, die Vor- und Nachteile verschiedener konzeptioneller Bezugsrahmen[67] gegeneinander abzuwägen, sondern schlicht um das Eingeständnis, sich für eine bestimmte Vorgehensweise entschieden zu haben. Eine solche Festlegung hat zwei Aspekte: Einerseits fordert man bewußt und absichtlich kritische Stellungnahmen, oder anders gesagt, man bietet Angriffsfläche. Andererseits zwingt man Kritiker jedoch auf ein bestimmtes Terrain, das geprägt ist durch eine Begrifflichkeit und damit bezeichnete theoretische

---

66 Vergl. bspw. Alain Touraine, Le retour de l'acteur, in: Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. LXXI (1981), S.243-255

67 Ein anregender Diskussionsvorschlag zu einer Synthese von akteur- und systemtheoretischen Sichtweisen findet sich in: Uwe Schimank, 1988, a.a.O. Schimank versucht, den Begriff der gesellschaftlichen Institution, den er als akteurtheoretisches Paradigma aus der Tradition der philosophischen Anthropologie im Sinne Gehlens und Schelers herleitet, mit dem systemtheoretischen Konzept der gesellschaftlichen Teilsysteme im Anschluß an Luhmanns Arbeiten zu verkoppeln. Mit Hilfe des von ihm vorgeschlagenen Begriffs der Fiktionen versucht er, einen Mechanismus "simplifizierender Abstraktionen" begrifflich zu fassen, der seiner Meinung nach konstitutiv ist sowohl für Kontingenzbewältigung innerhalb gesellschaftlicher Teilsysteme wie für die situationsspezifischen Anpassungsleistungen einzelner Akteure in bestimmten konkreten Handlungszusammenhängen. Als Beispiel führt er den wissenschaftlichen Forschungsprozeß in naturwissenschaftlichen Laboratorien an. Er macht seinen Befund fest an der Differenz von "talk about science" und "talking science" (ebd., S.632), von der er behauptet, sie sei jedem Wissenschaftler nicht nur geläufig, sondern sie bestimme auch je konkretes Handeln entsprechend der Situationsdefinition. Weiterhin schreibt er: "Um das komplizierte Wechselverhältnis zwischen konkreten sozialen Situationen und abstrakten gesellschaftlichen Teilsystemen nachvollziehen zu können, muß man sich zunächst den Charakter *konkreter sozialer Situationen* vergegenwärtigen. Jede soziale Situation ist gleichsam eine Brutstätte für Kontingenzen. [...] Der Verlauf des Forschungshandelns folgt, wie jeder Eingeweihte immer schon gewußt hat, eben nicht jener universellen 'Logik der Forschung', die vor allem in wissenschaftstheoretischen Darstellungen zu finden ist. Statt dessen kann die sorgfältige Beobachtung konkreter Forschungssituationen nichts als einen situativen Opportunismus entdecken: eine hochgradige Abhängigkeit der Handlungserwartungen, -pläne, -vollzüge und -verkettungen von kontingenten situativen Gegebenheiten." (ebd., S.631, Hervorh. im Original) Im weiteren Verlauf soll dieser Aspekt der Transformation von situativer Kontingenz in überschaubare und handhabbare Handlungssequenzen unter dem Stichwort der "Konstruktion sozialer Wirklichkeit" wiederaufgenommen werden. An diesem Schnittpunkt konvergieren - wie noch zu zeigen sein wird - akteurtheoretische, systemtheoretische und konstruktivistische Wirklichkeitsbeschreibungen. Sofern man zu dem Versuch bereit ist, die verschiedenen Begrifflichkeiten in konkrete Alltagssituationen zurückzuübersetzen, wird man feststellen können, daß die vermeintlich unvereinbaren theoretischen Konzeptualisierungen so weit nicht voneinander entfernt sind.

Entscheidungen. Einer solchen Analyse bspw. vorzuwerfen, sie eskamotiere den Menschen über eine allzu einseitige Ausrichtung auf "Systeme"[68], ergibt wenig Sinn unter der Bedingung, daß man sich ohne allzu festgefügte Vorurteile auf die systemtheoretische Begriffsbildung einzulassen bereit ist.[69]

Eine explizite Ausarbeitung dieser theoretischen Festlegungen, denen zufolge der Mensch als "mixtum compositum" nicht auf einen der autopoietischen Systemtypen - organische, psychische, soziale Systeme - reduzierbar sei, findet sich bei Michael Hutter. Er weist zurecht darauf hin, daß "die Sprache der Wissenschaft von der Wirtschaft nicht identisch mit der Wirtschaft selbst" sei.[70] Insofern laufen mögliche Vorwürfe wie Hypostasierung oder ungerechtfertigter Reduktionismus, wenn sie gegen diese Konzeption der Wirtschaft als einem Kommunikationssystem innerhalb von Gesellschaft erhoben werden, m.E. ins Leere. Die hier diskutierte Rolle des Menschen in bezug auf diese verschiedenen Systemtypen, insbesondere hinsichtlich der Wirtschaft, hat Hutter deutlich herausgearbeitet. "Das, was man unter Wirtschaft versteht, ist Teil der gesamten menschlich gestalteten Welt, der Gesellschaft. Gesellschaften bestehen aus Ereignissen. Die Ereignisse werden von zwei verschiedenen Typen von selbstorganisierenden Systemen getragen: den psychischen und den sozialen Systemen. Der Begriff 'Mensch' gilt in dieser Terminologie einem *mixtum compositum*, einer Entität, der wir Eigenschaften nicht nur organischer, sondern auch psychischer und sozialer Systeme zuschreiben, ohne uns über den Unterschied klar zu sein."[71] Dieser Begriffsverwendung schließe ich mich im folgenden an.

Mit einer solchen Entscheidung bürdet man sich insofern eine Last auf, als man unhandliche, sperrige Begrifflichkeiten so übersetzen muß, daß der konkrete Forschungsgegenstand nicht zwischen den theoretischen Versatzstücken zerfließt.

---

68 So stellvertretend auch für andere soziologische Kritiker der Systemtheorie: Hartmut Esser, Der Doppelpaß als soziales System, in: Zeitschrift für Soziologie, 2 (1991), S.153-166

69 Zur hier im Mittelpunkt stehenden Fragestellung nach der Rolle des Menschen in Wirtschaftsorganisationen: Vergl. Michael Hutter, 1992, a.a.O., S.334ff. Eher generelle Überlegungen zur Rolle des Menschen in der Systemtheorie finden sich in dem folgenden Sammelband: Peter Fuchs/Andreas Göbel (Hg.), Der Mensch - das Medium der Gesellschaft? Frankfurt/M. 1994. Eine andere Facette gegen eine Theorietradition der "Soziologie ohne Menschen" - hier allerdings innerhalb eines eher allgemein systemtheoretischen Paradigmas - ist dargestellt in: Peter M. Hejl, Soziale Systeme: Körper ohne Gehirne oder Gehirne ohne Körper? Rezeptionsprobleme der Theorie autopoietischer Systeme in den Sozialwissenschaften, in: Volker Riegas/Christian Vetter (Hg.): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, Frankfurt/M. 1990, S.205-236 (S.205f.) Hejl erwähnt sowohl wissenschaftsinterne wie politische Probleme, die eine Übertragung biologischer Modelle auf soziale Prozesse aufwerfen, arbeitet seine Einwände allerdings nicht aus.

70 Michael Hutter, 1992, a.a.O., S.334

71 Ebd. (Hervorh. im Original)

"Der Reiz kybernetischer und systemischer Konzepte besteht in ihrem hohen Abstraktionsgrad und der damit verbundenen allgemeinen Anwendbarkeit. Wie Mathematik und Logik bieten sie einen formalen Rahmen, der mit den verschiedensten Inhalten gefüllt werden kann. So können Familien, Institutionen, Unternehmen und Staaten ebenso als selbstorganisierende Systeme betrachtet werden wie der Mensch, die Menschheit, die Psyche, ein Ameisenhaufen oder die Milchstraße. Die ganze Welt läßt sich aus einer neuen und ungewohnten Perspektive betrachten. Aus solch einem Wechsel des Blickwinkels ergeben sich aber leider nicht selbstverständlich und automatisch neue Optionen für unser alltägliches Handeln. Denn die Gefahr, die mit der Anwendung abstrakter Modelle verbunden ist, liegt gerade in dem, was auch ihren Vorzug ausmacht: in ihrer Abstraktheit."[72] Die folgenden Überlegungen sollen in einer Mittelstellung zwischen den derart markierten Extremen - Begriffsbildungen auf einem hohen Abstraktionsniveau einerseits und dem Aufweisen von konkreten Anleitungen für alltägliches Handeln in Organisationen andererseits - angesiedelt werden. Dabei sollte weder Theorie um ihrer selbst willen betrieben werden, noch ist gedacht an das Formulieren direkt anwendbaren Handlungswissens. Auf einen Gegenstandsbereich bezogen, der sich direkter Beobachtbarkeit durch den Forscher entzieht, wird ein derartiges Vorgehen zu einer Art Gratwanderung.[73] Dennoch möchte ich versuchen, durch eine systemtheoretisch inspirierte Auseinandersetzung mit qualitativen empirischen Daten bestimmte latente Strukturen einer alltäglichen Praxis aufzuspüren und zu beschreiben. Dabei soll auch der Fragestellung nachgegangen werden, ob das Handeln der an Potentialbeurteilungen Beteiligten mit bestimmten Kommunikationssperren belegt ist. Dem höchst funktionalen Aspekt solcher Invisibilisierungen muß insofern Rechnung getragen werden, als sie zur Entscheidungsfindung in Organisationen unabdingbar sind. Sie sind Voraussetzung der fortlaufenden Autopoiesis von organisierten Sozialsystemen. Die im folgenden vertretene These lautet: Latente Funktionen und Strukturen können nur solange zur Verdrängung unlösbarer Probleme beitragen, wie sie im Bereich des Unsichtbaren verbleiben, d.h. im Zuge von Entscheidungsfindungen - die, als "Beobachtung" formalisiert, zur Festlegung auf eine Seite einer Unterscheidung zwingen - ihren Status des "blinden Flecks" beibehalten.

Es geht in einer solchen Betrachtungsweise nicht darum, bestimmte Strukturmerkmale von Potentialbeurteilungen so zu beschreiben, als würden sie individuellen Dissimulationsstrategien entspringen, wie dies bspw. einer auf Mikropoli-

72 Fritz B. Simon, Innen- und Außenperspektive. Wie man systemisches Denken im Alltag nützen kann, in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hg.), Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, München/Zürich 1991, S.139-150 (S.139)

73 Eine genauere Beschreibung der geplanten Datenerhebung mit Hilfe von Experteninterviews folgt in Abschnitt 4.3.

tik abstellenden Forschungsperspektive entspräche. Auch wenn die Bedeutung solcher Handlungsmuster, die auf individuelle Nutzenmaximierung im Organisationsalltag abzielen (in mikropolitischer Perspektive verstanden als Schauplatz von Positions- und Machtkämpfen) nicht unterschätzt werden darf, geht es in dem hier vorgeschlagenen Untersuchungsansatz eher um organisationstheoretische Überlegungen, die dem systemtheoretischen Paradigma folgen. Eine solche Analyse zielt ab auf eine möglichst präzise Beschreibung dessen, was aus der Perspektive des soziologischen Beobachters als "blinde Flecken" von Beobachtern in der Praxis erscheint. Wenn also im folgenden von latenten Strukturen und von Invisibilisierungen die Rede ist, geht es nicht darum, daß einzelne gezielte Versuche der Simulation oder Dissimulation unternehmen, sondern darum, daß es zum Fortbestand der Organisation im Sinne des fortlaufenden autopoietischen Stiftens von Anschlüssen geradezu überlebenswichtig ist, daß bestimmte latente Strukturen nicht allzu heftig ans Tageslicht gezerrt werden. Aus einer Beobachtungsperspektive, die - außerhalb der betroffenen Organisationen positioniert - frei von diesbezüglichen Entscheidungszwängen in Hinblick auf die Besetzung von Stellen bleibt, kann man dann allerdings präzise Beschreibungen der latenten Strukturen und ihrer Funktionen für die autopoietische Reproduktion dieser Entscheidungssysteme anfertigen. Und dann wird man auch sehen können, daß bestimmte strukturelle Komponenten von Potentialbeurteilungsverfahren darauf abzielen müssen, einen festen Glauben in die Rationalität und Legitimität der Verfahren systematisch zu erzeugen. Dieser Aspekt wird im fünften Kapitel über die Assessment-Center-Verfahren ausgeführt werden.

Fuchs und Luhmann behaupten, daß die "Einsicht in latente Probleme, Funktionen und Strukturen es nicht ausschließt, den Versuch zu unternehmen, diese Latenz in die Kommunikation einzubringen und, wie im Sinne der Psychoanalyse, das 'Unbewußte' bewußt zu machen und genau dadurch Effekte zu erzielen."[74] Inwieweit sich diese Feststellung in bezug auf Potentialbeurteilungen verifizieren läßt, kann an dieser Stelle noch nicht beantwortet werden. Festzuhalten bleibt allerdings, daß dies eng zusammenhängt mit der weiter oben bereits aufgeworfenen Frage nach möglichen "Perspektivenwechseln" für Praktiker, die sich aus der Kenntnis der "blinden Flecken" ergeben könnte, die dem eigenen Beobachten zugrunde liegen. An anderer Stelle geht Luhmann - so als hätten ihn nachträgliche Berührungsängste eingeholt - allerdings wieder auf Distanz zum Konzept des "Unbewußten".[75] "Ähnlich wie die Psychoanalyse fühlt sich die Soziologie seit langem berufen, von

74 Peter Fuchs/Niklas Luhmann, Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: dies., Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S.216

75 Vergl. Niklas Luhmann, Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hg.), Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, München/Zürich 1991, S.61-74. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1991:l]

latenten Funktionen und Strukturen zu sprechen. Wir lassen die dubiose Terminologie des 'Unbewußten' beiseite [...] Uns genügt der Begriff der Latenz. [...] Das Problem der Latenz zieht sich dann zusammen auf die Frage, wie man Unterscheidungen beobachten kann, die ein Beobachter verwendet, um etwas zu bezeichnen, und die deshalb *im Moment ihrer operativen Verwendung* unbeobachtbar sind. Und die Antwort müßte lauten: nur mit Hilfe anderer Unterscheidungen, für die dasselbe gilt."[76] Das heißt zusammengefaßt: Es geht nicht um das Aufzeigen "besserer" Möglichkeiten des Beobachtens, sondern um Optionen für kontrollierte Perspektivenwechsel. Für das hier verfolgte Untersuchungsvorhaben bedeutet dies, daß Luhmanns Konzeption des Beobachtens in der ihr eigenen Abstraktheit übernommen wird und der Begriff der Latenz dadurch einen genau bestimmbaren technischen Bedeutungsgehalt gewinnt. Inwieweit es sinnvoll ist, die begrifflich viel weniger exakt zu fassende Kategorie des "Unbewußten" weiterhin zu verwenden, soll hier offen gelassen werden.

In diesem Zusammenhang sollte betont werden, daß die Perspektive der Beobachtungen zweiter Ordnung keinesfalls ein Privileg wissenschaftlicher Beobachtungsoperationen ist. Wie Luhmann in seinem Buch über die "Soziologie des Risikos" an vielen Stellen hervorhebt, wird der Tatbestand der Beobachtungen von Beobachtungen zunehmend zur Normalform aller Funktionssysteme moderner Gesellschaften. Auch Selbstbeobachtungen können mit diesem Schema beschrieben werden. Dieses reflexive Verfahren des Anwendens einer Operation auf sich selbst - z.T. auch als rekursiv oder autologisch bezeichnet - konnte in seinen Anfängen noch als "psychische oder soziale Tiefenbohrungen"[77] bestimmt werden, deren Aufgabe das Sichtbarmachen bestimmter Formen von Latenzen sein sollte. Luhmann nennt stellvertretend Ideologiekritik und Psychoanalyse. Folgt man dieser Analyse, so werden Beobachtungen zweiter Ordnung zusehends zum vorherrschenden Operationsmodus aller funktional ausdifferenzierten Systeme, ja selbst für Alltagskonversationen, denen er "eine Art wissendes Durchschauen, eine Art von nicht an Konsens gebundene Mitwisserschaft" unterstellt.[78] Der damit einhergehende Aspekt der Konstruiertheit ist zwar im Wissenschaftssystem am weitesten fortgeschritten. Die Überwindung klassischer wissenschaftstheoretischer und methodologischer Prämissen, die ihren Kulminationspunkt im Verbot der Selbstreferenz hatten, führt nach Luhmann dazu, daß sich die "Einsicht in die Theorie- und Methodenabhängigkeit aller Wahrheitsfeststellungen durchgesetzt" habe.[79] Vielleicht wird die weitere Zunahme des Beobachtens zweiter oder sogar

76 Ebd., S.67ff. (Hervorh. von mir, J.T.)

77 Luhmann, 1991:a, S.233

78 Ebd., S.232

79 Ebd.

dritter Ordnung zu einer zentralen Chiffre der heutigen Gesellschaft, die Ulrich Beck schon 1986 als "Risikogesellschaft" bezeichnet hatte.[80] Bezogen auf die Unmöglichkeit des direkten Zugriffs auf Zukunft wird der Aspekt der Unumgänglichkeit riskanter Entscheidungen zu einem konstitutiven Merkmal der Gegenwartsgesellschaft. Schärfer empfundene Unsicherheiten bezüglich der (entscheidungsabhängigen) Zukunft und eine permanent sich steigernde Entscheidungsnotwendigkeit markieren den Rahmen des Möglichen. Oder in den Worten Hans-Magnus Enzensbergers: "Der Zukunftspluralismus gehört inzwischen zur Innenausstattung der Normalität."[81]

Hierarchie und Rationalität als die Grundpfeiler aller klassischen Entscheidungstheorien, die ihrem Selbstverständnis nach zur Unsicherheitsabsorption beitragen sollten, verlieren ihre prädominante Rolle. Das Paradigma Risiko/Unsicherheit, das diesen rationalistischen Traditionen als Unterscheidung diente, wird von Luhmann aufgelöst in eine radikalisierte Risikoperspektive, die anhand der Differenz von Risiko und Gefahr modelliert ist. Jede Entscheidung bezüglich möglicher Schadensentwicklungen, die deshalb in Kauf genommen werden müssen, weil sonst möglicherweise erzielbare Vorteile nicht realisiert werden könnten und die darüber hinaus mehr ist als das Kalkulieren von "Kosten", kann mit dem Risiko/Gefahr-Schema konzipiert werden. Wie Luhmann sehr detailliert für das politische System nachweisen kann, kommt es im Gefolge dieser autologischen Beobachtungstechnik in Hinblick auf Risiken (d.h. Entscheider beobachten sich vorab mit den Beobachtungsschemata, von denen sie glauben, daß die Betroffenen sie anwenden werden) zu einem Risikomanagement, zu einer Orientierung an Risikovermeidungsstrategien, die aber die Entscheidungsnotwendigkeiten, und damit die Risiken, zwangsläufig verstärkt. Das Verständnis von Rationalität, das den klassischen Entscheidungstheorien zugrunde liegt und letztinstanzlich immer auf individuellen Nutzenkalkülen anhand von Zweck/Mittel-Schemata beruht, diffundiert in Techniken des (strategischen) Risikomanagements.

Hierarchie erscheint in dieser Sichtweise Luhmanns ebensowenig geeignet zur Steuerung komplexer Organisationen. Insbesondere große, bürokratisch verfaßte Organisationen können nicht mehr primär auf der Basis von Autorität und Hierarchie gesteuert werden, weil sich immer mehr Wissen bezüglich der Risiken - d.h. das operative Wissen, das jeder Strategie der Risikominimierung unterlegt werden muß - in den "unteren Etagen" und nicht an der Spitze der Organisation aufstaut. "Klassische Führungstheorien hatten ihren Schwerpunkt im Zweck/Mittel-Schema. Danach war es die Aufgabe der Führung, für die Realisierung der im Organi-

80 Ulrich Beck, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M. 1986

81 Hans-Magnus Enzensberger, Vermutungen über die Turbulenz, in: Peter Sloterdijk (Hg.), Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, Frankfurt/M. 1990, 2 Bde, S.106-115 (S.107)

sationszweck zum Ausdruck kommenden Werte zu sorgen. Diese strikt asymmetrische, an der Hierarchie abgelesene Aufgabenbestimmung wird jedoch fragwürdig in dem Maße, als faktische Führung auf zirkuläre Modelle verwiesen wird; und auch unter Bedingungen, in denen Informationen über Veränderungen nicht mehr von oben, sondern relativ weit unten eingehen - etwa auf der Referatsebene der Ministerialbürokratie oder über das Vertreternetz von Industrieunternehmen. [...] All dies spricht für einen Bedarf an Neuorientierung, und die unterschiedliche Einstellung zum Risiko könnte dafür einen Ausgangspunkt bilden."[82]

Folglich kann es in dieser Untersuchung auch nicht darum gehen, wertende Beschreibungen über gängige Verfahren der Potentialbeurteilung etwa in dem Sinne anzufertigen, daß Verfahren A in der Anwendungsform des Unternehmens X zu "gültigeren" Beobachtungen, d.h. zu Daten mit höherer prognostischer Validität, also genaueren Planungs- und Enscheidungsgrundlagen führe, als ein anderes analytisches Instrumentarium. Wie ich im weiteren Verlauf zeigen möchte, besteht eine grundlegende, nicht hintergehbare Schwierigkeit aller Versuche der Potentialbeurteilung von Mitarbeitern darin, daß aus vergangenheitsbezogenen Daten Schlüsse auf zu erwartendes zukünftiges Verhalten abgeleitet werden sollen. Diese Grundstruktur ist allen Verfahren der Potentialbeurteilung eigen. Im Sinne des weiter oben eingeführten Paradoxiebegriffs handelt es sich hier m.E. um eine Paradoxie par excellence. Maßgebliches Kriterium für das Vorliegen einer Paradoxie ist, daß die System-Umwelt-Differenz innerhalb des Systems gleichsam dupliziert wird. Das, was das System bestimmt, nämlich seine Abgrenzung gegen eine Umwelt, wird in ihm selbst wiederholt, und zwar in der Weise, daß etwas eigentlich Außenliegendes (Umwelt) im Inneren (noch einmal) vorkommt.

Zur Konkretisierung dieses Gedankens sollte man sich vergegenwärtigen, daß als Elemente des Systems im Falle einer Potentialbeurteilung Daten über "Personen" fungieren, also Kommunikationen und vorgängige bindende Entscheidungen (bspw. eine Nichtbeförderung).[83] Diese Daten können nur in der Form von **gegenwärtigen Vergangenheiten** zu bindenden sozialen Tatbeständen gemacht werden. Damit ist klar: Zukünftiges kann nicht Element eines solchen Entscheidungs- oder Kommunikationszusammenhangs sein. Wie alles, was als nicht zum System gehörig anzusehen ist (Organisation wird verstanden als System rekursiver Entscheidungszusammenhänge), gehören solche zukünftigen Entscheidungen definitionsgemäß zur Umwelt einer Organisation. Und genau darin liegt das Paradoxe des Versuchs einer Beurteilung zukünftigen Verhaltens: Sie kann immer nur auf Vergangenes als **vergangene Gegenwart** zurückgreifen, denn der Versuch,

82 Luhmann, 1991:a, S.213

83 Der Begriff "Person" wird in Abschnitt 4.1. einer spezifisch systemtheoretischen Bestimmung unterzogen.

zur Umwelt Gehöriges (also Zukünftiges) zugleich "innerhalb" und "außerhalb" des Systems anzusetzen, wird im Anschluß an die bereits eingeführte Begriffsverwendung Espositos als paradox bezeichnet. Was gemeinhin unter der Überschrift "Prognose" abgehandelt wird, läßt sich in diesem begrifflich präzisierten Sinn auch als Paradoxie beschreiben.[84]

In diesem Zusammenhang geht es nicht darum, den Sicherheit stiftenden Glauben an die relative Konstanz von Persönlichkeits- und Sozialstrukturen radikal in Frage zu stellen, sondern darum aufzuzeigen, daß jede diesbezügliche Prognose - wie auch immer im einzelnen formalisiert - zu "blinden Flecken" und Paradoxien führen muß! Entscheidend ist nicht, ob man bereit ist, diesen begrifflichen Festlegungen zu folgen, sondern vielmehr, die Möglichkeiten zu erkennen, die sich ergeben, wenn man den Umgang mit diesen Sachständen in der Unternehmenspraxis durch ein Modell der Beobachtung zweiter Ordnung zu erfassen versucht. Luhmann spitzt die Fragestellung nach latenten Strukturen und den Möglichkeiten, diese zu beobachten, in folgender Form zu: "Was ist der Fall?" und "Was steckt dahinter?"[85] Was er als Antwort anzubieten hat, läßt deutlich hervortreten, wieso dem Begriff des Beobachtens und insbesondere den Beobachtungen zweiter Ordnung in der vorliegenden Arbeit eine derart zentrale Stellung beigemessen wird: "Die Antwort auf die Frage, was ist der Fall? müßte jetzt lauten: das, was beobachtet wird, unter Einschluß der Beobachtung von Beobachtern. Die Antwort auf die Frage: was steckt dahinter? müßte jetzt lauten: das, was beim Beobachten nicht beobachtet werden kann."[86] Eben das, was gezwungenermaßen unbeobachtet bleibt, ist der "blinde Fleck". Das Faszinierende dieser Konstruktion ist, daß es sich dabei um sogenannte "operative Latenzen" handelt. Gemeint ist damit, daß "blinde Flecken" nicht mehr als eine Art "ontologisches Geheimnis" konzipiert werden müssen, sondern gleichsam frei wählbar werden, wobei sich der Wahlakt auf die Unterscheidung bezieht, mit der beobachtet werden soll. Die sich aufdrängende Frage, was die Leistung einer solchermaßen formalisierten Theorie sei oder wie man "aus dieser Wolkenhöhe zur Soziologie zurückkomme", beantwortet Luhmann nach meiner Einschätzung schlüssig und hinreichend konkret: "selbstdisziplinierende Beobachtungsmöglichkeiten freizusetzen, die nicht an die im Alltag oder in den Funktionssystemen eingeübten Beschränkungen gebunden sind."[87]

84 Ein erneuter Verweis auf Abbildung 1 auf Seite 34 erscheint mir an dieser Stelle sinnvoll.

85 Zugleich der Titel eines Aufsatzes; in: Zeitschrift für Soziologie, 4 (1993), S.245-260

86 Ebd., S.257

87 Ebd., S.259

Um die physiologischen Funktionsmechanismen zu verdeutlichen, auf die mit der Metapher des "blinden Flecks" Bezug genommen wird, möchte ich an dieser Stelle zwei graphische Darstellungen einfügen, die von Heinz von Foerster stammen. Abbildung 3 stellt die anatomischen Grundlagen des blinden Flecks im menschlichen Auge dar.

Abb. 2: Horizontalschnitt durch das rechte menschliche Auge, mit Projektionloci von Stern und Kreis

Abbildung 3: Der "blinde Fleck" - anatomisch. Quelle: Heinz von Foerster, Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.41-88 (S.50)

Die Abbildung 4 ist gedacht als Aufforderung zu einem kleinen Selbstversuch, der es dem Leser erlaubt, das beschriebene Phänomen selbst nachzuvollziehen.

Abb. 1: Blinder Fleck (siehe Text)

Halten Sie dieses Buch mit der rechten Hand, schließen Sie das linke Auge (mit der linken Hand, wenn's anders nicht geht), und fixieren Sie mit dem rechten Auge den Stern in der Abbildung 1. Bewegen Sie nun das Buch entlang der Sichtlinie langsam vor- oder rückwärts, bis überraschenderweise der schwarze runde Fleck plötzlich unsichtbar wird. Gewöhnlich findet das bei einer Entfernung von etwa 35 cm statt. Sofern Sie den Stern weiter scharf im Auge behalten, bleibt der schwarze Fleck noch weiter unsichtbar, auch wenn das Buch in seiner Ebene hin und her verschoben wird.

Abbildung 4: Experiment zum "blinden Fleck". Quelle: Heinz von Foerster, Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.41-88 (S.49)

Im Rahmen der empirischen Datenerhebung möchte ich darlegen, inwieweit die an Potentialbeurteilungen Beteiligten sich solcher Paradoxien und blinder Flecken in ihrer Praxis bewußt sind, oder anders formuliert, ob diese virtuell Auswirkungen auf ihr Handeln haben. Darüber hinaus möchte ich im Zuge der Expertenbefragung untersuchen, welche Strategien des Umgangs mit diesen "Kalamitäten" sich in der Unternehmenspraxis auffinden lassen. Die Beschreibung von blinden Flekken und Paradoxien in Potentialbeurteilungsverfahren auf einer rein phänomenologischen Ebene wird folglich einer der wichtigsten Arbeitsschritte im Zuge der empirischen Datenerhebung sein. Ob es gelingen wird, etwas über die praktischen Bewältigungsstrategien zu erfahren, wird im wesentlichen vom Grad der Bewußtheit bei den Anwendern abhängen und gegebenenfalls von deren Bereitschaft, sich zu diesen Strategien zu äußern. Die Legitimation für theoriegeleitete empirische Forschung diesen Zuschnitts könnte darin liegen, Praktikern eine Beschreibung ihres Handelns aus einer Perspektive anbieten zu können, die zu den weitgehend zeit- und kostenbestimmten Zwängen des betrieblichen Alltags auf Distanz gehen kann. Im Sinne des hier zugrunde gelegten Untersuchungsdesigns heißt das:

Optionen eröffnen für den Austausch von blinden Flecken eines bestimmten Typs gegen andere. Ob solche temporären Perspektivenübernahmen Konsequenzen für das vorwiegend wirtschaftlich determinierte Handeln von Personalverantwortlichen haben kann oder sollte,[88] liegt - wie bereits betont - außerhalb des Einflußbereichs der Wissenschaft und soll als Wertsetzungsproblem auch nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Ob sich aus solchen Beobachtungsstrategien aber nicht wenigstens Empfehlungen für den Aufbau innerorganisatorischer Kommunikationsstrukturen ableiten lassen, die Verfahren der Potentialbeurteilung begleiten könnten, ist eine Frage, die während der folgenden Analysen sozusagen im Hintergrund mitgeführt wird, um darauf abschließend zumindest in diese Richtung gehende Ausblicke zu ermöglichen.

In jedem Fall aber ist es möglich, Anregungen für diese Vorgehensweise auch außerhalb der Systemtheorie zu finden. So schrieb Stephen Toulmin 1961: "Jede Tätigkeit hat zwei Aspekte. Man kann eine körperliche Tätigkeit betrachten, wie das Tennisspielen, eine praktische, wie die Krankenpflege, oder eine intellektuelle, wie die theoretische Physik: in jedem Falle unterscheidet sich der Aspekt, den der Außenseiter sieht, in wesentlichen Punkten von dem Aspekt, der den professionell Tätigen fesselt. Nur der Praktiker kann verstehen, was an Vorbereitung und Übung, an Disziplin und Methode, an Strategie und Phantasie für die vollkommene Ausübung einer Tätigkeit erforderlich ist. Andererseits aber steht ihm seine Tätigkeit vielleicht so nahe, daß ihm alle ihre allgemeinen Eigenschaften und ihre weiterreichenden Beziehungen kaum noch bewußt werden. Infolgedessen hat der Außenseiter wieder etwas beizutragen, wenn sich die Notwendigkeit ergibt, gewissermaßen einen Schritt zurückzutreten und den Sport, Beruf oder die intellektuelle Disziplin, mit der wir es zu tun haben, einmal im ganzen ins Auge zu fassen - und zwar nicht Einsicht, sondern (wie man sagen könnte) 'Außensicht'."[89]

88 Vergl. Oswald Neuberger, Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, 1 (1990), S.3-10 sowie Wolfgang H. Staehle, Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: ders./Jörg Sydow (Hg.), Managementforschung Bd.1, Berlin/New York 1991, S.313-341

89 Stephen Toulmin, Voraussicht und Verstehen. Ein Versuch über die Ziele der Wissenschaft, Frankfurt/M. 1981 (London 1961), S.14

3.3. Grundzüge des radikalen Konstruktivismus

Siegfried J. Schmidt definiert in seiner programmatischen Einleitung zu dem von ihm herausgegebenen Sammelband[90] den radikalen Konstruktivismus als eine "nicht reduktionistische Kognitionstheorie", die statt traditionellen erkenntnistheoretischen Fragestellungen nach Inhalten oder Gegenständen von Wahrnehmung und Bewußtsein (Was-Fragen) vielmehr die Frage in den Mittelpunkt rückt, **wie** Erkenntnis funktioniert. Die Fokussierung auf den Erkenntnisvorgang selbst, auf seine Organisation, seine Wirkungen und Resultate stellt das Credo älterer Wahrnehmungs- und Erkenntnistheorien radikal in Frage, das man als den unerschütterlichen Glauben an eine grundsätzliche Erkennbarkeit der Welt charakterisieren könnte. Die Vorstellung einer festgefügten Außenwelt, die es durch wahrnehmende Erkenntnisoperationen des Menschen bestmöglich abzubilden gelte, wird vom radikalen Konstruktivismus ausdrücklich zurückgewiesen.[91] Daß konstruktivistische Autoren an diesem entscheidenden Punkt ihrer Theoriebildung nicht gegen einen von ihnen erfundenen Popanz argumentieren, läßt sich bspw. mit einer Passage Thomas Luckmanns belegen: "In den verschiedensten Gesellschaften mit den verschiedensten theoretischen Auffassungen des eigentlichen Wesens der Wirklichkeit hat bis auf den heutigen Tag zur praktischen, alltäglichen Orientierung in der Welt das selbstverständliche Wissen gehört, daß es 'da draußen' Dinge gibt, die ohne unser Dazutun so sind, wie sie sind, und die sich unserem Tun entgegenstellen."[92] Diese Sichtweise ist um so interessanter, als auch Luckmann in der Tradition der Husserl'schen Phänomenologie und deren Weiterentwicklung durch Schütz das Bewußtsein als einzig möglichen Zugang zur Wirklichkeit betrachtet. Worin sich Luckmann entschieden von den radikal-konstruktivistischen Positionen unterscheidet, ist seine streng handlungstheoretisch ausgearbeitete Auffassung von bewußtseinsmäßiger Wahrnehmung. Auf diesen Aspekt der gleichzeitigen Nähe zu Grundannahmen des Konstruktivismus in bezug auf das Bewußtsein bei einer gleichzeitig diametral entgegengesetzten Auffassung hinsichtlich der Erkennbarkeit einer Außenwelt, so wie sie sich aus dem Zitat ergibt, kann hier nur

90 Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987. Eine Anmerkung zur Schreibweise: Schmidt schreibt "Radikaler Konstruktivismus", Ernst von Glasersfeld bevorzugt "radikaler Konstruktivismus". Ich schließe mich von Glasersfeld und dem kleinen "r" an, soweit nicht Schmidt zitiert wird.

91 Vergl. Terry Winograd/Fernando Flores, Erkenntnis, Maschinen, Verstehen, Berlin (2) 1992 (1989), S.72-96. Dort heißt es resümierend: "Die in unserer Kultur allgemein für gültig erachtete Erkenntnistheorie geht davon aus, daß Wissen eine Repräsentation der Außenwelt darstellt. Gestützt auf Informationssammlung mittels Wahrnehmung, speichert unser Gehirn auf irgendeine Weise Fakten, verwendet diese zum Schlußfolgern und aktualisiert diese Fakten auf der Grundlage gewonnener Erfahrung." (ebd., S.80)

92 Thomas Luckmann, Grundlagen der Soziologie: Strukturen sozialen Handelns. Lehrbrief der Fernuniversität Hagen, Kurseinheit 1, Hagen 1986, S.45.

hingewiesen werden. Eine genauere Ausarbeitung würde vermutlich u.a. zeigen können, daß konstruktivistische und systemtheoretische Grundannahmen der Phänomenologie Husserls stark verpflichtet sind. Die an dieser Stelle auftretenden Differenzen zwischen älteren Theorien des Bewußtseins und neueren konstruktivistischen Positionen lassen sich m.E. zurückführen auf die verschiedenen Sichtweisen der Funktionen des menschlichen Gehirns.[93]

Forscher wie Gerhard Roth, die mit den neuesten Entwicklungen in der Biologie und Neurophysiologie vertraut sind, verstehen "Bewußtsein" als ein Emergenzphänomen verschiedener Gehirnbereiche, betonen allerdings, daß "Bewußtsein" - ebenso wie "Gedächtnis" - keinen örtlich lokalisierbaren Sitz im Gehirn habe.[94] "Dabei wird 'das' Bewußtsein nicht in irgendeiner Weise verdinglicht, sondern als Funktion eines rekursiver Interaktionen fähigen Nervensystems dargestellt. Bewußtsein wird dabei immer gesehen als Bewußtsein-von-etwas, d.h. als eine Relation, die dadurch hergestellt wird, daß das Nervensystem für seine eigenen Zustände sensibel ist und über seinen eigenen Zuständen operieren kann."[95] Um diese kurze Gegenüberstellung abzuschließen und die frappierende Nähe bis in die Formulierungen hinein zu unterstreichen, möchte ich noch einmal Luckmann zitieren: "Bewußtsein ist nichts an sich, sondern *von* etwas. Dieses jeweilige 'von' konstituiert sich in fortlaufenden Synthesen [...]. Diese Synthesen sind automatisch: das Bewußtsein kann sozusagen nicht anders; seine automatischen (oder 'passiven') Leistungen können nicht gesteuert oder ausgeschaltet werden."[96] Diese Passagen verdeutlichen zweierlei: Der radikale Konstruktivismus ist nicht wegen der Neuheit seiner philosophischen Perspektiven "radikal", sondern eher in Hinblick auf seine Konzeption von Erkennen und Wissen. Zum anderen wird die eminent wichtige Rolle neuer naturwissenschaftlicher Erkenntnisse unterstrichen, die der radikale Konstruktivismus in seine Konzepte integriert. Diese Integrationsleistung von älteren philosophischen Traditionen mit neuen Erkenntnissen der Kybernetik, der Biologie, der Neurophysiologie etc. zeichnet die Arbeiten von Forschern wie Ernst von Glasersfeld, Heinz von Foerster oder Paul Watzlawick aus.

---

93 Vergl. auch: Roger Penrose, The Emperor's New Mind. Concerning Computers, Minds, and the Laws of Physics, Oxford 1989, insbes. Kapitel 9: Real brains and model brains, S.374-404. Dort werden (in für naturwissenschaftliche Laien verständlicher Form) die physiologischen Grundlagen des menschlichen Gehirns dargestellt. Ebenso informativ für Laien ist ein Sammelband aus der Reihe "Verständliche Forschung", in dem einschlägige neuere Artikel aus "Spektrum der Wissenschaft" wiederabgedruckt sind: Gehirn und Bewußtsein, mit einer Einführung von Wolf Singer, Heidelberg/Berlin/Oxford 1994

94 Vergl. Siegfried J. Schmidt, Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: ders. (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.11-88, insbes. S.20

95 Ebd., S.20

96 Luckmann, 1986, a.a.O., S.50 (Hervorh. im Original)

Das Gehirn: Organ des Geistes

Das menschliche Gehirn ist die komplexeste Struktur im Universum: Es umfaßt eine Billion Zellen, allein 100 Milliarden davon sind Nervenzellen (Neuronen). In Netzwerken verknüpft sind sie das materielle Substrat mentaler Kapazitäten wie Intelligenz, Kreativität, Gefühle, Gedächtnis und Bewußtsein.

Die Funktionen einzelner Hirnteile lassen sich grob angeben. Die beiden nur scheinbar symmetrischen Hirnhälften, die linke und die rechte Hemisphäre, sind durch den Balken (*Corpus callosum*) und andere Nervenfaserbrücken verbunden. Die Hirnbasis besteht aus Strukturen wie dem verlängerten Rückenmark (*Medulla oblongata*), das vegetative Funktionen – beispielsweise Atmung, Blutdruck und Verdauung – steuert, und dem Kleinhirn (*Cerebellum*), das Bewegungen koordiniert. Im Hirninneren befindet sich das limbische System (blau), eine Ansammlung von Strukturen, die in emotionales Verhalten, Langzeitgedächtnis und andere Funktionen involviert sind.

Die stark gefurchte Oberfläche der Großhirnhemisphären – die Großhirnrinde (der Cortex) – ist nur etwa zwei Millimeter dick; bei einer Fläche von etwa 1,5 Quadratmetern hat sie aber fast die Ausdehnung einer Schreibtischplatte. Der evolutiv gesehen älteste Teil der Großhirnrinde gehört zum limbischen System. Den größeren und evolutiv jüngeren Neocortex unterteilt man in Vorder-, Schläfen-, Scheitel- und Hinterhauptlappen, die sich durch besonders tiefe Furchen voneinander abgrenzen (links unten). Einige Rindenregionen mit speziellen Funktionen sind eingehend untersucht worden, insbesondere die motorische Rinde (rosa), die somatosensorische Rinde, auch Körperfühlsphäre genannt (gelb), und die Sehbahn (violett). Aus dem Zusammenspiel der Aktivität sämtlicher Hirnregionen entspringt das faszinierendste aller neurologischen Phänomene: die für den Menschen als Art und Einzelwesen charakteristische Einheit von Geist und Psyche.

Abbildung 5: Das Gehirn des Menschen. Quelle: Gehirn und Bewußtsein, mit einem Vorwort von Wolf Singer, Heidelberg/Berlin/Oxford 1994, S.1

Ernst von Glasersfeld, ein Spiritus rector des radikalen Konstruktivismus, hat eine Quelle möglicher Mißverständnisse in bezug auf konstruktivistische Theorien in verschiedenen Verwendungsweisen des Begriffs "Ontologie" erkannt und stellt diesbezüglich fest, daß der radikale Konstruktivismus sich ausdrücklich nur mit Kognition und Wissen befasse. Ontologie, so von Glasersfeld, kann sich einerseits beziehen auf die Welt des Seins, die unabhängig von irgendeinem Erlebtwerden als bereits strukturierte Welt gegeben ist. Eine zweite, umfassendere Bedeutung versuche, die Voraussetzungen mit einzubeziehen, die man machen muß, um überhaupt Hypothesen aufstellen zu können. "Im Folgenden wird 'Ontologie' und 'ontisch' nur im ersten Sinn verwendet; denn der Konstruktivismus macht keinen Hehl daraus, daß er in der Konstruktion seines epistemologischen Modells eine ganze Reihe von an und für sich unbegründbaren Annahmen macht, die er dann allerdings durch die Kohärenz des vorgelegten Modells zu rechtfertigen sucht. [...] Diese 'ontische Unverbindlichkeit' ist jedoch denjenigen, die 'Ontologie' im oben erwähnten zweiten Sinn verwenden, oft nicht leicht verständlich zu machen."[97]

Derartige Festlegungen begrenzen selbstverständlich die Reichweite der mit dieser Theorie zu formulierenden wissenschaftlichen Aussagen über die Wirklichkeit. Streben nach absoluter Wahrheitserkenntnis als Ultima ratio der Wissenschaft kann für den radikalen Konstruktivisten kein Ziel sein. Die durch diese "epistemologische Bescheidenheit" geschaffene Leerstelle wird im radikalen Konstruktivismus mit dem Konzept der "Anpassung" oder der "Viabilität" gefüllt. Dies stellt die Hinwendung zu einem sehr pragmatischen Verständnis von organischem Leben dar, aber in Analogie dazu auch von Erkenntnis, Wissen und Wissenschaft: Was paßt, überlebt. "Und den Begriff der Viabilität möchte ich, wenn ich das so grob tun darf, als die Hälfte dessen definieren, was wir gewöhnlich unter 'passen' verstehen. Wenn ich mir ein Paar Schuhe kaufen muß, dann suche ich solche, die mir weder zu klein noch zu groß sind. Der Begriff der Viabilität, den ich mir zurechtgelegt habe, zieht lediglich das Zukleinsein in Betracht; wenn ein Schuh nicht drückt, ist es völlig belanglos, wieviel Spielraum er meinem Fuß läßt. Bei Schuhen wäre das freilich unangemessen, denn wenn mein Fuß darin herumrutscht, bekomme ich unweigerlich Blasen. In der biologischen Anpassung jedoch ist es gleichgültig, wieviel Spielraum der lebende Organismus zwischen Hindernissen hat, die die Umwelt ihm in den Weg stellt - was zählt, ist einzig und allein, daß er durchkommt. Ebenso ist es nicht nur gleichgültig, sondern schlechthin unerkundbar, wie weit die Theorien, die die Wissenschaft aufbaut, von der ontischen 'Wirklichkeit' entfernt sind - was zählt ist, daß sie die Probleme der Erlebenswelt, derentwegen sie konstruiert wurden, einigermaßen lösen."[98]

97 Ernst von Glasersfeld, Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.401-440 (S.402)

98 Ebd., S.440

Ernst von Glasersfeld, auf den die Qualifizierung dieser transdisziplinären Kognitionstheorie als "radikal" zurückgeführt werden kann, sagt zur Abgrenzung dieser Theorie gegen ältere folgendes: "Der radikale Konstruktivismus ist also vor allem deswegen radikal, weil er mit der Konvention bricht und eine Erkenntnistheorie entwickelt, in der die Erkenntnis nicht mehr eine 'objektive' ontologische Wirklichkeit betrifft, sondern ausschließlich die Ordnung und Organisation von Erfahrungen in der Welt unseres Erlebens."[99] Die Grundlagen dieser Umorientierung sind nach dem Zweiten Weltkrieg in interdisziplinären Forschungen gelegt worden, die man mit dem Sammelbegriff "second order cybernetics" oder "cognitive sciences" eher unbeholfen umschreibt. Ohne die immense Vielfalt oder die hohe interne Komplexität (hier ein Euphemismus für Zerstrittenheit) dieser Ansätze auch nur andeutungsweise nachzeichnen zu können, möchte ich in Anlehnung an den bereits erwähnten Aufsatz von Schmidt einige zentrale Grundgedanken rekapitulieren.

Gestützt auf die Ergebnisse der neurophysiologischen Forschungen der vergangenen Jahrzehnte betrachtet man heute das Gehirn als ein autopoietisches Netzwerk rekursiv geschlossener Operationen. Während die traditionellen psychologischen Wahrnehmungstheorien, etwa die von Jean Piaget, ebenso wie die soziologische Handlungstheorie im Anschluß an Schütz und Luckmann, am Postulat der grundsätzlichen Erkennbarkeit der Welt festhalten und den Sinnen im Wahrnehmungsprozeß den Status von "Toren des Gehirns zur Welt" beimessen, behaupten Biologen und Neurophysiologen heute, daß Wahrnehmung sich nicht in den Sinnesorganen vollziehe, sondern in spezifischen sensorischen Hirnregionen.[100] Das Gehirn wird als ein Teil des Nervensystems verstanden und operiert bedeutungsneutral. Wie Heinz von Foerster es drastisch und sehr anschaulich formuliert: "'Klick', 'Klick' ist das Vokabular der Nervensprache."[101] Das Gehirn hat also keinen **direkten** Zugang zur Welt, auch nicht über eine vermittelnde Instanz der sinnlichen Wahrnehmung. Die Nervenbahnen der Sinnesorgane leiten ihre Impulse (das "Klick", "Klick") zu getrennten Gehirnbereichen. Da im Gehirn signalverarbeitende und bedeutungserzeugende Funktionen zusammenfallen, kann man Wahrnehmung als Interpretation oder als Bedeutungszuweisung definieren.

---

99 Ernst von Glasersfeld, Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.16-38 (S.23)

100 Zu detaillierteren Beschreibungen vergl. Heinz von Foerster, Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.39-60, insbes.S.46ff.

101 Heinz von Foerster, Erkenntnistheorien und Selbstorganisation, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.133-158 (S.138)

Gerhard Roth, ein Neurophysiologe, Biologe und Philosoph, unterscheidet zwischen "realem Gehirn" und "kognitiver Welt". Der Organismus besitzt ein Gehirn, das eine kognitive Welt konstruiert. Damit gemeint ist eine Wirklichkeit, bestehend aus Welt, Körper und Subjekt. Das Subjekt, man könnte auch von Bewußtsein oder Selbst sprechen, ordnet sich Welt und Körper zu. Konstrukteur der kognitiven Welt ist also das reale Gehirn, nicht etwa das Bewußtsein (Subjekt). In dieser Theorie ist das Subjekt vielmehr gedacht als eine Art von "Objekt" der Wahrnehmungsoperationen, die im Gehirn ablaufen. In einer Formulierung Schmidts: Das Subjekt "erfährt und erleidet Wahrnehmung". Bezogen auf die selbstreferentielle Geschlossenheit des Gehirns, d.h. seine Beschränkung auf die (allerdings großartig leistungsfähige) Verknüpfungskapazität von Nervenimpulsen schreibt Roth: "Wahrnehmung ist die Selbstbeschreibung des Gehirns." Gemeint ist damit, daß das reale Gehirn seine Existenz und seine Eigenschaften aufgrund innerer Erregungszustände erschließen muß.[102]

Bei Ernst von Glasersfeld finden sich vor dem Hintergrund dieser naturwissenschaftlich als gesichert geltenden Beschreibungen unseres Gehirns und seiner Kontakte zur Umwelt, zu der auch der Körper und das Bewußtsein gehören, folgende Definitionen für Wissen und Wahrnehmung: "Dementsprechend definieren wir 'Wissen' so um, daß es sich eher auf Invarianten der Erfahrung lebender Organismen bezieht als auf Entitäten, Strukturen oder Ergebnisse in einer unabhängig existierenden Welt. In entsprechender Weise verändern wir auch die Definition von 'Wahrnehmung': Es handelt sich dabei [...] um die Konstruktion von Invarianten, mit deren Hilfe der Organismus seine Erfahrungen assimilieren und organisieren kann."[103]

Richards und von Glasersfeld übernehmen in ihrer Beschreibung der Wahrnehmung ein Modell von William T. Powers, der das Gehirn als hierarchisch gegliedertes, negatives Rückkopplungssystem auffaßt. Unter Modell ist in diesem Sinne nicht zu verstehen, daß eine Struktur abgebildet oder verdoppelt werden soll, sondern es geht um die weniger voraussetzungsvolle Aufgabe, eine mögliche Art der Weltwahrnehmung darzustellen. Das Modell soll "einen möglichen Weg zur Ausführung einer Funktion illustrieren, die zu einem gegebenen Resultat führt."[104] Es geht bei dieser Modellierung nicht darum, eine Korrespondenz mit einer äußeren Realität zu behaupten oder zu leugnen, sondern um die Frage: "Was ist die Struk-

102 Zitiert im Anschluß an Schmidt, 1987, a.a.O., S.16

103 John Richards/Ernst von Glasersfeld, Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität. Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkoppelungs-Kontroll-Systems, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.192-228 (S.194f.)

104 Ebd., S.195

tur unserer Erfahrungswirklichkeit?"[105] Die Konstruktion bestimmter Invarianten (= Wahrnehmung), die als Grundlage des Wissens bezeichnet worden sind, setzt ein Modell des Funktionierens unseres Gehirns voraus, das auf negativen Rückkopplungssystemen basiert, die hierarchisch angeordnet sind. Damit ist gemeint, daß die Organisationsprinzipien der jeweils höheren Ebene die Definitionskriterien für Daten der niederen Ebenen festlegen. "Die Spitze der Systemhierarchie kontrolliert demnach, was wahrgenommen wird, und zwar auf allen hierarchietieferen Stufen. Das aber bedeutet: Es gibt keine Ebene organisationsfreier unmittelbarer Wahrnehmung. Anders akzentuiert: Als *Organismus* haben wir keinen *kognitiven* Zugang zu unserer Umwelt, sondern nur als *Beobachter*."[106]

Um diese stark simplifizierenden Beschreibungen nicht dem Einwand auszusetzen, die so modellierten Konstruktionsleistungen einer Vielzahl von Gehirnen müßten zwangsläufig zu einer heterogenen Masse von beliebigen Weltentwürfen zerfließen, möchte ich hervorheben, daß die von unseren Gehirnen konstruierten Wirklichkeiten soziale Wirklichkeiten sind.[107] Und dies aus zwei Gründen: Zum einen ist die Bildung von Invarianten durch prägungsartige Versuchs- und Irrtumsprozesse in frühen Sozialisationsphasen eingeschränkt. Im Sinne einer negativen Selektion bleiben aus der unendlichen Vielzahl möglicher Abstraktionen, Invarianten- und Objektkonstanzbildungen nur vergleichsweise wenige übrig. "Die Begrenzungen unserer Konstruktion werden manchmal durch Rekurs auf die kognitive Entwicklung des Individuums erklärt, vor allem mit Rekurs auf die Tatsache, daß die Konstruktion von Objekten [auch einer Klasse von Objekten mit Andere-Leute-Eigenschaften, Einfügung von mir, J.T.], die Konstruktion der Kategorien von Raum und Zeit, die Konstruktion der Konzepte von Bewegung, Wechsel und Kausalität zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der kognitiven Karriere eines individuellen Organismus stattfindet."[108] Insofern ist die Möglichkeit der Konstruktion von Invarianzen im Sinne des Wahrnehmens nicht beliebig. Neben die physiologischen Grenzen der menschlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten treten Kriterien der Unterstellbarkeit von Weltentwürfen. Es kommt an diesem Punkt darauf an, der Prägekraft der "Sozialisation" für Wahrnehmungen nicht den Status einer "objektiv" gegebenen Größe außerhalb einzelner Bewußtseine zuzuschreiben, da dies das konstruktivistische Modell sprengen würde. Dennoch muß man anerkennen, daß die Möglichkeiten der Realitätskonstruktionen einzelner Bewußtseine nicht beliebig sind. Mit anderen Worten muß erklärt werden, wieso es "konsen-

105 Ebd., S.196

106 Schmidt, 1987, a.a.O., S.18 (Hervorh. im Original)

107 Vergl. Winograd/Flores, 1992, a.a.O., S.90-93. Die Autoren beziehen sich dort auf Maturanas Konzept der "konsensuellen Bereiche".

108 Richards/von Glasersfeld, 1987, a.a.O., S.217

suelle Bereiche" (Maturana) gibt, die bei einer Vielzahl von wahrnehmenden Bewußtseinen zu ähnlichen Konstruktionen führen.[109] Luhmann versucht dieses Problem innerhalb seiner Auseinandersetzung mit dem Konstruktivismus zu lösen, indem er die Konzepte des Beobachtens und der sozialen Realität zueinander in Beziehung setzt: "Soziale Realität ist zum Beispiel das, was im Beobachten einer Mehrheit von Beobachtern als ihnen trotz ihrer Unterschiedenheit übereinstimmend gegeben beobachtet werden kann. Soziale Realität gibt es also nur, wenn ein Beobachter eine Mehrheit von Beobachtern (sich selbst einbezogen oder auch nicht einbezogen) unterscheiden kann."[110] Luhmanns in eine Fußnote verbannter Verweis auf die diesbezüglichen "feinsinnigen Analysen bei Friedrich H. Tenbruck" sind an dieser Stelle aufschlußreich. Festhalten läßt sich in jedem Fall ein weiterer Präzisierungsbedarf, wenn es darum geht, ohne Rückgriff auf "Sozialisation" als wahrnehmungsunabhängiger Weltgröße zu erklären, wieso eine Vielzahl von bewußtseinsmäßig über Wahrnehmungen organisierter Realitätsentwürfe als mehr oder minder deckungsgleich anzusehen sind.

Die eigene empirische Erfahrung als Resultat sprachlicher und nichtsprachlicher Kognition unterschieben wir, so Ernst von Glasersfeld im Anschluß an Kant, ständig den anderen. "Gelingt die Unterschiebung, gewinnt man einen Begriff von Objekt. 'Man stellt nicht nur fest, daß die eigenen Erfahrungen erfolgreich sind; sondern man stellt fest, daß sie den anderen erfolgreich unterschoben werden können'. Erfahrungen und Problemlösungen, die intersubjektiv unterschiebbar sind, werden so interpretiert, *als ob* sie 'wirklichkeitsadäquat' wären, und sie werden wiederholt und erwartet, da lebende Systeme induktiv und prognostisch operieren."[111] Um diese Dimension von Sozialität in radikal-konstruktivistischer Sicht noch etwas genauer zu explizieren, möchte ich einen Ausschnitt aus den "Siegener Gesprächen mit Ernst von Glasersfeld" wiedergeben. Dabei wird en passant noch erklärt, wieso dem Konzept des Beobachters in allen konstruktivistischen Perspektiven eine derart zentrale Stellung zukommt.

"N: Also Sie sind jetzt A, und ich bin jetzt B.
EvG: Gut! Da sage ich mir, dieses B hat mich als A in einem ähnlichen Verhältnis wie ich. Das ist die Voraussetzung, unter der ich nun gewisse Vorhersagen mache - wobei 'Vorhersagen' ein viel zu naives Wort ist. Aber ich glaube, wir verstehen uns trotzdem.

---

109 Zu einem von Luhmanns Vorstellungen abweichenden Erklärungsversuch: Peter M. Hejl, Konstruktionen der sozialen Konstruktion: Grundlinien der konstruktivistischen Sozialtheorie, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.303-339

110 Luhmann, 1990:d, S.41

111 Schmidt, 1987, a.a.O., S.35 (Hervorh. im Original)

N: Ja. Was ist jetzt, wenn diese beiden in dieser jetzt vorausgesetzten Form interagieren: Sie unterschieben sich also dauernd gegenseitig Dinge -
EvG: - ja das tun sie, aber ich bleibe immer A -
N: - natürlich! Sie bleiben immer A, und ich bleibe immer B!
EvG: Was Sie unterschieben, ist meine Unterschiebung ihrer Unterschiebung Ihres -
N: - und genauso verfahre ich.
EvG: Genauso nie! Für mich können Sie nie wieder ich sein -
N: - strukturell gleich aber!
EvG: Ja! Dann müssen Sie aber einen Dritten als Beobachter haben.
N: Genau. Darauf wollte ich jetzt hinaus. Was kann ein Dritter als Beobachter, als ein C, jetzt über diese Interaktion von A und B sagen?
EvG: Der sagt, was er aus dieser Interaktion heraussieht. Er sagt, wie er A konstruiert, wie er B konstruiert und wie er die Interaktion zwischen A und B aus seinen eigenen Begriffen heraus konstruiert. Dann kann er natürlich anfangen, über *soziale Zustände* zu sprechen. Aber die sozialen Zustände sind letzten Endes Schlüsse oder Eigenschaften, die er auf der Grundlage gezogen bzw. zugewiesen hat, daß A und B mit Methoden und Begriffen arbeiten, die ursprünglich seine eigenen waren und die A und B natürlich nicht immer so verbinden, wie er sie verbindet - das hat er schon gemerkt. Das ist eine andere Schwierigkeit, die deshalb schwierig ist, weil es schwer ist, das zu kommunizieren.
N: Meines Erachtens kann man das Ganze noch weitere Stufen hinauf durchführen.
EvG: Natürlich!
N: Und das wird immer komplizierter, und ich frage mich, ob das Modell dann noch durchhaltbar ist.
EvG: Das weiß ich nicht, denn ich bin mit meinen Überlegungen noch am Anfang. Aber ich vermute, wenn man wirklich komplizierte Modelle bekommt, wird man immer wieder auf die allein wichtige Grundannahme stoßen, daß ich meine Wirklichkeit daraus konstruiere, daß ich meine eigenen Begriffe *den anderen unterschiebe* und sie immer noch als nützlich befinden kann. Ich konstruiere meine Wirklichkeit auf dem Passen meiner Annahmen. Und je weiter ich diese meine Annahmen und Begriffe sozusagen vermiete an die Teilstücke meiner Erlebniswelt, desto komplizierter wird mein Wirklichkeitsbild und das Bild meiner Erlebenswelt. Vom ethischen Gesichtspunkt aus bleibt als wichtigstes die Tatsache, daß ich die anderen brauche, um meine Wirklichkeit zu *stabilisieren*; daß ich also keineswegs frei bin, genausowenig frei in dem Sinne, daß ich mir konstruieren kann, was ich will. Bei der Konstruktion einer Umwelt stoße ich immer wieder auf Widerstände, auf Sachen, die ich eben nicht in der Art und Weise machen kann, in der ich sie machen möchte."[112]

112 Ernst von Glasersfeld, 1987, a.a.O., S.412f. (Hervorh. von mir, J.T.)

Schmidt räumt in "Kognition und Gesellschaft"[113] zwar ein, daß es **den** radikalen Konstruktivismus nicht gebe, betont allerdings, daß sich "Gemeinsamkeiten im Grundsätzlichen" dennoch aufweisen ließen. Dazu zählt für ihn, "daß wir die Welt, in der wir leben, durch unser *Zusammen-Leben* konstruieren. Diese Konstruktion beginnt und endet mit Wahrnehmen, Erfahren, Handeln, Erleben und Kommunizieren. Sie beginnt und endet kognitionstheoretisch gesehen mit dem Beobachter in der Gesellschaft, soziologisch gesehen mit dem *Beobachten.* Läßt sich aber erfahrungswissenschaftlich und logisch plausibel machen, daß Beobachter und Beobachten allererst durch strikte Selbstreferentialität diejenigen Konstellationen produzieren, die uns 'als Welt' bewußt und kommunizierbar werden, dann kommt man schnell zu konstruktivistischen Schlußfolgerungen - wie unterschiedlich diese auch in den einzelnen Argumentationsschritten ausfallen mögen."[114]

Die permanent wiederkehrende Betonung der Beobachtung als zentraler Kategorie konstruktivistischen Denkens findet sich sowohl bei Maturana wie bei von Glasersfeld, bei von Foerster und nicht zuletzt bei Luhmann. Auch wenn man die Eigenständigkeit dieser Autoren im Konzeptionellen wie im Begrifflichen ernst nimmt und zu dem von Schmidt vorgeschlagen Verzicht auf eine einheitliche Theorie mit dem Etikett "radikaler Konstruktivismus" bereit ist, kommt man nicht umhin festzustellen, daß es, wenn schon nicht den radikalen Konstruktivismus, so doch Beobachter und reale Beobachtungsoperationen gibt, die mit den entsprechenden Unterscheidungen operieren können. Schmidt hat dies schon in seinem ersten Konstruktivismusband erkannt, als er formulierte: "Jede Erklärung der Kognition muß eine Erklärung des Beobachters und seiner Rolle enthalten. Erst für den Beobachter wird etwas, das er beschreiben kann, zu einem Gegenstand, den er von anderen unterscheiden kann. Jede Beschreibung schließt also notwendig den Beobachter ein: Er ist die letztmögliche Bezugsgröße für jede Beschreibung."[115]

3.4. Praktische Beispiele und Anwendungsmöglichkeiten rekursiver Beobachtungsoperationen

Ausgehend von einem inzwischen berühmten Diktum Humberto Maturanas: "Everything said is said by an observer"[116] ergibt sich, daß der jeweilige Beob-

113 Siegfried J. Schmidt (Hg.), Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2, Frankfurt/M. 1992

114 Ebd., S.9 (Hervorh. von mir, J.T.)

115 Schmidt, 1987, a.a.O., S.19

116 Humberto R. Maturana, Biology of Cognition, in: ders.,/Francisco J. Varela, Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living, Dordrecht/Boston/London 1980, S.8, passim

achterstandort bestimmt, was ich sehen kann und ebenso das, was ich nicht sehen kann. Dabei sollte das Konzept des Beobachters nicht eingeschränkt werden auf die intentionale (oder gar wissenschaftlichen Kriterien folgende) Anwendung von Unterscheidungen. In einem sehr allgemeinen Sinne ist "Beobachten" eine ganz elementare, alltägliche, in keiner Weise besondere Aktivität: das Handhaben einer Unterscheidung, die das Aufgezeigte (die in Frage stehende "Einheit") von einem Hintergrund trennt.[117] Die Begriffe "Unterscheidung" und "Einheit" bedingen einander wechselseitig: Ohne Anwendung von Unterscheidungen keine Einheiten, ohne Einheiten keine Möglichkeit des Unterscheidens! "Etwas als etwas, als 'Eins' zu bestimmen, es zu identifizieren, zu erkennen, setzt also voraus, daß dieses 'Etwas' nicht ein 'Anderes' ist, sondern von diesem wohl unterscheidbar. Identität setzt in diesem Sinne Unterschiedenheit und Unterscheidbarkeit voraus. Die basale Operation ist also die Einführung von Unterscheidungen, von Unterschieden. In der scholastischen Philosophie hat man diesen Sachverhalt in dem Satz formuliert: omnis determinatio est negatio."[118]

Um zur Luhmann'schen Fassung des Begriffs von "Beobachtung" zu gelangen, ist ein weiterer Schritt der Begriffsexplikation vonnöten. Im Anschluß an Spencer Browns formallogische Ausarbeitungen versucht Luhmann zu einem "extrem formalen Begriff des Beobachtens" zu gelangen.[119] Mit Hilfe dieses Beobachtungsbegriffs glaubt Luhmann, eine "Alternative zu einer bloßen Historisierung und Standpunktrelativierung allen Wissens" erreichen zu können. Im Sinne der erwähnten extremen Formalisierung wird Beobachten definiert als "Operation des Unterscheidens und Bezeichnens". An anderer Stelle bezeichnet Luhmann diesen jeder Beobachtung zugrunde liegenden Sachverhalt als "Identität des Differenten". Dadurch, daß jede Beobachtung den Beobachter (das beobachtende System) nötigt, unter Anwendung einer Unterscheidung die eine Seite (Identität) und nicht die andere Seite (Differenz) zu bezeichnen, kommt die Unterscheidung aber in der Unterscheidung gar nicht vor. Diese Feststellung ist paradox in dem Sinne, daß wir es mit einer Einheit zu tun haben, die nur als Vielheit Einheit ist, einer "unitas multiplex".[120] Wichtig an dieser Konstruktion ist, daß "zwei Seiten *zugleich* mit einem Blick erfaßt sind."[121]

---

117 Vergl. Humberto R. Maturana/Francisco J. Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, München 1991 (Bern/München 1987), S.46

118 Hans Rudi Fischer, Murphys Geist oder die glücklich abhanden gekommene Welt. Zur Einführung in die Theorie autopoietischer Systeme, in: ders. (Hg.), Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Heidelberg 1991, S.9-37 (S.17)

119 Darstellung eng angelehnt an: Luhmann, 1990:d, S.31ff. und Luhmann, 1990:e, S.73ff.

120 Luhmann, 1990:d, S.38

121 Niklas Luhmann, Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992, S.99 (Hervorh. im Original).

So verstanden operiert jede Beobachtung ohne Ortsbestimmung, sie ist das durch sie selbst ausgeschlossene Dritte, der blinde Fleck im Sinne Heinz von Foersters[122]. Das heißt: Jede Beobachtung ist im operativen Vollzug (und nur dort) unfähig, die je zugrunde liegende Unterscheidung mitzubehandeln. Luhmann hat zur Klärung dieses Sachverhalts eine metaphorische Wendung gebraucht: "Unterscheidungen sind wie Schalter, die auf 'an' oder 'aus' geschaltet werden können (aber nie auf 'an-aus'). Sie regulieren damit den Durchfluß von Energie, ohne die Energie selbst zu erzeugen."[123] Wichtig an dieser Stelle ist die Feststellung, daß mit "Beobachten" mehr gemeint ist als Wahrnehmung von Sinnesdaten, denn "als unterscheidendes Bezeichnen ist der Begriff des Beobachtens sehr abstrakt gefaßt. Er schließt nicht nur Wahrnehmen und Denken (Erkennen) ein, sondern auch Handeln. Denn schließlich sind auch Zwecke und Werte Unterscheidungen, also blinde Flecke."[124] Um diese paradoxe Konstruktion überwinden zu können, schlägt Luhmann vor, das Paradigma der "second order cybernetics" für eine soziologische Analyse fruchtbar zu machen. Den eher traditionellen (ontologischen) Fragen nach den Gegenständen, dem "Was" von Wahrnehmung und Bewußtsein sollen ergänzend Fragen nach dem "Wie", d.h. nach den Vorgängen, Resultaten und Wirkungen von Erkennen zur Seite gestellt werden. Erreicht werden soll dieser Schritt durch ein Beobachten von Beobachtungen, durch sogenannte "Beobachtungen zweiter Ordnung".

Dieser an sich einfache Sachverhalt wirkt durch den Versuch einer rein begriffssprachlichen Darstellung unnötig abschreckend. Humberto Maturana hat die Möglichkeiten, die in solchen Beobachtungen zweiter Ordnung liegen, als einer der ersten entdeckt und beschrieben. Zur Illustration dieser Form des Beobachtens zitiert er häufig das inzwischen berühmte "Froschbeispiel". Die Kurzfassung, die in "Der Baum der Erkenntnis" abgedruckt ist, soll im folgenden übernommen werden. "Alle Spielarten von Fröschen und Kröten ernähren sich von kleineren Tieren wie Würmern, Motten, Fliegen und Ameisen. Ihr Verhalten bei der Nahrungsaufnahme ist immer ähnlich: Das Tier orientiert sich auf die Beute, schleudert seine lange und klebrige Zunge hinaus, zieht sie schnell mit der an ihr haftenden Beute zurück und frißt diese auf. Dabei ist das Verhalten des Frosches erstaunlich effektiv; der Beobachter sieht, daß die Zunge immer in Richtung auf die Beute geschleudert wird. Mit der Sorgfalt eines Chirurgen kann man bei einer Kaulquappe den Rand ihres Auges ohne Verletzung des Sehnervs aufschneiden und das Auge um 180 Grad drehen. Das so operierte Tier setzt dann seine weitere

122 Vergl. Heinz von Foerster, Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.41-88, insbes. S.49f.

123 Luhmann, 1990:d, S.8

124 Luhmann, 1991:l, S.65

Larvenentwicklung und Metamorphose fort und wird erwachsen. Nun machen wir unser Experiment mit dem Frosch: wir decken das verdrehte Auge ab und zeigen dem Frosch eine Fliege; er schleudert seine Zunge, und wir sehen, daß er perfekt zielt. Wiederholen wir das Experiment, diesmal nach Abdecken des normalen Auges, so sehen wir, daß das Tier seine Zunge mit einer Abweichung von genau 180 Grad schleudert. [...] Diese Experiment zeigt auf dramatische Weise, daß es für das Tier kein Oben und Unten, Vorn und Hinten in bezug auf eine Außenwelt gibt, wie sie für den Beobachter existiert." [125]

Abbildung 6: Maturanas Frosch. Quelle: Humberto R. Maturana/Francisco J. Varela, Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, München 1991 (München/Bern 1987), S.137

Zum Verständnis dieses Experiments und der daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen bezüglich der Begriffe "Erkennen" und "Wissen" finden sich Passagen in den angegebenen Arbeiten von Winograd und Flores sowie Richards und von Glasersfeld.[126] Aus diesem experimentellen Befund die Schlußfolgerung zu ziehen, daß es eine "objektive", d.h. beobachterunabhängige Außenwelt nicht gebe, wäre eines der folgenschwersten Mißverständnisse, das konstruktivistische Theorien hervorrufen könnten. Auch wenn man im Anschluß an die bahnbrechenden neurophysiologischen Forschungen der vergangenen Jahrzehnte bereit ist, vom Paradigma der Repräsentation[127] der Außenwelt in unserem Nervensystem abzurücken, also auf

125 Maturana/Varela, 1991, a.a.O., S.137f.

126 Winograd/Flores, 1992, a.a.O., S.76ff. sowie Richards/von Glasersfeld, 1987, a.a.O., S.205

127 Varela bündelt die Kritik an der Vorstellung des Erkennens als Repräsentation in seinem Begriff des "Hervorbringens". Vergl. Francisco J. Varela, Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven, Frankfurt/M. (2)1990 (1988). "Wird die Welt, in der wir leben, jedoch erzeugt oder gestaltet, und ist sie also nicht vorgegeben, dann kann der Begriff der Abbildung bzw. Repräsentation nicht länger eine zentrale Rolle spielen. Die Komplexität der Annahmen, mit denen wir es hier zu tun haben, sollte nicht unterschätzt werden. Unsere westliche Tradition hat bisher

die Vorstellung zu verzichten, es gäbe unveränderliche Möglichkeiten zur Abbildung der Welt in unserem Bewußtsein, muß man dennoch nicht in einen Solipsismus zurückfallen, der auf die Behauptung hinausliefe, es gebe nur die je eigene Innerlichkeit.[128] Das Faszinierende neuerer konstruktivistischer Forschung ist gerade, daß man diese beiden Extrempunkte des Denkens über das Verhältnis von Außenwelt und Bewußtsein zusammenziehen kann, ohne sich dabei in unauflösbaren Aporien zu verlieren. Zurückkommend auf das Ergebnis des Froschexperiments könnte man an dieser Stelle wieder auf den bereits eingeführten Begriff der "Viabilität" verweisen. Wie bereits unterstrichen wurde, soll dieser Begriff es erleichtern, auf die Idee einer isomorphen Repräsentation von Außenwelt im Bewußtsein zu verzichten. In der Theorie des radikalen Konstruktivismus soll Erkenntnis nicht so verstanden werden, als spiegele sich in einem "Innen", das heißt im Bewußtsein des Erkennenden, etwas, das "draußen" vorhanden wäre.[129]

Der Begriff "Viabilität"[130] läßt sich ebenso auf das Über-(Weiter-)Leben von Organismen wie auf das Über-(Weiter-)Leben von Theorien des Erkennens anwenden. "Damit ist nun klar, daß Viabilität sich immer und ausschließlich nur auf die Fähigkeit bezieht, innerhalb der Bedingungen und trotz der Hindernisse zu überleben, welche die Umwelt oder 'Wirklichkeit' dem Organismus als Schranken in den Weg stellt. Andererseits aber bedingt der Begriff der Viabilität nie eine im vorhinein bestimmte Art und Weise, wie der Organismus dieses Überleben erreichen soll."[131] Damit ist der Begriff auch hinlänglich gegen den Darwin'schen Begriff

---

überall (in verschiedenen Spielarten) Wissen als eine Art Spiegel der Natur verstanden. Erst in den jüngsten Arbeiten kontinentaleuropäischer Denker (vor allem Maurice Merleau-Ponty und Michel Foucault) hat die explizite Kritik der Abbildungsvorstellung eingesetzt. Diese Denker haben sich mit dem Grundphänomen des *Verstehens* beschäftigt und dieses als eine zirkuläre Tätigkeit aufgefaßt, in der Handeln und Erkennen, der Handelnde und das Erkannte, in einem untrennbaren Kreis miteinander verbunden sind. Auf diese totale Zirkularität von Handeln bzw. Verstehen beziehe ich mich mit dem Ausdruck des Hervorbringens." (ebd., S.90f., Hervorh. im Original)

128 Der Beobachtungsbegriff Maturanas geht ausdrücklich von "verschiedenen Realitätsbereichen" aus. Maturana postuliert als Ausgangspunkt seiner Konzeption von Beobachten die Praxis, das Lebensgeschehen. "Man ist aber nicht berechtigt, die Lebenspraxis als 'Realtität' zu bezeichnen, denn dies wäre ja eine Erklärung. 'Realitäten' sind ja Erklärungen des Lebensgeschehens." (zitiert nach Riegas/Vetter, 1990, a.a.O., S.59)

129 Dazu mit kritischen "wissenstheoretischen" Verortungen: Karin Knorr-Cetina, Spielarten des Konstruktivismus. Einige Notizen und Anmerkungen, in: Soziale Welt, 1 (1989), S.86-96, insbes. S.90

130 Die Nähe dieses Begriffs zu Luhmanns Konzept der "Anschlußfähigkeit" ist offensichtlich. Das Sicherstellen von Anschlußfähigkeit ist für Luhmann die Conditio sine qua non der autopoietischen Reproduktion von sozialen Systemen.

131 Ernst von Glasersfeld, Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.9-39 (S.25)

des "survival of the fittest" [132]abgegrenzt, mit dessen Verwendung immer der Verdacht einherging, es würde eine völlig ungerechtfertigte Überlegenheitssemantik in die Evolutionstheorie eingeführt. "Der Begriff der Viabilität verkörpert in diesem Zusammenhang das Gegenteil der Unzulänglichkeit, schließt aber niemals das Ziel der Überlegenheit ein."[133] Das Beispiel des manipulierten Froschs zeigt deutlich, was mit diesem Begriff der Viabilität gemeint ist. Überleben in einer natürlichen Umgebung wäre einem solchermaßen manipulierten Tier unmöglich.

Eine weitere Veranschaulichung dessen, was den Unterschied zwischen "Passen" und "Stimmen" (verstanden als emblematische Kürzel für die dahinter stehenden Theorien des Konstruktivismus bzw. des "Repräsentationismus") hat Paul Watzlawick geliefert.[134] Er versucht, die These zu veranschaulichen, "daß wir von der Wirklichkeit immer und bestenfalls nur wissen können, was sie nicht ist."[135] In einer, wie er sagt, metaphorischen Einkleidung beschreibt er uns folgendes: "Ein Kapitän, der in dunkler, stürmischer Nacht eine Meeresenge durchsteuern muß, deren Beschaffenheit er nicht kennt, für die keine Seekarte besteht und die keine Leuchtfeuer oder andere Navigationshilfen besitzt, wird entweder scheitern oder jenseits der Meerenge wohlbehalten das sichere, offene Meer wiedergewinnen. Rennt er auf die Klippen auf und verliert Schiff und Leben, so beweist sein Scheitern, daß der von ihm gewählte Kurs nicht der richtige Kurs durch die Enge war. Er hat sozusagen erfahren, wie die Durchfahrt nicht ist. Kommt er dagegen heil durch die Enge, so beweist dies nur, daß sein Kurs im buchstäblichen Sinne nirgends anstieß. Darüber hinaus lehrt ihn sein Erfolg nichts über die wahre Beschaffenheit der Meeresenge; nichts darüber, wie sicher oder wie nahe an der Katastrophe er in jedem Augenblick war: er passierte die Enge wie ein Blinder. Sein Kurs *paßte* in die ihm unbekannten Gegebenheiten; er *stimmte* deswegen aber

132 Ernst von Glasersfeld hat in einem früheren Text (Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.16-38) den Darwin'schen Begriff des "fit" übernommen, allerdings darauf hingewiesen, daß "Darwin selbst unglücklicherweise den Ausdruck *'survival of the fittest'* verwendet" habe und damit der "unsinnigen Vorstellung die Bahn bereitet [hätte], man könne auf Grund seiner Theorie den Begriff der *fitness* steigern und unter Organismen, die in ihre Umwelt passen, 'passendere' finden, und unter diesen sogar noch den 'Passendsten'." (ebd., S.20, Hervorh. im Original) Im gleichen Aufsatz hat er die Begriffe "match" und "fit" einander gegenübergestellt, wobei ersterer auf das erkenntnistheoretische Verfahren der "Repräsentation", der zweite auf die konstruktivistische Sichtweise des "Passens" abstellt. Der erst in späteren Texten verwandte Begriff der "Viabilität" fällt zusammen mit dieser Form von "Passen".

133 Ebd., S.24f.

134 Paul Watzlawick, Einleitung zu: ders. (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.13ff.

135 Ebd., S.14

nicht, wenn mit *stimmen* das gemeint ist, was von Glasersfeld darunter versteht: daß der gesteuerte Kurs der wirklichen Natur der Enge entspricht."[136]

Um wieder auf die hier im Vordergrund stehende Frage der verschiedenen Beobachterstandpunkte zurückzukommen, läßt sich das Froschbeispiel ebenfalls zur Veranschaulichung verwenden. Der Forscher als Beobachter zweiter Ordnung kann sehen, was der Frosch - der Beobachter erster Ordnung - sieht bzw. nicht sieht; er kann darüber hinaus sehen, daß der Frosch nicht sieht, was er nicht sieht. In diesem Sinne sieht der Forscher als Beobachter von Beobachtungen den blinden Fleck des Froschs, das, was dessen Unterscheidungen zugrunde liegt und im operativen Vollzug des Beobachtens durch das Tier nicht gesehen werden kann. Allerdings ist in diesem Experiment das Aufspüren des blinden Flecks in der denkbar einfachsten Form gehalten, da er vom Forscher wissentlich induziert worden ist. Um wieviel schwieriger es ist, in komplexen sozialen Situationen - die sich erstens von direkter gegenständlicher Beobachtung qualitativ unterscheiden und zweitens nicht geprägt sind durch künstlich asymmetrisierte Laborbedingungen - blinde Flecken einzelner Beobachter zu identifizieren, muß nicht eigens betont werden. Darüber hinaus sollte man sich ständig erneut vergegenwärtigen, daß auch die Beobachtung von Beobachtungen nur aufgrund des ihr wesenseigenen blinden Flecks überhaupt zustande kommen kann.

Um die Komplexität wenigstens anzureißen, die im Bereich des Sozialen entsteht, wenn es um verschachtelte Beobachtungsfiguren geht, möchte ich das zitierte Beispiel gleichsam in der nächsthöheren Potenz durchspielen. So wäre es durchaus denkbar, daß der den Frosch beobachtende Biologe seinerseits bei seinen Beobachtungen durch einen Psychologen beobachtet wird, der etwas über die Wahrnehmungs- und Kommunikationsgewohnheiten in naturwissenschaftlichen Forschungszusammenhängen erfahren möchte. Der Psychologe könnte etwa als blinden Fleck des Biologen erkennen, daß dieser - gefangen im operativen Vollzug seines Beobachtens der Beobachtungen des Froschs! - gar nicht sehen kann, daß unter den Konstitutionsbedingungen des naturwissenschaftlichen Beobachtens unvermeidlich nicht gesehen werden kann, daß dabei neben den sachlichen Erkenntnissen auch Zwänge möglicher Kommunikation von Forschungsergebnissen antizipiert werden und dadurch die Forschungssituation bereits im Vollzug beeinflussen. Uwe Schimank beschreibt diesen Sachverhalt so: "Weil jedem, der an einer konkreten Forschungssituation beteiligt ist, gegenwärtig ist, daß all die situative Kontingenz dereinst für eine Publikation der Forschungsergebnisse reduziert werden muß, wirken die Kriterien, denen eine solche Publikation zu genügen hat, bereits vorweggenommen in der Forschungssituation selbst. Man strebt beispiels-

136 Ebd., S.14f. (Hervorh. im Original)

weise an, den Forschungsprozeß der Sequentialität, wie sie von der universellen Forschungslogik formuliert wird, zu unterwerfen; und auch, wenn einem dies letzten Endes doch immer nur höchst unvollkommen gelingt, reduziert dies dennoch die situative Kontingenz so weit, daß die Akteure handlungsfähig bleiben. Die Fiktion des Wissenschaftssystems, die sich in den Publikationskriterien niederschlägt, bestimmt somit die Kontingenz der konkreten Forschungssituation nicht nur in der Beobachtung von außen bzw. im nachhinein, sondern bereits in der Situationsgestaltung durch die involvierten Akteure selbst."[137] Diese von Schimank beschriebenen, in ihren Folgen schwerwiegenden Binnenstrukturen von Forschungsprozessen können allerdings auch nur sequentiell auf das je aktuelle Beobachten bezogen werden.[138] Denn in dem Augenblick, wo jemand dem Frosch beim Beobachten zuschaut, kann er nur mit einem einzigen Unterscheidungsschema operieren. Schon der nächste Gedanke mag in die von Schimank skizzierte Richtung gehen, doch dieser nächste Gedanke operiert mit einem anderen Unterscheidungsschema. Oder anders formuliert: Es sind blinde Flecken, deren Latenzfunktion allein Handlungsfähigkeit in einer gegebenen Situation sicherstellen kann.

Wechselt der Biologe die Beobachtungsschemata bspw. in dem Sinne, daß es für ihn einen Unterschied macht, ob er als Autor einer wissenschaftlichen Publikation einen allgemeinverständlichen Stil wählt (oder nicht - das ist die dieser Beobachtung zugrunde liegende Unterscheidung), weil er in einem fachübergreifenden Organ publizieren möchte, so werden für ihn plötzlich andere Unterscheidungen relevant. Dieser Sachverhalt ist deshalb sehr wichtig, weil kein menschlicher Beobachter nur in einem Beobachtungszusammenhang Unterschiede zu setzen hat, sondern in einer unüberschaubaren Vielzahl. Das heißt: Blinde Flecken gelten jeweils nur im operativen Vollzug der gerade aktuellen Unterscheidung. Sie gewinnen keine zeitliche Stabilität, sondern vergehen mit der Festlegung auf die eine Seite der Unterscheidung. Jeder Beobachter kann daher rückblickend seine Beob-

137 Schimank, 1988, a.a.O., S.637

138 Dazu heißt es bei Knorr-Cetina, 1989, a.a.O., S.93: "Die neuere Wissenssoziologie der Naturwissenschaften hat die soziale Konstruiertheit naturwissenschaftlicher Tatsachen aufgespürt. Sie hat wissenschaftliche Fakten als soziale Phänomene erklärt, (Natur)wissenschaftliches auf Soziales zurückgeführt." Die Abhängigkeit naturwissenschaftlicher Erkenntnis vom Beobachtenden ist auch von Naturwissenschaftlern thematisiert worden. Vergl. etwa die Äußerungen Einsteins und Heisenbergs, die Paul Watzlawick in einem Aufsatz zu "selbsterfüllenden Prophezeiungen" zitiert. "Es sei in diesem Zusammenhang zum Beispiel an Einsteins Bemerkung in einem Gespräch mit Heisenberg erinnert: 'Es ist unmöglich, nur beobachtbare Größen in eine Theorie aufzunehmen. Es ist vielmehr die Theorie, die entscheidet, was man beobachten kann.' 1959 schreibt Heisenberg dann selbst: '... und wir müssen uns daran erinnern, daß das, was wir beobachten, nicht die Natur selbst ist, sondern Natur, die unserer Art der Fragestellung ausgesetzt ist.'"(Paul Watzlawick, Selbsterfüllende Prophezeiungen, in: ders. (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.91-110, hier S.97)

achtungen mit einem anderen Differenzschema nach Kriterien neu ordnen, die bei der "Erst-Beobachtung" den blinden Fleck ausgemacht haben, d.h. "im Rückblick" seine eigenen blinden Flecken sehen. In unserem Beispiel wird der Biologe selbstverständlich nach den Beobachtungen im Verlauf des Froschexperiments die Referenzebene wechseln und bspw. entscheiden, ob, wie und in welcher Form er diese Beobachtungen anderen zugänglich macht. Auch dabei kann er wiederum als Beobachter beobachtet werden, etwa durch einen Psychologen. Aber auch der Psychologe könnte während seiner Beobachtungen des Biologen beobachtet werden ...[139]

Am Ende dieses längeren Abschnitts zu den anschaulicheren Seiten des radikalen Konstruktivismus möchte ich hervorheben, daß diese Theorien keine Möglichkeit eröffnen, über die "Wahrheit" von Aussagen über die "Wirklichkeit" zu entscheiden. Mit diesem Erkenntnisprogramm wird nicht eine Übereinstimmung der Theorie mit der Realität postuliert, sondern die Frage untersucht, wie "nützlich" diese möglicherweise neuen Orientierungsrahmen sein können. Dieser Selbstanspruch sollte zu einer "Depotenzierung überzogener Ansprüche und Erwartungen an die Wissenschaften und des blinden Vertrauens in ihre Ergebnisse führen, ohne in eine bloß irrationale Wissenschaftsschelte auszuweichen".[140] An diesem Punkt der "epistemologischen Bescheidenheit" konvergieren die ansonsten immer weiter auseinander driftenden Theorien des radikalen Konstruktivismus und die Systemtheorie Luhmanns.[141] "Dem Risiko eines Autoritätsverlustes kann die Wissenschaft [...] nur dann entgehen, wenn sie ihn selbst herbeiführt. Autorität im Sinne einer Repräsentanz der Welt, wie sie ist, sollte gar nicht erst in Anspruch genommen werden. Als wissenschaftlich kann [...] ohnehin nur das gelten, was einer Beobachtung zweiter Ordnung stand hält. [...] Die Problemangemessenheit der Beobachtung zweiter Ordnung liegt also nicht in der Sicherheit, die sie in Aussicht stellen könnte. Eher müßte man sagen: in der größeren Unsicherheit, die sie erzeugt und normalisiert."[142]

Dieses Selbstverständnis bezüglich der Anwendung von Beobachtungen zweiter Ordnung soll den empirischen Beschreibungen in den folgenden Kapiteln zugrunde gelegt werden. Da mir dies ohne umfangreiche Klärung wichtiger Grundbegriffe der Systemtheorie und des radikalen Konstruktivismus als unverantwortlich er-

139 Vergl. dazu: Gerd Roellecke, Was ist, muß man sagen: Einfach hinsehen: Niklas Luhmann beschreibt das Rechtssystem, FAZ, 7.12.1993, Beilage "Neue Sachbücher", S.L23

140 Schmidt, 1987, a.a.O., S.43

141 Als Indizien für diese Behauptung möchte ich verweisen auf: Niklas Luhmann, Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität, in: ders., 1990:d, S.31-58 und auf die entsprechenden Reaktionen in: Schmidt, 1992, a.a.O., S.7-23.

142 Luhmann, 1991:a, S.231

schienen wäre, wurde dieser Begriffsarbeit viel Raum gewidmet. Ich möchte am Ende dieses Abschnitts noch einmal unter Rückgriff auf Luhmann die diesem Wissenschaftsprogramm zugrunde liegenden, zentralen begrifflichen Unterscheidungen rekapitulieren. Das folgende Zitat ist einem Vortrag Luhmanns entnommen, der in gedruckter Form vorliegt, und bietet m.E. eine denkbar kurze und prägnante Möglichkeit einer solchen theoretischen Ortsbestimmung:

"Auf der Ebene der Erkenntnistheorie, das heißt beim Beobachten und Beschreiben von Systemen, die ihr Beobachten beobachten, muß man bei all dem verschiedene Unterscheidungen unterscheiden können, nämlich
1 die Unterscheidung von Operation und Beobachtung, wobei die Beobachtung eine Operation besonderer Art ist, und zwar die Operation des Unterscheidens, was die Unterscheidung von Operation und Beobachtung zirkulär werden läßt (aber wir halten sie ja auch nur auf der Ebene (!) der Kybernetik zweiter Ordnung für nötig);
2 die Unterscheidung der Systemreferenz (System *und* Umwelt) des Beobachters erster Ordnung von der Systemreferenz (System *und* Umwelt) des Beobachters zweiter Ordnung, die durch einen Beobachter dritter Ordnung getroffen werden müßte;
3 die Unterscheidung von Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung, was die Unterscheidung von System und Umwelt voraussetzt;
4 die Unterscheidung, ob die Beobachtung des Beobachtens auf das zielt, was der beobachtete Beobachter beobachtet (womit er sich beschäftigt) oder auf das, was er nicht beobachten kann (seine Unterscheidung); und schließlich
5 die Unterscheidung des binären Codes wahr/unwahr von anderen Formen der Selbst- bzw. Fremdbeobachtung."[143]

Soziologisch von besonderer Relevanz ist dabei der Gesichtspunkt der Wählbarkeit von Unterscheidungskriterien. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob etwas der Beobachtbarkeit durch ein System deshalb entzogen ist, weil das entsprechende System durch seine Ausstattung dazu nicht befähigt ist oder ob ein Beobachtungsschema deshalb nicht zur Anwendung kommt, weil das System sich für eines (und damit gegen andere) entschieden hat, die ihm potentiell qua Ausstattung ebenso verfügbar wären. Um diese Differenz zu verdeutlichen, könnte man die Unmöglichkeit des Menschen, Radioaktivität mit seinen Sinnen wahrzunehmen, kontrastieren mit der Selbstfestlegung eines beobachtenden Menschen, eine Entscheidung anderer, bspw. für den Ausbau eines Militärflugplatzes, nach moralischen (anstatt nach rechtlichen, wirtschaftlichen, politischen, ästhetischen ...) Unterscheidungskriterien zu beobachten. Es scheint mir wichtig, diese Diffe-

143 Niklas Luhmann, Erkenntnis als Konstruktion, Bern 1988, S.22f. (Satz und Hervorh. im Original)

renz von **struktureller Festlegung** vs. **Wählbarkeit** in bezug auf Beobachtungsschemata zu betonen, um Mißverständnissen vorzubeugen, die eine soziologisch nicht reflektierte Übernahme von Erkenntnissen hervorrufen könnte, welche auf Begriffsbildungen der Naturwissenschaften beruhen.

Herauszufinden, welche Unterscheidungen es sind, mit denen in Verfahren der Potentialbeurteilung unterschieden wird, ist im folgenden die zentrale Fragestellung. Dabei soll besonderes Augenmerk auf die eher latent bleibenden Unterscheidungskriterien gelegt werden. Sich diesen zu nähern setzt m.E. voraus, über eine Bestandsaufnahme der manifesten, d.h. der den Beteiligten bewußt verfügbaren Strukturmerkmale hinauszugehen. Dazu scheinen mir zwei unterschiedliche Herangehensweisen angezeigt: zum ersten eine gezielte Reformulierung bestimmter verfahrenstechnischer Problemfelder vorzulegen, die sich auf die Analyse der entsprechenden Literatur stützt, um zu überprüfen, welche der bekannten Kritikpunkte von Potentialbeurteilungen mit der Begrifflichkeit der blinden Flecken neu gefaßt werden können; und in einem zweiten Arbeitsschritt mit Hilfe von selbst erhobenen empirischen Daten zu überprüfen, ob mit einer solchen theoretischen Konzeption "passende" Beschreibungen der Praxis angefertigt werden können. Dabei wird es nicht darum gehen, durch Verweis auf die "Autorität" der wissenschaftlichen Beschreibung zu behaupten, diese Beobachtungen seien zutreffender als die Selbstbeschreibungen der Praktiker. Eine solche Anspruchshaltung würde die "epistemologische Bescheidenheit" geradezu konterkarieren. Vielmehr will ich der Frage nachgehen, wie Praktiker des Personalmanagements auf wissenschaftliche Beschreibungen ihrer Tätigkeit reagieren, die bestimmte blinde Flecken und latente Strukturen in der Praxis postulieren. Welche Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen gezogen werden können, soll abschließend in Kapitel 8 diskutiert werden, in dem es u.a. um Steuerung von komplexen Organisationen und um bestimmte Lernschritte innerhalb des "organisationalen Lernens" gehen wird.

3.5. Zusammenfassung der forschungsleitenden Fragestellungen

An dieser Stelle scheint es hilfreich, die bis hierher ausgeführten Überlegungen zu Paradoxien des Beobachtens und blinden Flecken explizit auf den Untersuchungsgegenstand Potentialbeurteilung zu beziehen. Damit soll gewährleistet werden, daß der Zusammenhang des hier erarbeiteten konzeptionellen Grundgerüsts mit den ihm zugrunde liegenden systemtheoretischen und radikal-konstruktivistischen Theorien zum eigentlichen Thema dieser Arbeit nochmals deutlich unterstrichen wird. Es sollen in der Form forschungsleitender Hypothesen verschiedene Fragen

in bezug auf mögliche blinde Flecken formuliert und in den folgenden empirisch orientierten Kapiteln 5 bis 7 am Material abgearbeitet werden.

- Jede Beobachtung operiert mit blinden Flecken. Sie sind Konstitutionsmerkmal von Erkennen und nicht etwa ein behebbarer Defekt. Die der Beobachtung zugrunde liegende Unterscheidung ist ihr blinder Fleck.
- Alle Formen von Beurteilungen, nicht nur die hier herausgehobenen, formalisierten prognostischen Verfahren, operieren mit blinden Flecken. Sie sind allerdings auf einen gewissen Latenzschutz angewiesen, um Entscheidungen über Stellen überhaupt treffen zu können.
- Mit den Möglichkeiten des Beobachtens von Beobachtungen können bestimmte latente Funktionen und Strukturen beobachtet und beschrieben werden. Rekursive Operationen diesen Zuschnitts ermöglichen jedoch nicht höherwertiges Beobachten, da auch sie mit Unterscheidungen arbeiten, d.h. blinde Flecken haben.
- Potentialbeurteilungen arbeiten wie alle Prognosen mit einem Zeitschema Vergangenheit vs. Zukunft. Entscheidungen auf dieser Grundlage zu treffen, wirft Paradoxien auf.
- Ein blinder Fleck solcher Verfahren besteht vermutlich darin, daß die Vergangenheitsdaten als sichere Basis fungieren. In soziologischer Perspektive erscheint Vergangenheit als hochgradig sozial determiniertes Konstrukt. Damit ist die entlastende Funktion, die solche Konstrukte im Alltag haben, keineswegs in Frage gestellt, wohl aber der Glaube, man habe es mit "objektiven" Tatbeständen zu tun, die man unabhängig von ihrem Entstehungskontext quantifizierend vergleichen könne.
- Auch der Aspekt des Risikos, das jede Entscheidung enthält, scheint in einer "Zone des Nicht-Sehen-Könnens" zu verschwinden. Symptomatisch hierfür sind prophylaktische Risikostreuungen, etwa als institutionalisiertes "Mehraugen-Prinzip" oder in der Form von (Teil-)Delegation von Verantwortlichkeit an Dritte (bspw. externe Psychologen, Unternehmensberater).
- Erscheint der "Laborcharakter" von Verfahren der Potentialbeurteilung nicht ebenfalls als blinder Fleck, da hochgradig standardisierte und entsprechend inszenierte Testsituationen Beobachtungen realer Verhaltensweisen in Organisationen simulieren sollen?
- Werden nicht auch differentielle Zugangschancen (als Resultate von Machtverteilungen und mikropolitischen Handelns) ebenfalls im Beobachtungsvollzug ausgeblendet?
- Können Praktiker des Personalmangements in diesen Thesen über blinde Flekken in Potentialbeurteilungen Beschreibungen ihrer Praxis erkennen?
- Für den Fall, daß dies zutrifft: Wie gehen sie damit um? Welche Kommunikationssperren gibt es?

- Falls sie die Thesen über blinde Flecken ablehnen: Welche Rationalisierungen im Sinne des Latenzschutzes lassen sich ausmachen?
- Kann die Technik des Beobachtens zweiter Ordnung Beschreibungen anfertigen, mit deren Hilfe partielle "Entparadoxierungen" oder Verschiebungen blinder Flecken möglich sind, bspw. in der Form vor- und nachbereitender Metakommunikation zwischen den Beteiligten?

Neben diesen teilweise in Frageform gekleideten Arbeitshypothesen, die im wesentlichen auf systemtheoretischen Begriffen basieren, möchte ich im Verlauf der Literaturanalysen ebenso wie in den empirischen Abschnitten dieser Arbeit einigen soziologischen Fragestellungen nachgehen, die sich auf nicht-systemtheoretisch orientierte Referenzautoren stützen. Diese Fragen liegen nicht "quer" zu der angestrebten systemtheoretisch-konstruktivistischen Gesamtkonzeption, sondern werden in diesem Abschnitt aus Gründen der übersichtlicheren Darstellung getrennt behandelt. In der angestrebten theoretischen und empirischen Analyse der Verfahren sollen aus zwei unterschiedlichen Theorieblickwinkeln Fragen gestellt und Antwortmöglichkeiten durchgespielt werden. Statt diese Doppelgleisigkeit als mangelndes Vertrauen in die vorgelegte Konzeptualisierung aufzufassen, kann man sie ebensogut als Indiz für die Integrations- oder Anschlußfähigkeit der Systemtheorie an andere (organisations-) soziologische Forschungstraditionen verstehen. Im einzelnen geht es um folgende Fragenkomplexe:

- **Die grundsätzliche Problematik des Rückschließens von Äußerem auf Innenzustände:**

Gemessen werden sollen im Zuge einer Potentialbeurteilung neben den individuellen fachlichen Qualifikationen und den Voraussetzungen und Grenzen für deren Ausbau (Kompetenzen) auch die Bereitschaft einzelner, die vereinbarten Ziele erreichen zu wollen (Motivation). Um diese inneren Einstellungen beobachten (messen und bewerten) zu können, muß man zwangsläufig auf äußeres Verhalten zurückgreifen; auf vergangenes (oder in einer jeweils gegenwärtigen Testsituation) gezeigtes Verhalten in realen oder simulierten (Arbeits-)Situationen. Unter diesem Aspekt des Zugriffs auf ein Innen durch Beobachtung von Äußerem möchte ich auch psychologische Testverfahren betrachten, die in der Eignungsdiagnostik eingesetzt werden. Es handelt es sich dabei zwar nicht um Beobachtungstechniken im herkömmlichen Sinne sozialwissenschaftlicher Forschungspraxis, dennoch scheint mir die zugrunde liegende Struktur dieser Verfahren insofern als beobachtender Zugriff auf ein Innen via Äußeres, als die dort erhobenen mündlichen oder schriftlichen Reaktionen der Kandidaten keineswegs einen direkten Zugang zu deren Bewußtsein sicherzustellen vermögen. Ich möchte der in Teilbereichen der Psychologie gehegten Vorstellung entgegentreten, man könne über die Konstruk-

tion von Persönlichkeitsmerkmalen, verstanden als meßbare, relativ stabile Eigenschaften von Personen, deren Verhalten vorhersagen und erklären.[144]

Berufsbezogene Eignungsdiagnosen, als deren spezifische Anwendungsform auch Potentialbeurteilungen zu gelten haben, versuchen der Frage nachzugehen, für welche Persönlichkeitsmerkmale sich signifikante Zusammenhänge hinsichtlich beruflichen Erfolgs aufweisen lassen. "Die deutlichsten Nachweise für verläßliche Zusammenhänge konnten in den letzten Jahren für kognitive Fähigkeiten erbracht werden. So zeigten Schmidt/Hunter (1981) mittels metaanalytischer Zusammenfassungen sehr großer Stichprobenzahlen, daß Intelligenztests als valide Leistungsprädiktoren in praktisch allen Berufen gelten können [...]."[145] Ohne die hinlänglich bekannte Problematik von Intelligenztests an dieser Stelle näher auszuführen, möchte ich darauf hinweisen, daß sich hier ein anderer Einwand mit noch größerem Nachdruck aufdrängt: Komplexe Steuerungs- und Führungsaufgaben, wie sie von denjenigen zu leisten sind, die typischerweise an Verfahren der Potentialermittlung teilnehmen, können nicht angemessen durch Rückgriff auf isolierte Variablen einzelner psychischer Systeme modelliert werden. Dieser Einwand verliert seine Bedeutung auch dann nicht, wenn man wie Schuler und Moser unterstellt, daß es prinzipiell möglich sei, diesen kontrollierten Zugriff auf einzelne Bewußtseine zu bewerkstelligen.

Doch auch solche Verfahren der Potentialbeurteilung, die eher auf der Basis direkt beobachtbaren Verhaltens funktionieren, haben prinzipiell unter der gleichen Unmöglichkeit der Operationalisierung von Berufs- bzw. Führungserfolg zu leiden. Auf diesen Umstand weisen Schuler und Moser auch hin, wenngleich mit anderer Abgrenzungsabsicht.[146] Beobachtet wird in Verfahren wie dem Assessment Center nicht nur Verhalten im Sinne des situationsadäquaten Umgangs mit Problemstellungen des Organisationsalltags. Vielmehr werden auch kaum operationalisierbare und dennoch extrem wichtige "metakommunikative" Aspekte wie Erscheinung, Auftreten, Ausdrucksweise in jeder sozialen Situation "mitgeführt". Was in der Soziologie Bourdieus mit dem Habitusbegriff thematisiert wird, müßte in einem solchen Zusammenhang expliziert werden.[147] Weiterhin zu beachten wäre, daß die

144 Vergl. Heinz Schuler/Klaus Moser, Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1910-1921

145 Ebd., Sp.1914

146 Ebd., Sp.1916f.

147 Vergl. Pierre Bourdieu, Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M. 1984 (Paris 1979) sowie: ders., Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Reinhard Kreckel (Hg.), Soziale Ungleichheiten, Sonderband 2 der Sozialen Welt, Göttingen 1983, S.183-198

als Wahrnehmung bewußte Wahrnehmung dem Beobachteten die Nutzung bestimmter Techniken des "Impression-management" nahelegt. Zur Diskussion dieser Aspekte bieten die Arbeiten Goffmans vielfältige Anschlußmöglichkeiten.[148] Gemeint sind hier nicht nur Möglichkeiten der bewußten Dissimulation, Täuschung oder Irreführung, sondern auch die teilweise unbewußt bleibenden Anpassungsreaktionen desjenigen, der beobachtet wird und dies weiß. So liegt z.B. im falschen Antizipieren dessen, was mein Gegenüber von mir erwartet, eine mögliche Quelle der Verzerrung. Dies wäre auch im meßtechnischen Sinne ein Artefakt, das von der Beobachtungssituation erst geschaffen wird. Hinsichtlich dieses Problembereichs werde ich auch auf die betriebswirtschaftliche und organisationspsychologische Literatur zum Assessment Center zurückgreifen.

- **Grenzen der Beobachtbarkeit:**

Jede Beobachtung ist Selektion. Für die Beobachtung der Beobachtungsoperationen Dritter gilt diese Feststellung in zugespitzter Form. Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte auf ihren Umgang mit Untergebenen oder mit bestimmten sachlichen Problemstellungen (wenn auch als Simulation!) hin zu beobachten, ist ohne Zweifel die Beobachtung einer Beobachtung. Die hohe Selektivität unserer Beobachtungen liegt aber nicht nur in bestimmten physiologischen Vorstrukturierungen unserer Wahrnehmung begründet, die im Zusammenhang mit den konstruktivistischen Theorien bereits beschrieben worden sind. Vielmehr gibt es auch "soziale Filter" der Wahrnehmung, zu denen auch außerhalb der Systemtheorie anregende Forschungsergebnisse vorliegen, so bspw. in den Arbeiten Neubergers, in denen sich wichtige Aufarbeitungen zu diesem Thema finden.[149]

An dieser Stelle läßt sich besonders gut nachweisen, daß es durchaus Vorteile bringen kann, systemtheoretische mit anderen sozialwissenschaftlichen Perspektiven zu verkoppeln. Die Frage nach dem jeweiligen Beobachterstandpunkt, die im Zusammenhang mit Beobachtungen zweiter Ordnung besonders wichtig erscheint, hängt nicht auf den ersten Blick mit der Frage nach den Eigenheiten sozialer Wahrnehmung zusammen. Im ersten Fall geht es um die raum-zeitliche Situierung von Beobachtern, im zweiten um eher interne Funktionsmechanismen des Beobachtens in Interaktionsbeziehungen. Insofern sind diese theoretischen Perspektiven nicht deckungsgleich. Eine wechselseitige Bezugnahme bietet sich dennoch

148 Vergl. Erving Goffman, Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, München/Zürich (4) 1983 (New York 1959); ders., Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt/M. 1971 (Englewood Cliffs 1961)

149 Vergl. Oswald Neuberger, Führen und geführt werden, Stuttgart (3) 1990, (völlig neu überarbeitete Auflage von Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten, Stuttgart 1984), S.205ff.

an. Luhmann führt in diesem Zusammenhang den Begriff "Eigenzustand"[150] ein als "Bezeichnung für das, was in den verschiedenen Beobachtungen als dasselbe erscheint."[151] Legt man die Begriffe sozusagen übereinander, so wird deutlich, daß die sozialpsychologische Perspektive in bezug auf diesen Sachverhalt deutlich konkretere Beschreibungen zuläßt.[152] Dennoch wäre es nicht angebracht, wegen des geringeren Maßes an konkreter Erklärungskraft den Begriff des Eigenwerts nicht weiter zu berücksichtigen. Denn mit Hilfe dieses Konzepts könnte man Aussagen darüber formulieren, was geschieht, wenn man eine Operation (bspw. eine Beobachtung) immer wieder auf sich selbst anwendet. Bezogen auf die hier im Mittelpunkt stehende Beschreibung angewandter Verfahren der Potentialbeurteilung lassen sich mit Hilfe beider Begriffe neue Perspektiven erschließen.

Wenn man ein Verfahren zur Potentialbeurteilung wie den "CPI 462" näher untersucht[153], in dem für Verhaltensdimensionen wie "Selbstbejahung", "Mitgefühl", "Einsatz von Intelligenz", "Rationalität/Intuition" und elf weitere, kaum weniger problematisch zu erfassende Kriterien bis hin zur Dimension "Management-Potential" eine Beobachtung und anschließende Skalierung durch "geschulte Beobachter" versucht werden soll, wird augenfällig, in welchem Maße die Möglichkeiten der Beobachtbarkeit überstrapaziert werden können. Diese Feststellung gilt für den sozialpsychologischen Blickwinkel, der sich bspw. für individuell zurechenbare Stereotypien in Attributionsprozessen interessiert. Die Frage ließe sich auch so formulieren: Warum nimmt ein Beobachter in einer konkreten Situation so wahr, wie er wahrnimmt? Analysiert man das gleiche Verfahren in Hinblick auf die Entstehung von Eigenwerten, könnte man vermutlich belegen, daß solche Stereotypien nicht ausschließlich als defizitäre Wahrnehmungskompetenz einzelner Beobachter zu beschreiben wären, sondern der Struktur des Verfahrens selbst inhärent sind. Man könnte so Antworten auf die Frage geben, warum eine Mehrzahl

150 Genaueres zum Begriff des "Eigenwerts" bei von Foerster, 1993, a.a.O., S.103ff., passim. In den Arbeiten von Foersters werden die Begriffe "Eigenzustand", "Eigenfunktion" bzw. "Eigenoperatoren" als Synonyme für Eigenwert verwandt (ebd., S.107; S.295). Auch Luhmann verwendet - unter wiederholter expliziter Berufung auf Heinz von Foerster - sowohl den Begriff des Eigenwerts wie den des Eigenzustands, um rekursive Operationen zu bezeichnen als ein Prinzip der Selbstorganisation, das aus beliebigen Zuständen bestimmte Strukturen entstehen läßt. Heinz von Foerster hat in seinen Texten mehrfach auf den Ursprung dieses Begriffs aus der Mathematik hingewiesen und schreibt die Formulierung David Hilbert zu. (z.B. ebd., S.261)

151 Luhmann, 1990:d, S.45

152 An dieser Stelle sollte darauf hingewiesen werden, daß Luhmann die sozialpsychologische Attributionsforschung ausdrücklich als Vorläufer der Technik des Beobachtens von Beobachtungen ansieht. Vergl. Luhmann, 1991:a, S.34f.

153 Dazu: Ansfried B. Weinert, Möglichkeiten zur Früherkennung von Führungstalent im außerfachlichen Bereich: Arbeiten zum "Deutschen CPI", in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1991), S.53-62

von Beobachtern so wahrnehmen, wie sie wahrnehmen, ohne dabei ein fragwürdiges Modell von "Normalbeobachtung" zu unterstellen, von dem einzelne abweichen. Möglicherweise ließe sich dann zeigen, daß Optimierungsversuche, die bei "defizitären" Beobachtungsfähigkeiten einzelner anzusetzen versuchen, etwa in Form von Aufklärung über typische Beurteilungsfehler, zwangsläufig ins Leere laufen müssen. Hier zeichnet sich eine Möglichkeit ab, ein vielfach kritisiertes Problemfeld von Potentialbeurteilungen aus zwei verschiedenen Blickwinkeln zu beschreiben, die einander ergänzen und nicht etwa ausschließen.

- **Laborsituation Potentialbeurteilung:**

Die Wichtigkeit des Vorgangs ist allen Beteiligten bewußt. Für die beobachteten Teilnehmer geht es um ihre Karriere, für die Beobachter sowohl um die Kostenverantwortung für "Investitionen in Humankapital" als auch um die Frage, wie die negativ Beurteilten motiviert werden könnten, der Organisation auch weiterhin als leistungsfähige und leistungswillige Mitglieder erhalten zu bleiben. Die "Außeralltäglichkeit" der Verfahren sensibilisiert und konditioniert beide Seiten: die Beobachteten auf ein möglichst hohes Maß an Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle ihres Verhaltens, die Beobachter zu einer nicht alltäglichen Beobachtungstiefe und -schärfe. Somit ist im Unterschied zur eher routinemäßigen Leistungsbeurteilung ein Maß an sozialer Vorstrukturiertheit gegeben, das man ohne weiteres als "Laborsituation" bezeichnen könnte. Hinzu kommt auf beiden Seiten der mehr oder minder ausgeprägte Glauben an die technisch-wissenschaftlich begründbare Rationalität des Verfahrens. Die oben bereits beschriebene Selektivität der Wahrnehmung wird nochmals deutlich dadurch gesteigert, daß "Laborsituationen" des Beobachtens zusätzliche reaktive Verhaltensmomente produzieren. Ist es ohnehin schon schwierig, fremdes Verhalten angemessen in dem Sinne wahrzunehmen, daß beim Beobachter möglichst viel von dem rekonstruiert wird, was der Handelnde mit seinem Tun verbindet, so schwindet diese Chance in einer als "künstlich" definierten Situation zusehends.

- **Systematisches Ausblenden von Macht, Herrschaft und sozialer Kontrolle im organisationalen Handeln:**

Jede bürokratisch aufgebaute Organisation ist ein "Herrschaftsverband", der Machtgefälle und soziale Kontrollmechanismen in der Form von Hierarchien aufweist. Autoritäre Strukturen der Machtdurchsetzung sowie die damit gekoppelten Außenkontrollen verlieren, wie bereits hervorgehoben, zunehmend an Bedeutung. Dies gilt in ganz besonderem Maße für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, d.h. für die an Potentialbeurteilungen Beteiligten. Die einzige Kontrollmöglichkeit von Experten durch fachliche Laien besteht in der festen Verankerung von Me-

chanismen der Innenlenkung.[154] Der Leistung wie der Loyalität einer Führungskraft kann sich niemand ausschließlich durch äußere Kontrollmechanismen (Zeitkontrollen, Rapportwesen, Umsatz o.ä.) versichern. Nur eine Verlagerung der Kontrollen nach innen kann diese Quasi-Sicherheit noch erzeugen, bspw. die Verpflichtung auf eine bestimmte Leistungsethik, der Rekurs auf das Gewissen oder die Stimulation, notwendig wachsende Freiräume im Sinne sozial erwünschter Ziele (hier: Unternehmensziele) einzusetzen. Diese Problematik kommt bspw. zum Ausdruck in Begriffen wie "commitment", "entrepreneuring"[155] oder "impliziter Arbeitsvertrag". Es geht dabei immer um die "Transformation von Arbeitskraft in Arbeit".[156] Dieses klassisch zu nennende Thema der Führungsforschung spielt bei leitenden Angestellten aus zwei Gründen eine immens wichtige Rolle. Zum einen gibt es so gut wie keine Erzwingungsmechanismen, zum anderen nimmt die Zahl derer, die in der Lage wären, die Leistungen führender Organisationsmitglieder zu erfassen und zu bewerten, mit der erreichten hierarchischen Stellung immer weiter ab. Entscheidungen von Direktoren und Vorständen sind nicht mehr in den gängigen Kategorien der Personalentwicklung beobachtbar. Deshalb kann im Bereich der Rekrutierung für solche Positionen nur noch **Vertrauen** zum funktionalen Äquivalent von Kontrolle werden. Aus diesem Grund

154 Vergl. dazu: Alois Hahn, Differenzierung, Zivilisationsprozeß, Religion. Aspekte einer Theorie der Moderne, in: Friedhelm Neidhardt u.a. (Hg.), Kultur und Gesellschaft, Sonderheft 27 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1986, S. 214-231 (insbes. S.222f.)

155 Vergl. dazu: Hartmut Walz/Christian Barth, Intrapreneuring: Ein Aktivierungskonzept für latentes Innovationspotential in Großunternehmen, Teil I, in: Personal - Mensch und Arbeit, 9 (1990), S.358-363; Teil II, in: Personal - Mensch und Arbeit, 10 (1990), S.412-418. Der Begriff "Intrapreneuring" ist ein Kunstwort, zusammengesetzt aus INTRAcorporate entrePRENEURING und soll "durch Verknüpfung der jeweiligen Innovationspotentiale von Großunternehmen und kleinen Venture Einheiten (beziehungsweise Unternehmen) unter gleichzeitigem Ausschluß ihrer spezifischen Innovationsbarrieren [...] ein ideales Klima für die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen" schaffen. (ebd., S.358) Mitverursachend für die Entwicklung eines solchen Konzepts sind nach Ansicht der Autoren zunehmende Unzufriedenheiten bei unternehmerisch denkenden Führungskräften, die mit festgefahrenen Strukturen der Ressourcenzuteilung und Zielbildung, wie sie in bürokratisch organisierten Großunternehmen häufig anzutreffen sind, nicht mehr zurechtkommen und verstärkt zu kleineren Unternehmen abwandern. Daran wird deutlich, daß auch eine zu weit fortgeschrittene Verinnerlichung von Unternehmenszielen nicht unproblematisch ist. Zu erweiternden, auch kritischen Anmerkungen zum Konzept des "Intrapreneuring": Thomas Sattelberger, Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.11-55 (insbes. S.40ff.)

156 Vergl. Klaus Türk, Von "Personalführung zu "Politischer Arena"? Überlegungen angesichts neuer Entwicklungen in der Organisationsforschung, in: Gerd Wiendieck/Günter Wiswede (Hg.), Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S.54-87. Dort heißt es: "Vielmehr kann von einer Unternehmung nicht konkrete Arbeit, sondern nur ein abstraktes Arbeitsvermögen, eben Arbeitskraft eingekauft werden. Daraus ergibt [...] sich ein Umsetzungsproblem: abstraktes Arbeitsvermögen muß - ggf. auch gegen Widerstand - in konkrete Arbeit [...] verwandelt werden." (ebd., S.57)

könnte man im Anschluß an Durkheim davon sprechen, daß den "nichtkontraktuellen Elemente des Vertrags" ein immer größerer Stellenwert beigemessen wird.[157]

Man steht folglich vor einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis: soziale Kompetenzsteigerungen (fortschreitende Arbeitsteilung im Sinne von steigender funktionaler Ausdifferenzierung) sind nur erreichbar über höhere Risiken und partiellen Verzicht auf Kontrollpotentiale. Dies wiederum führt zur Ausbildung neuer, subtil ansetzender Formen der Kontrolle. Traditionelle Kontrolle von einzelnen Segmenten tritt hinter Versuche der **Langzeitüberwachung** zurück. Nur in diesem Zusammenhang ist die Herausbildung von Versuchen der biographischen Überwachung zu verstehen. Verfahren wie "biographische Interviews" zielen darauf ab, langfristige Orientierungsmuster zu identifizieren und systematisch in den Kontext des Erwerbslebens einzubinden.[158] Die Möglichkeiten der Datengewinnung in diesem Rahmen können nur kommunikative Erhebungstechniken leisten; Beobachtungszyklen, die allein auf äußeres Verhalten abzielen, erreichen hier sehr schnell ihre Grenzen. Somit werden einzelne, die im Zusammenhang ihrer weiteren Verwendbarkeit in Unternehmen beurteilt werden sollen, zu systematischer Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle angehalten. Nur die erfolgreiche Verinnerlichung von Fremdzwängen kann einen leitenden Angestellten dauerhaft dazu motivieren, sein Möglichstes zu leisten. Nur wenn ihm dieses Bedürfnis zum Selbstbedürfnis wird, ist die Chance groß, einen allumfassenden, zeitlich langfristigen Selbstkon-

157 Vergl. Erving Goffman, 1971, a.a.O., S.171ff. Er schreibt: "Wie Durkheim schon lehrte, stehen hinter jedem Vertragsabschluß nicht-vertragliche Annahmen über den Charakter der Beteiligten. In der Übereinstimmung darüber, was sie einander schulden, einigen sich die Parteien stillschweigend über die allgemeine Gültigkeit vertraglicher Rechte und Pflichten, über die verschiedenen Modalitäten der Ungültigkeitserklärung sowie die Legitimität der möglichen Sanktionen im Falle des Vertragsbruchs." (ebd., S.172) Durch diese Vorannahmen sind die allgemeinen Grenzen der Formalisierbarkeit bestimmt. Die nichtkontraktuellen Elemente bleiben solange latent, wie es nicht zu Interpretationsstreitigkeiten im Konfliktfall kommt.

158 Zur historischen Entwicklung solcher Überwachungstechniken ebenso wie zu modernen Ausprägungen: Alois Hahn, Beichte und Biographie, *in:* Michael Sonntag (Hg.), Von der Machbarkeit des Psychischen. Texte zur historischen Psychologie II, Pfaffenweiler 1990, S.56-76. Dort heißt es u.a.: "Charakteristisch für die Gegenwart ist jedenfalls, daß eine Fülle von Informationen, die ich über mich liefere, sei es bei der Ausfüllung eines Fragebogens, bei einem Verhör, in der Sprechstunde, im 'Curriculum vitae' oder 'Lebenslauf', nicht Bekenntnisse sind, die ich in einer bestimmten Situation ablege und die dann vergessen werden. Vielmehr gibt es zahlreiche Methoden, diese Bekenntnisse zu speichern und sie nach von mir selbst nicht steuerbaren Kriterien neu zu ordnen, sie auf geheime Strukturen hin zu analysieren, um meine Gesundheit, meine Verläßlichkeit oder Zurechnungsfähigkeit daraus abzuleiten. Diese Speicherung von Bekenntnissen, wie sie mit den modernen Techniken der Datenverarbeitung in vorher unglaublichem Ausmaß möglich wird, stellt wahrscheinlich gegenüber den bisher geführten Bekenntnistypen eine in ihren Folgen schwer abschätzbare Neuheit dar. Der mit allen Bekenntnissen immer auch schon gegebene Aspekt der Kontrolle, der Steuerung und der Überwachung erhält jedenfalls eine ganz neue Qualität." (ebd., S.72)

trollmechanismus zu erzeugen, der Motivationen sicherstellen kann, die über Fremdkontrolle nicht mehr verankerbar sind. Durchsetzung von Organisationsinteressen, die an Kriterien der wirtschaftlichen Rationalität[159] orientiert sind, gelingt folglich nur noch über zeitlich stabilisierte Verinnerlichungen, die als subtilere, weil innengelenkte Kontrollmechanismen beschrieben werden können. Dies rückt Kommunikation in den Mittelpunkt der wirksamen betrieblichen Kontrollmechanismen. Nur die Kontrolle mittels kommunikativer Hebel kann sich soweit selbst reproduzieren, daß Verzicht auf dauernde Außenkontrollen möglich wird.[160] Sowohl Personalentwicklung im allgemeinen wie Potentialbeurteilung als ein spezifischer Baustein sind kommunikativ verfaßt und auf Verständigung angewiesen. Ohne die Einsicht in die Angemessenheit und Nützlichkeit solcher Verfahren kann die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten nicht erwirkt werden. Versuche der autoritären Aufpfropfung derartiger personalwirtschaftlicher Instrumente würden nicht nur mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern, sondern auch dysfunktional wirken. Insofern ist es sinnvoll, diese Instrumente nicht nur aus einem verfahrenstechnischen Blickwinkel zu analysieren, dessen Telos die irgendwie geartete technische Perfektionierung wäre, sondern eine allgemeinere Verankerung zu versuchen, die mögliche Erklärungen dafür liefern könnte, wieso weder höhere Vorhersagegenauigkeit noch verbesserte diagnostische Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen zwingend Verbesserungen im Organisationsalltag nach sich ziehen. Oder anders formuliert, wieso im Unternehmen zwischenmenschliche Beziehungen nicht in gleicher Weise kontrollierbar, steuerbar und veränderbar sind wie technische Verfahren.

159 In den "Führungsgrundsätzen" der Bayer AG (Leverkusen 1979) heißt es bspw.: "Wirtschaftlicher Erfolg ist die Basis für den Bestand unseres Unternehmens. Zur Verwirklichung dieses Zieles ist die Zusammenarbeit im Unternehmen auf einen Ausgleich zwischen den Interessen von Anteilseignern, Kunden, Mitarbeitern, Staat und Gesellschaft auszurichten." (Punkt 1. Allgemeine Grundsätze)

160 Vergl. Alois Hahn, Biographie und Lebenslauf, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.91-106. Diese Fragestellungen werden in Kapitel 6 ausführlich behandelt werden.

4. Beobachtungen aus psychologischer und systemtheoretischer Perspektive

Das Ziel dieses Kapitels ist es, das weiter oben ausgeführte, systemtheoretische Konzept des Beobachtens abzugrenzen gegenüber einem alltäglichen Beobachtungsbegriff sowie gegenüber der "wissenschaftlichen Beobachtung", wie sie in der Psychologie konzeptualisiert wird. Dabei wird eine Verschiebung von den Wahrnehmungen eines einzelnen hin zu Entscheidungen von Organisationen zu leisten sein. Wenn man bereit ist, Luhmanns scharfe Trennung der verschiedenen Systemtypen zu akzeptieren, muß man - um zu gehaltvollen empirischen Aussagen zu kommen - genau bestimmen, von welchen Beobachtungsoperationen man ausgeht. In einem zweiten Abschnitt werden meßtechnische Gütekriterien diskutiert, denen im Rahmen dieser Arbeit zwar eine untergeordnete Rolle zukommt, die aber trotzdem eine wichtige Grundlage für die inhaltliche Bewertung von Potentialbeurteilungsverfahren darstellen. Deshalb sollten zumindest grundbegriffliche Festlegungen, die auch in der Literatur zu Beurteilungssystemen ständig wiederkehren, kurz erläutert werden. Anschließend wird die Vorgehensweise der empirischen Datenerhebung knapp umrissen werden.

4.1. Abgrenzung zweier Beobachtungskonzepte

Beobachtung als Schlüsselbegriff der neueren Systemtheorie definiert Luhmann als Operation des Unterscheidens und Bezeichnens. Wir haben es also mit einer Festlegung auf einer sehr allgemeinen Ebene zu tun. "Eine Operation, die Unterscheidungen verwendet, um etwas zu bezeichnen, wollen wir Beobachtung nennen."[1] Es geht in dieser Begriffsbestimmung nicht vordergründig um einen spezifischen Modus menschlicher Wahrnehmung[2], sondern allgemeiner um einen Ope-

1 Niklas Luhmann, Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd. 5, Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1990, S.31-58 (S.39)

2 Vergl. Niklas Luhmann, Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität, Frankfurt/M. 1982, S.31ff. Wahrnehmung (einschließlich Wahrnehmung von Wahrnehmungen) bezeichnet Luhmann als *symbiotische Mechanismen*. Damit gemeint ist "eine Mitsymbolisierung des Körperbezugs" vor dem Hintergrund, daß kein Kommunikationssystem davon abstrahieren kann, "daß Menschen leiblich beteiligt sind." Solche Bezüge auf Körperlichkeit veranschlagt Luhmann für folgende Funktionssysteme, wo sie als "symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien" zur Steigerung der Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikationsangeboten dienen: Sexualität als symbiotischer Mechanismus des generalisierten Kommunikationsmediums Liebe, Wahrnehmung für Wahrheit, physische Gewalt für Macht, Bedürfnisse für Geld.

rationsmodus autopoietischer Systeme. Das heißt, daß mit dem Begriff des Beobachtens sowohl Vorgänge auf der Ebene sozialer Systeme als auch auf der Ebene psychischer und organischer Systeme gemeint sein können. Für den hier verfolgten Zusammenhang ist es im wesentlichen ein Systemtyp aus dem Bereich sozialer Systeme, nämlich Organisationen, die im Mittelpunkt stehen.[3] Eine zentrale Schwierigkeit besteht darin, daß Organisationen in der Theorie Luhmanns sozusagen "quer" zu den gesellschaftlichen Funktionssystemen liegen. Dennoch bilden sich in allen Funktionssystemen der modernen Gesellschaft formale Organisationen aus: in Wirtschaft, Politik, Medizin, Recht, Kunst, Wissenschaft, Religion, Erziehung. Eine ernst zu nehmende Schwierigkeit in der systemtheoretischen Beschreibung von Organisationen ergibt sich daraus, daß die beiden anderen Typen sozialer Systeme - Interaktionen und Kommunikationen - so stark in die Strukturen und Prozesse einer formalen Organisation verwoben sind, daß eine analytische Trennung kaum gelingt. Im folgenden möchte ich einen Begriffsvorschlag zur Diskussion stellen, für den es meines Wissens keine direkten Bezugspunkte im Werk Luhmanns gibt. In enger Anlehnung an die Beschreibung von "Gesellschaft als Gesamtheit aller Kommunikationen"[4] und die Differenzierungslogik gesellschaftlicher Subsysteme mit jeweils eigenen, symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien möchte ich vorschlagen, **Kompetenz** als ein analoges symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium für formale Organisationen zu behandeln und **Darstellung** als den entsprechenden symbiotischen Mechanismus zu begreifen.

Die Vorteile, die sich dadurch aus meiner Sicht ergeben, sind zum einen Möglichkeiten zur Beibehaltung der strengen Trennung von verschiedenen Systemtypen, zum anderen Chancen zur Konzeption von Entscheidungen als Kommunikationen, wobei dem Begriff der "Person" dabei eine Schlüsselrolle zukommen wird. Bevor ich zur systemtheoretischen Argumentation im eigentlichen Sinne übergehe, möchte ich den Begriff der "wissenschaftlichen Beobachtung" beschreiben, wie er in der Psychologie verwendet wird. Denn Bewußtseine als notwendige Umwelt von Kommunikationssystemen gehören in den Bereich psychologischer Forschung. Das Problem, das an dieser Stelle zu lösen ist, besteht in einer notwendigen Bestimmung des Systemtyps, auf den sich viele kritische Äußerungen im Zusammenhang mit Potentialbeurteilungen beziehen. In vielen dieser Arbeiten wird von Beobachtung und Beobachtungsfehlern als Leistungen von Individuen gesprochen. Genauer formuliert geht es meistens um die Grenzen von physiologischen und kognitiven Leistungen von Individuen in der Kategorisierung von

3 Vergl. zur Typologie der verschiedenen Systemarten: Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984, S.16. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1984:a]

4 Vergl. Niklas Luhmann, Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1990, S. 616ff. [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1990:e]

Wahrnehmungen. Darüber hinaus geht es in den technisch-methodischen Diskussionen häufig um die Möglichkeiten der Kontrolle affektiver Momente in Beurteilungssituationen. Diese beiden Bereiche scheinen mir die überwiegende Mehrzahl der kritischen Argumente gegen Potentialbeurteilungen abzudecken, die von psychologischer Seite her formuliert werden. Wenn also bspw. in der Literatur zum Assessment Center von Beobachtern die Rede ist, sind damit einzelne Menschen als handelnde Subjekte gemeint. Nur so ist zu verstehen, daß von individuellen "Beobachtungsfehlern" gesprochen werden kann, daß "Beobachterschulungen" durchgeführt werden und daß man glaubt, eine Mehrzahl individueller Beobachtungen in einer "Beobachterkonferenz" zu einem Gesamturteil aggregieren zu können.[5] Im hier verfolgten Ansatz soll jedoch eine vorwiegend organisationstheoretische Perspektive verfolgt werden, die zwar nicht von Individuen als "tragender Instanz" in Entscheidungsprozessen abstrahiert, jedoch über eine individuenzentrierte Perspektive hinausgehen sollte.

In einem ersten Schritt soll deshalb aus der Sicht der Psychologie unterschieden werden zwischen "Wahrnehmung", "Beobachtung" und "wissenschaftlicher Beobachtung". Werner Greve und Dirk Wentura[6] übernehmen in ihrer Arbeit die folgende, von Graumann stammende Definition: "Die absichtliche, aufmerksam-selektive Art des Wahrnehmens, die ganz bestimmte Aspekte auf Kosten der Bestimmtheit von anderen beachtet, nennen wir Beobachtung. Gegenüber dem üblichen Wahrnehmen ist das beobachtende Verhalten planvoller, selektiver, von einer Suchhaltung bestimmt und von vornherein auf die Möglichkeit der Auswertung des Beobachteten im Sinne der übergreifenden Absicht gerichtet. Im alltäglichen Verhalten gehen Wahrnehmung und Beobachten oft unmerklich ineinander über."[7] Ausgehend von dieser eher phänomenologischen Beschreibung bestimmen die Autoren "wissenschaftliche Beobachtung" durch zwei zusätzliche Kriterien, die über die bereits erwähnten Punkte Absicht, Selektion und Auswertung hinaus vorliegen müssen. Diese sind: erstens das Ziel der Beobachtung, das im Falle der Wissenschaft der Prüfung einer Theorie oder Hypothese zu dienen hat, und zweitens die Bindung an meßtechnische Gütekriterien, die Wiederholbarkeit unter kontrollierten Bedingungen sowie intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleisten sollen. "Die vier wesentlichen Punkte in der Unterscheidung von wissen-

5 Im folgenden Kapitel 5 zum Assessment Center werden Belege für diese Techniken geliefert. Werner Greve und Dirk Wentura, auf die ich mich im folgenden beziehen werde, nehmen in dieser Frage eine Zwischenstellung ein. Es werden durchaus Perspektiven eröffnet, die als "konstruktivistisch" gelten können. Dennoch bleiben die Autoren im Paradigma subjektiv zentrierter Beobachtungsbegriffe verhaftet, das den Großteil der psychologischen Forschung m.E. nach wie vor prägt.

6 Werner Greve/Dirk Wentura, Wissenschaftliche Beobachtung in der Psychologie. Eine Einführung, München 1991

7 Graumann, zitiert nach Greve/Wentura, 1991, a.a.O., S.4

schaftlicher Beobachtung und einfacher Wahrnehmung sind - stichwortartig nochmals zusammengefaßt - also: 1. die Absicht, Annahmen zu überprüfen; 2. die systematische Selektion bestimmter Aspekte; (Diese beiden Punkte unterscheiden *alltägliche* Beobachtung von einfacher Wahrnehmung); 3. die beabsichtigte Auswertung der erhobenen Daten und 4. die Kriterien der Replizierbarkeit und Objektivität. (Diese beiden Punkte kennzeichnen *wissenschaftliche* Beobachtung.)"[8] Ohne in der Bewertung dieser Festlegungen allzusehr ins Detail zu gehen, läßt sich sagen, daß eine eindeutige, subjektiv festzumachende Intention das wesentliche Unterscheidungskriterium dieser psychologischen Definition des Beobachtungsbegriffs darstellt. Mit solchen Konzepten des Unterscheidens, die den Grad der Intentionalität einerseits und die Ausrichtung an wissenschaftlichen Kriterien andererseits zur Grundlage haben, schränkt man den allgemeineren systemtheoretischen Beobachtungsbegriff folglich ein.

Bereits diese knappen Definitionen verdeutlichen, daß die systemtheoretische und psychologische Verwendung des Begriffs "Beobachten" keineswegs deckungsgleich ist. Das gleiche gilt übrigens für die Differenz zwischen den gängigen Beobachtungsbegriffen der empirischen Sozialforschung und systemtheoretischen Ansätzen in der Soziologie. Es ergibt sich daher für die folgenden Überlegungen die Notwendigkeit, eine gewisse Übersetzungsarbeit zu leisten. In der Systemtheorie werden Beobachtungen von psychischen und sozialen Systemen getrennt konzipiert. Beobachtungen eines **Bewußtseins** sind nicht vollkommen deckungsgleich mit Wahrnehmungen eines Menschen - hinzukommen die sogenannten "anschaulichen Imaginationen", oder anders formuliert, Beschäftigungen des Bewußtseins mit sich selbst, die nicht auf Wahrnehmungen beruhen.[9] Beobachtungen der **Kommunikation** orientieren sich an wechselseitigen Ego-Alter-Perspektiven, die Voraussetzung für den dreigliedrigen Selektionsvorgang zwischen Information, Mitteilung und Verstehen sind. Verstehen liegt vor, wenn eine Information Alters (verstanden als Alter ego) von Ego als Mitteilung einer Information registriert wird. "Üblicherweise bedient man sich bei 'Kommunikation', um die es hier geht, einer Übertragungsmetapher, die suggeriert, daß ein 'Sender' etwas im Sinne eines strukturtreuen Abbildens auf einen 'Empfänger' übertragen könne, wobei der Sender als *Ego*, als der aktive, und der Empfänger als *Alter ego*, als der passive Part verstanden wird. Demgegenüber ist festzuhalten, daß Kommunikation ein Prozeß ist, in dem grundsätzlich alle Partner 'aktiv' sind und die entscheidende Rolle dem 'Empfänger' als dem eigentlichen *Ego* eines kommunikativen Prozesses zukommt

8 Ebd., S.5 (Hervorh. im Original)

9 Vergl. Luhmann, 1990:e, S.19f.

(wobei, um dies nur der Vollständigkeit halber anzumerken, diese Rollen in einem interdependenten Verständigungsprozeß natürlich ständig wechseln)."[10]

Alois Hahn hat zur Verdeutlichung dieser um 180° gedrehten Perspektive, die Luhmanns Kommunikationstheorie grundlegend von anderen Ansätzen unterscheidet, die Begriffe "Daß-Verstehen" und "Was-Verstehen" geprägt.[11] Eine Mitteilung als an sich selbst gerichtet zu verstehen entspricht ersterem; diese als Mitteilung verstandene Information "in bestimmter selektiver und grundsätzlich subjektiv konstruierender Art und Weise mit Sinn zu verknüpfen und seine Reaktionen und Handlungen daran auszurichten"[12] entspricht letzterem. Man sollte aber aus gelungenem Was-Verstehen nicht kurzschließen, "daß es sich dabei um identisches Meinen innerhalb zweier Bewußtseine oder um identischen Sinn in Kommunikation und Bewußtsein"[13] handle. Denn eine solche Parallelität könnte, auch wenn sie existierte, keiner Beobachtung zugänglich gemacht werden. Hahn liefert auch die Begründung für diesen Sachverhalt: "Es handelt sich bei dem, was man Verstehen nennt, nicht um Einsichten in fremdes Bewußtsein, sondern um Konstruktionen, um Sinnunterstellungen. Deren Funktion besteht vor allem darin, Erwartungen für anschließbare oder anschließende Handlungen zu tragen."[14] Luhmanns Kommunikationsbegriff operiert zwar nicht "bewußtseinsfrei", verzichtet aber auf die Vorstellung der Übertragung eines Bewußtseinsinhalts von einem psychischen System auf ein anderes. Die Übertragungsmetaphorik weicht der Vorstellung einer strukturellen Kopplung. "Man unterstellt, verstanden worden zu sein, und operiert auf der Basis dieser Unterstellung."[15]

Auf der Ebene der Beobachtungen von psychischen Systemen bezeichnet Luhmann Wahrnehmung als einen "symbiotischen Mechanismus". Mit dieser Konstruktion soll der Tatsache Rechnung getragen werden, daß alle Vorgänge in Sinnsystemen nur dann ablaufen können, wenn menschliche Körper als Träger der Systemoperationen fungieren. Der Körperbezug ist also einerseits zwingend notwendig, andererseits muß man von einem Verhältnis der Inkommensurabilität

10 Alois Hahn/Rüdiger Jacob, Der Körper als soziales Bedeutungssystem, in: Peter Fuchs/Andreas Göbel (Hg.), Der Mensch - das Medium der Gesellschaft? Frankfurt/M. 1994, S.146-188 (S.152, Fußnote 18, Hervorh. im Original)

11 Vergl. Alois Hahn, Verstehen bei Dilthey und Luhmann, in: Annali di Sociologia - Soziologisches Jahrbuch, 8, I (1992), S.421-430

12 Hahn/Jacob, 1994, a.a.O., S.152, Fußnote 18

13 Hahn, 1992, a.a.O., S.424

14 Ebd.

15 Michael Hutter, Wirtschaft und Bewußtsein. Zur Karriere von Bedürfnis und Erwartung, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1992, S.334-362 (S.336)

zwischen Operationen von Sinnsystemen (psychische und soziale Systeme) und körperlichen Vorgängen bei Menschen ausgehen.[16] Beobachten setzt nicht unbedingt die Existenz eines menschlichen Beobachters voraus, der soziale Wirklichkeit durch seine (bewußte, selektive, bestimmten Relevanzkriterien folgende) Wahrnehmung strukturiert oder gar konstruiert. Auf einem allgemeineren Niveau geht es um eine **Operation**, die in einem Geschehen Unterschiede markiert und damit Informationen erzeugt, die dann freilich zum Gegenstand von Kommunikation gemacht werden können. Um zu verdeutlichen, daß Beobachtungen nicht identisch sein müssen mit menschlichen Wahrnehmungen, möchte ich auf ein Beispiel verweisen, das von Oswald Neuberger angeführt wird: "Wenn z.B. ein Kunde die Kreditlinie seiner Bank überschreitet, kann dies automatisch registriert werden und bestimmtes Folgehandeln auslösen. Die Lichtschranke einer Presse kann 'erkennen', daß sich ein Gegenstand (z.B. eine Hand) im gefährdeten Bereich befindet: die Presse schaltet sich ab ..."[17]

Ob im Anschluß an die neuere Systemtheorie mit dem Konzept der Beobachtungen zweiter Ordnung darüber hinaus ein soziologischer Erkenntnisgewinn zu erzielen ist, ist bereits weiter oben als eine der zentralen Fragestellungen dieser Arbeit beschrieben worden. Nach der Devise, Soziologie sei "nicht die Lehre vom ersten, sondern die Lehre vom zweiten Blick"[18] läßt sich möglicherweise durch Beobachtungen zweiter Ordnung eine distanzierte Position einnehmen. Dabei wird "Distanz" nicht im Sinne höherwertigen Beobachtens in einem dialektischen Prozeß verstanden, sondern im Sinne eines veränderten Problemzugriffs, der auf Wertungen verzichtet. Daß diese Form des Problemzugangs ihren blinden Fleck in den Unterscheidungen trägt, die sie zur Anwendung bringt, ist bereits ausgeführt worden und soll an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben werden. "Die Beobachtung erster Ordnung befindet sich mitten im Handgemenge des Konflikts. Der Beobachter zweiter Ordnung nimmt eine distanzierte Außenposition gegenüber den Entscheidungslinien erster Ordnung ein [...]. Seine Konzeption der Beobachterperspektive ist eine moderne Form des klassischen Wertfreiheitspostulats in den Sozialwissenschaften, das Max Weber ausführlich formuliert und entschieden gefordert hatte. Der *Verzicht auf Wertungen* ist sozusagen *der blinde Fleck einer Beobachtung zweiter Ordnung*. Durch den Gedanken, daß eine Beobachtung zweiter Ordnung wiederum nur eine Beobachtung ist, die beschrieben werden kann, hat Luhmann die Handhabung dieser Forderung erheblich einfacher gemacht und die

16 Vergl. Hahn/Jacob, 1994, a.a.O., insbes. S.152ff.

17 Oswald Neuberger, Personalentwicklung, Stuttgart 1991, S.18

18 Niklas Luhmann, Unverständliche Wissenschaft, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd.3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981, S.170-177 (S.170). [Im folgenden zitiert als: Luhmann, 1981:d]

Wertfreiheit der Wissenschaft als das erkannt, was sie soziologisch ist: die Voraussetzung, einen eigenen Bereich der Sozialwissenschaft funktional auszudifferenzieren und selbständig zu etablieren."[19] Zur befriedigenden Beantwortung der Frage, ob auf den Gegenstandsbereich der Potentialbeurteilungen mit diesem Beobachtungsschema soziologisch relevante Einsichten gewonnen werden können, muß jedoch geklärt werden, inwieweit man die verschiedenen bisher dargestellten Beobachtungsbegriffe gleichsetzen kann.

Auf ein konkretes Beispiel bezogen, könnten derartige systemtheoretisch konzipierte Beobachtungen für eine Organisation etwa darin bestehen, Mitgliedschaftsregeln anzuwenden, also zu bestimmen, wer dazu gehört und wer nicht. "Organisationen erkennen nur Kommunikationen ihrer Mitglieder als eigene an, und nur, wenn sie qua Mitgliedschaft kommunizieren."[20] Eine weitere wichtige Konkretisierung wäre die Zuweisung von Organisationsmitgliedern auf "Stellen" in dem weiter oben ausgeführten Sinne. Diese Beispiele verdeutlichen auch, daß es grob vereinfacht wäre, so zu tun, als sei über formalisierte Entscheidungsregeln (das "Herzstück" der Organisation) bereits eine jeweils erforderliche Passung zwischen Regel und Einzelfall zu erreichen. "Die Beziehungen *zwischen* Stellen sind immer auch Beziehungen *zwischen* konkreten Menschen, die es miteinander zu tun haben. Wenn etwa die Führungskraft eine Frau, cholerisch, jünger und qualifizierter als der männliche Unterstellte ist, dann wird diese konkrete Konstellation für die Zusammenarbeit vermutlich von wesentlicher Bedeutung sein, weil der Rahmen formaler (apersonaler) Bestimmungen trotz aller Abgrenzungen und Fixierungen immer noch so weit ist, daß die spezifischen Besonderheiten 'durchschlagen' können. Apersonale Bestimmungen können nämlich wegen ihrer Allgemeinverbindlichkeit grundsätzlich nicht so dicht und konkret sein, daß sie den Einzelfall erschöpfend determinieren."[21]

Die abstrakte Rede von der Organisation als einem System, das etwas entscheidet, ist insofern verkürzt und unpräzise, als nur einzelne Menschen in der Umwelt der Organisation als "Träger" bestimmter Entscheidungen fungieren können. Sehr wichtig ist es aber, sich zu vergegenwärtigen, daß eine solche "Beobachtung" der Organisation, bspw. bei der Entscheidung darüber, wer Abteilungsleiter wird und wer nicht, keineswegs auf die Beobachtungstätigkeit einzelner in Interaktionssystemen oder gar auf einzelne Bewußtseine (psychische Systeme) reduziert werden kann, denn weder A und B in einem Gespräch noch C alleine können eine solche

19 Walter Reese-Schäfer, Luhmann zur Einführung, Hamburg 1992, S.93 (Hervorh. von mir, J.T.)

20 Niklas Luhmann, Soziologie des Risikos, Berlin/New York 1991, S.202. [Im folgenden zitiert als Luhmann, 1991:a]

21 Neuberger, 1991, a.a.O., S.22 (Hervorh. im Original)

Entscheidung im hier gemeinten Sinne treffen. Eine solche Engführung auf individuelle Bewußtseine wäre organisationstheoretisch unfruchtbar, weil Entscheidungen in dieser Perspektive lediglich als ein diffuses Aggregat von Einzelmeinungen erscheinen würden. Dies führt zu Präzisionserfordernissen in bezug auf die hier verwendete Terminologie, denn es gilt zu erklären, wie für eine Organisation bindende Entscheidungen sich aus den Beobachtungen einzelner Entscheider herleiten lassen.

Im folgenden soll mit Hilfe des Konzepts "Person" versucht werden, einen Weg zu finden, Entscheidungen als Kommunikationen zu behandeln. Es kommt also ganz wesentlich darauf an, in diesem Spannungsfeld von organisationalen Entscheidungsregeln und jeweiliger Definitions- und Übersetzungsarbeit einzelner an der Entscheidung Beteiligter eine Perspektive zu formulieren, die es ermöglicht, empirisch nachprüfbare Äußerungen über Beobachtungsoperationen zu formulieren - seien es solche erster oder zweiter Ordnung.[22] Um auf die Frage der Kompatibilität der verschiedenen Beobachtungsbegriffe der Psychologie und der Systemtheorie zurückzukommen, sollte man sich m.E. vor einem folgenschweren Mißverständnis in acht nehmen. Der hier entwickelte Zugang zu Potentialbeurteilungen, dessen Charakteristikum Beobachtungen zweiter Ordnung sein sollen, zielt nicht darauf ab, die Rolle des wissenschaftlichen Beobachters dergestalt zu überhöhen, als stellte er die alleinige Instanz dieser Beobachtungsform dar. Beobachtungen zweiter Ordnung werden vielmehr zunehmend zur Normalform, "die für alle Funktionssysteme typisch ist."[23] Luhmann konstatiert eine Verlagerung dieser Beobachtungsform weg von "psychischen und sozialen Tiefbohrungen, in der Form von Entlarvung von Latenzinteressen". Er vermutet statt dessen: "Manches spricht dafür, daß die Autopoiesis der Kommunikation des Gesellschaftssystems mehr und mehr auf diese Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung verlagert und von ihr abhängig wird."[24] Diese bereits erwähnten Festlegungen, die hier wegen ihrer zentralen Bedeutung noch einmal in Erinnerung gerufen werden sollten, unterstreichen erneut die Perspektive, die ich im folgenden als "Hierarchiefreiheit rekursiver Beobachtungsverhältnisse" anwenden möchte.

---

22 Vergl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin (3) 1976 (1964). Bereits in dieser frühen Arbeit Luhmanns ist jene Festlegung "avant la lettre" vorgenommen - freilich ohne die wesentlich späteren Implikationen der Theorie des Beobachtens: "Als Handlungssysteme gesehen, schließen soziale Systeme keineswegs alle Handlungen der beteiligten Personen ein. Sozialsysteme bestehen nicht aus konkreten Personen mit Leib und Seele, sondern aus konkreten Handlungen." (ebd., S.24f.)

23 Luhmann, 1991:a, S.232

24 Ebd., S.233

In Hinblick auf Potentialbeurteilungen in Wirtschaftsorganisationen geht es mir um die Beobachtungen des Wissenschaftssystems, das Beobachtungen von Organisationen beobachtet. Wie kann man ein solches Beobachtungsprogramm zurückführen auf eine Basis, die empirisch überprüfbare Aussagen zuläßt? Dies ist m.E. nur möglich, wenn es gelingt, Beobachtungen von Organisationen als qualitativ verschieden von Beobachtungen von Individuen darzustellen. Sowohl im System der Wissenschaft als auch in Organisationen (Unternehmungen oder Verwaltungen) sind Beobachtungen nur denkbar durch "Vermittlung" der wahrnehmenden Tätigkeit von Menschen, die allerdings weder als Elemente von Interaktionen noch von Organisationen innerhalb der Systemtheorie behandelt werden können. In beiden Typen sozialer Systeme gehören Menschen und deren Bewußtsein zur notwendigen Umwelt, sie sind jedoch nicht "Teile" des jeweiligen Systems. Es gilt daher folgendes zu beachten: die im weiteren Verlauf diskutierte "Praktikerliteratur" ebenso wie die meisten wissenschaftlich orientierten organisationspsychologischen und ökonomischen Arbeiten verwenden einen qualitativ anderen Beobachtungsbegriff und andere Zuschreibungsmechanismen für Beobachten als die Systemtheorie. Um an dieser theorietechnisch entscheidenden Stelle konkreter zu werden: Nicht "Menschen" sind Gegenstand von Potentialbeurteilungen, sondern "Personen". Diese systemtheoretische Sichtweise möchte ich im folgenden unter Rückgriff auf die Kommunikationstheorie Luhmanns erläutern.

In der Luhmann'schen Systemtheorie ist die Vorstellung eines einheitlichen Subjekts aufgehoben. Ein "Individuum" im Sinne der Einheit eines organischen Systems mit einem Bewußtsein, das als "Element" von Interaktions- oder Kommunikationssystemen behandelt werden könnte, findet in dieser Theorie keinen Platz. Wie muß man sich Entscheidungsprozesse in Organisationen vorstellen, wenn der Rekurs auf das Bewußtsein eines einzelnen oder einer Gruppe von Entscheidungsträgern nicht ausreicht? Wenn eine Entscheidung nicht aus einer Summe von subjektiven Befindlichkeiten heraus ableitbar ist, kommt man nur weiter, indem man die psychische Systemreferenz zugunsten einer sozialen aufgibt. Daraus läßt sich u.a. ableiten, daß Organisationen unter keinen Umständen als Summe von Handlungen einzelner Mitglieder oder als Gesamtheit der dort stattfindenden Interaktionen beschreibbar sind. Daher muß zur Bezeichnung dieser systemtheoretisch entscheidenden Scharnierposition eine Begrifflichkeit eingeführt werden, um zwischen Bewußtseinen (psychischen Systemen), Menschen und deren Wahrnehmungen (organischen Systemen) und Kommunikationen (sozialen Systemen) klar trennen zu können. Nur diese Trennung ermöglicht eine Bestimmung dessen, was mit Entscheidungen (in Organisationen) bezeichnet werden soll. Eine Entscheidung ist eine für die Mitglieder der Organisation bindende Kommunikation. Die entscheidende Schnittstelle in diesem Gewirr verschiedener Systemtypen scheint mir der Begriff "Person" zu sein. Personen sind in der neueren Fassung der Luh-

mann'schen Systemtheorie weder Menschen noch Bewußtseine, sondern "Strukturen der Autopoiesis sozialer Systeme".[25] Mit diesem Begriff läßt sich möglicherweise einiges an Unbehagen abschwächen, das kritische Rezipienten von Systemtheorie öfters haben, wenn sie befürchten, Menschen würden aus dieser Theorie eskamotiert.

Weder Menschen noch Bewußtseine sind Teile sozialer Systeme, wohl aber Personen. Diese Festlegungen Luhmanns lassen sich aus seiner Kommunikationstheorie heraus verdeutlichen. Die Differenz der Ego-Alter-Perspektive ist konstitutiv für Luhmanns Konzeption des Kommunikationsprozesses. Die wechselseitige Orientierung Alters (verstanden als Alter ego) an Ego und vice versa wird über Erwartungen gesteuert.[26] Luhmann beschreibt Personen auch als eine Art von "Adressen für Erwartungen", die konstitutiver Bestandteil von Kommunikation, ergo von sozialen Systemen sind.[27] Diese theoretische Festlegung erfolgt unter Verweis auf die Erkenntnismöglichkeiten, die sich der Soziologie mit einer begrifflichen Unterscheidung von Person und Bewußtsein eröffnen. "Personen können Adressen für Kommunikation sein. Sie können als Aufzeichnungsstellen für komplexe sequentielle Kommunikationsverläufe vorausgesetzt werden, in dieser Hinsicht funktional äquivalent zur Schrift. Sie können als Zurechnungspunkte für Kausalannahmen und insbesondere für Verantwortungen dienen. All das bleibt jedoch ausschließlich kommunikative Realität ohne jede determinierende Auswirkung auf Bewußtseinsprozesse. [...] Die Sonderkonstruktion der Personalität ist mithin voll kompatibel mit der hier vertretenen These einer radikalen Trennung der Systeme."[28]

Wenn man von Personen als "Adressen für Kommunikation" spricht, müßte man präzisieren, auf welchen Systemtyp sich das Beobachtungsschema bezieht, das gerade zur Anwendung kommt, d.h. in welcher Umwelt (die immer nur zusammen mit einem System gedacht werden kann) ein Mensch gerade als "Träger" von Beobachtungsoperationen fungiert. Dieses Bild des Menschen als "Träger" von Systemoperationen eines bestimmten Typs ist ein heuristisches Konstrukt, das mit der These der radikalen Trennung der Systeme eigentlich unvereinbar ist und auch von Luhmann meines Wissens nicht verwendet wird. Im folgenden gehe ich davon aus, daß einzelne Akteure oder aus mehreren einzelnen bestehende Gruppen Be-

25 Luhmann, 1990:e, S.33

26 Vergl. Luhmann, 1984:a, S.119ff.

27 Ebd., S.429. Dort heißt es weiter: "Das Personsein erfordert, daß man mit Hilfe seines psychischen Systems und seines Körpers Erwartungen an sich zieht und bindet, und wiederum: Selbsterwartungen und Fremderwartungen."

28 Luhmann, 1990:e, S.34

obachtungen innerhalb der Organisation, die dann zu Entscheidungen verdichtet werden, in gewisser Weise "tragen". In einer auf diesen Sachverhalt abzielenden Passage aus einem älteren Text Luhmanns heißt es dazu: "Organisationen sind insofern soziale Systeme, die sich erlauben, menschliches Verhalten so zu behandeln, *als ob es ein Entscheiden wäre.* Die soziale Realität des Entscheidens in Organisationen wird somit als eine bloße Annahme oder Unterstellung oder Suggestion der am System Beteiligten aufgefaßt. Ein Mindestmaß an psychisch fundierter Realität muß natürlich vorliegen - so wie alle Generalisierungsleistungen 'real assets' (Parsons) voraussetzen. [...] Organisation ist nach diesem Begriff keineswegs eine bloße Fiktion ihrer selbst, wohl aber auf ihrer Ebene der Elemente eine erfolgreich durchgesetzte Unterstellung mit einer dafür ausreichenden Deckung durch Realverhalten."[29]

Um die weiter oben zur Diskussion gestellte Perspektive der **Kompetenz** als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium von Organisationen wieder aufzugreifen, schlage ich vor, **Personen** als die Erwartungsstrukturen zu behandeln, die in formalisierten Verfahren der Potentialbeurteilung beobachtet werden. Entscheidungen über Stellen als für Organisationsmitglieder bindende Kommunikationen erscheinen dann bezogen auf Beobachtungsoperationen des Kommunikationssystems. Damit ist der Wechsel von einer psychologischen auf eine soziale Systemreferenz eingeleitet. Entscheidungen können dann behandelt werden wie andere Kommunikationen, die sowohl Menschen als auch Bewußtseine in der Umwelt sozialer Systeme voraussetzen, ohne diese jedoch als "Teile" zu inkorporieren. Die **Darstellungen** von Organisationsmitgliedern in bezug auf erwartete Kompetenzen (operationalisierbar als Verhalten und Einstellungen) erscheinen als der notwendige Körperbezug der Beobachtungsoperationen, die zu Entscheidungen führen - wie oben bereits angedeutet im Sinne eines symbiotischen Mechanismus. Diese Notwendigkeit, auf den Körper Bezug zu nehmen, folgt aus der Unzugänglichkeit fremden Bewußtseins. "Wenn wir direkt Einsicht hätten in die Seele unserer Partner, wären wir nicht auf die Wahrnehmung ihres Leibes angewiesen."[30] Solche Darstellungen werden über wahrnehmendes Beobachten (etwa in Gruppendiskussionen) oder auch durch die Analyse von schriftlichen oder schriftähnlichen Materialien (z.B. Postkörbe oder Computersimulationen) empirisch beobachtbar. Gegenstand der Beurteilung ist dann die Übereinstimmung einer "Person" - verstanden als Erwartungsadresse innerhalb der Kommunikation - mit bestimmten Organisationsstrukturen. Diese Konstruktion ist verwandt mit nicht systemtheoretischen Modellen des Menschen als Rollenträger.[31] Vor diesem

29 Luhmann, 1981:d, S.354 (Hervorh. im Original)

30 Hahn/Jacob, 1994, a.a.O., S.153

31 Diese Parallele wird von Luhmann zwar gesehen, er differenziert aber Person und Rolle. "Es gibt keinen 'Trend' von Personorientierung zu Rollenorientierung. Die Entwicklung zeichnet sich vielmehr

Hintergrund läßt sich die Selbstbeschreibung der meisten Potentialbeurteilungsverfahren, nicht den Menschen als ganzen, sondern lediglich bestimmte Kompetenzen, Verhaltensweisen und Einstellungen zu beurteilen, mit der hier explizierten systemtheoretischen Konzeption vereinbaren. Denn es sind spezifische, von der jeweiligen Organisationsstruktur definierte Kompetenzen, von denen Erfolg oder Mißerfolg in Selektionsverfahren abhängt. Insofern ist die Person Adressat dieser Verfahren, nicht der Mensch, den die Systemtheorie nur noch als "*mixtum compositum*"[32] verschiedener Systemreferenzen und nicht mehr als Entität fassen kann.

Eine solche Konstruktion erlaubt es m.E., Wahrnehmungen von einzelnen Organisationsmitgliedern in stark vorstrukturierten organisationalen Entscheidungsprozessen als Bedingungen der Beobachtungen einer Organisation zu behandeln, ohne sie gleichzusetzen. Dieses komplizierte Arrangement hat den Vorteil, in den Reproduktionsprozeß von Entscheidungen mehr hereinzunehmen als die Wahrnehmungen und "anschaulichen Imaginationen" einzelner Bewußtseine. Dadurch werden Möglichkeiten eröffnet, Strukturen von Organisationen als "Unternehmenskultur" oder "Systemgedächtnisse" mitzubehandeln, ohne daß man zu einer Vorstellung von Organisationen ohne Menschen übergehen müßte. Die einzelnen Mitglieder sind dann nicht Elemente der Organisation, sondern deren notwendige Umwelt. Beobachtungen der Organisation in Hinblick auf Entscheidungen orientieren sich dann an Personen, nicht an Menschen oder Bewußtseinen. Daß eine solche Begriffsverwendung sinnvoll sein kann, läßt sich an einem Beispiel zeigen. Als Autor eines wissenschaftlichen Textes nimmt ein einzelner am Kommunikationssystem Wissenschaft teil; gleichzeitig ist er Mitglied einer Organisation, bspw. als Angestellter einer Forschungseinrichtung oder einer Universität. Beide Bereiche lassen sich als soziale Systeme beschreiben, die ohne eine Vielzahl solcher Einzelmenschen in ihrer jeweiligen Umwelt nicht existieren würden. Dennoch sind diese Menschen als physische Wesen nicht Elemente der sozialen Systeme. Vielmehr sind es in einem Fall **Kommunikationen** (über die Angemessenheit oder Wahrheit von Meinungen), im anderen **Entscheidungen** (über Ressourcen, Stellen, Kommunikationswege, Zukunftsperspektiven etc.), die die Form verbindlicher Kommunikationen für die Organisationsmitglieder annehmen. Insofern wä-

---

dadurch aus, daß diese Differenz an Bedeutung gewinnt, auch und gerade im Innenleben formaler Organisationen. Man muß hier unterscheiden können, welche Erwartungen nur an bestimmte Personen adressiert und welche auf Grund der formalen Position durchsetzbar sind." (Luhmann, 1984:a, S.431) Nach meiner Überzeugung sind Potentialbeurteilungen an dieser Schnittstelle angesiedelt. Erfüllung von Erwartungen in der Vergangenheit wird projiziert auf eine mögliche Übernahme formaler Positionen in der Zukunft. Die Oszillationen zwischen Person und Rollenträger ergeben sich nicht zuletzt aus den Schwierigkeiten, die an Personen adressierten Erwartungen genau zu definieren.

32 Hutter, 1992, a.a.O., S.334 (Hervorh. im Original)

ren dann auch Beobachtungen zweiter Ordnung innerhalb des Wissenschaftssystems nicht als Leistung eines einzelnen Menschen oder Bewußtseins zu verstehen, sondern als Operation des Unterscheidens und Bezeichnens innerhalb eines bestimmten Kommunikationssystems, die allerdings nur dann begreifbar wird, wenn man unterstellt, daß einzelne Autoren im Wissenschaftssystem, die gleichzeitig Organisationsmitglieder sind, sie gleichsam "anwenden". Wechselseitige Verstehensunterstellungen als Charakteristikum von Kommunikation orientieren sich dann an Personen. Mißverstehen ist in einer solchen Konstruktion keine defizitäre Eigenschaft eines Bewußtseins, sondern Resultat von Kommunikation.

4.2. Meßtechnische Gütekriterien

4.2.1. Beobachtung und Messung

Wie bereits angedeutet, möchte ich die gängigen meßtechnischen Gütekriterien, die üblicherweise in der Diskussion über Beurteilungen auftauchen, kurz beschreiben, um eine Grundlage für die folgenden inhaltlichen Bewertungen einzelner Verfahren der Potentialanalyse sicherzustellen. Dazu will ich einleitend der Frage nachgehen, inwieweit sich die Begriffe "Beobachtung" und "Messung" unterscheiden. Greve und Wentura gehen davon aus, daß eine strenge Abgrenzung der Begriffe unangemessen wäre, weil in ihrem Verständnis Beobachtung als Teil der Messung verstanden werden soll.[33] Dennoch gibt es zwei wichtige Unterscheidungsmerkmale. Erstens die sogenannte Abbildungsvorschrift und zweitens die Vereinbarung über das Skalenniveau der durch Messung gewonnenen Daten, die festschreiben, welche mathematischen Operationen mit den Zahlenwerten durchgeführt werden dürfen. In dem von ihnen gewählten Beispiel der Temperaturmessung von Wasser gehen die Autoren davon aus, daß die Eigenschaft "Temperatur" durch den Bereich der Zahlenwerte 0-100 in Grad Celsius abgebildet werden kann. "Was heißt das konkreter ausgedrückt? Angenommen, wir messen zu fünf verschiedenen Zeitpunkten die Temperatur des Wassers, so besagt die Vereinbarung für eine solchermaßen vorgenommene Temperaturmessung, daß ich einen Mittelwert errechnen und mit den Worten 'das Wasser hatte eine mittlere Temperatur von x Grad Celsius' interpretieren kann. Demgegenüber stelle man sich die Zuordnung von Zahlen zu Farben des Wassers vor: Z.B. vergeben wir eine Eins, wenn das Wasser blau ist, eine Zwei, wenn es rot ist usw. Dürfen wir hier über verschiedene erhobene Werte einen Mittelwert bilden? Natürlich - aber wir dürfen in diesem Fall nicht den erhaltenen Wert in dem Sinne 'das Wasser hatte

33 Vergl. Greve/Wentura, 1991, a.a.O., S.10ff.

eine mittlere Farbe von blau' interpretieren. In dem Fall dieser zweiten Anordnung müßte festgelegt sein, daß die Ergebnisse solcher Operationen nicht interpretiert werden dürfen. [...] Beobachtung ist in vielen Fällen auch Messung - aber nicht immer werden wir diesen strengen Begriff in Anspruch nehmen, da nicht immer Aussagen über den Bereich der Operationen gemacht werden."[34]

Im weiteren Verlauf der Analyse einzelner Verfahren der Potentialanalyse wird sich herausstellen, daß dieser Forderung oftmals nicht in angemessener Weise entsprochen wird. Häufig wird man mit Fällen konfrontiert, in denen die Datenerhebungstechniken der Beobachtung und Messung nebeneinander angewandt werden, ohne daß entsprechende Vorschriften über die mathematische Verknüpfbarkeit der Daten mit der gebotenen Sorgfalt beachtet würden. Es wird zu überprüfen sein, ob dies nachweisbar ist, etwa bezüglich mangelhafter Konsistenz in der Operationalisierung von Anforderungsdimensionen oder für die Aggregierungsvorschriften von Gesamturteilen. Ganz allgemein läßt sich in Hinblick auf Mathematisierungstendenzen im Bereich von Beurteilungsverfahren bereits an dieser Stelle folgendes sagen: "Dieses in der Praxis vorherrschende Beurteilungsprinzip der Aufstellung von Merkmalen und der Bewertung anhand von notenähnlichen Skalen bedeutet letztlich eine *Mathematisierung* oder *Quantifizierung* des an sich qualitativen Vorgangs der Beurteilung von Menschen durch andere Menschen. Ein diffuser, subjektiver Eindruck wird in einer Sprache abgebildet, die eigentlich in eine ganz andere Welt gehört: in die Welt von Eindeutigkeit und Logik. [...] Befindet man sich erst auf dieser Ebene von Zahlen, hat man die Beurteilung vordergründig von ihrer Wagheit befreit."[35]

Symptomatisch für die hier kritisch betrachteten Quantifizierungstendenzen im Bereich allgemeiner psychologischer Diagnoseinstrumente, die häufig in standardisierter Form in Organisationen zur Anwendung kommen, ist ein Aufsatz von Charles E. Bethell-Fox, der im Anhang sogar entsprechende Formeln anführt.[36] Der Text erscheint mir dennoch insofern interessant, als er eine knappe Darstellung der Hauptgütekriterien enthält und darüber hinaus den oft unterbelichteten Aspekt der Kosten-Nutzen-Analyse in bezug auf standardisierte eignungsdiagnostische Verfahren zumindest erwähnt. Insbesondere der aufgezeigte Zusammenhang von psychologischer Testpraxis und anderen Funktionen des Personalmanagements verdient Beachtung wegen des dort zum Ausdruck gebrachten Vertrauens

34 Ebd., S.11

35 Thomas Breisig, Betriebliche Sozialtechniken, Bd.2: Personelle Veränderungen, Neuwied 1990, S.76 (Hervorh. im Original)

36 Charles E. Bethell-Fox, Psychological Testing, in: Peter Herriot (Hg.), Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal, Chichester, West Sussex u.a. 1989, S.307-329

in die technische Gestaltbarkeit von Arbeitsbeziehungen: "However, there is an additional reason why psychological tests are allies to the personnel function. By focusing on construct validation, proper use of tests necessitates the systematic, scientific investigation of the personal qualities required for effective job performance and survival within the organization. This should provide the organization with a clearer understanding of what is required from their personnel. Hence, selection criteria can be more carefully honed, essential skills which require training and development for successful careers can be more clearly identified, and the dimensions of appraisal systems more closely linked to job requirements."[37]

4.2.2. Reliabilität[38]

Prinzipiell könnte man eine Reihe von Gütekriterien für Messungen aufstellen.[39] Neben Kriterien, deren Bezug eindeutig von praktischen Nutzenkalkülen bestimmt ist, bspw. Zugänglichkeit oder entstehende Kosten in Relation zu Aussagekraft der Daten, könnte man auch auf Objektivität oder Vergleichbarkeit von Daten abstellen. Es sind zwei Aspekte, die sich in den Sozialwissenschaften als zentrale Gütekriterien durchgesetzt haben: die Zuverlässigkeit (Reliabilität) und die Gültigkeit (Validität). Mit dem Begriff der Reliabilität einer Messung ist eine Maßzahl gemeint, die Aufschluß darüber gibt, inwieweit wiederholtes Messen mit einem Meßinstrument identische Werte liefert. "Reliabilität wird in der klassischen Testtheorie als das Verhältnis der Varianz der wahren Werte zur Varianz der beobachteten Werte definiert." (Schnell/Hill/Esser, S.147) Da man davon ausgeht, daß jede Messung fehlerbehaftet ist, was u.a. zurückzuführen ist auf Störeinflüsse der Umgebung, zu grobe Instrumente oder Fehler im konkreten Meßinstrument (bspw. Uhren, Kameras, Bandaufzeichnungsgeräte etc.), wird die Vorstellung vollkommen exakten Messens obsolet. Folglich benötigt man eine Meßzahl, die den Zusammenhang zwischen den gemessenen und den tatsächlichen Werten ausdrücken kann, wobei unterstellt werden muß, daß die "wahren" Werte unbekannt bleiben. "Der Quotient der beiden Varianzen ist die Reliabilität, die Wurzel aus der Reliabilität ist gleich der Korrelation zwischen den wahren Werten und den beobachteten Werten." (ebd.)

---

37 Ebd., S.326f.

38 Die Darstellung ist eng angelehnt an: Rainer Schnell/Paul B. Hill/Elke Esser, Methoden der empirischen Sozialforschung, München/Wien (2) 1989 (1988), S.145ff. sowie: Greve/Wentura, 1991, a.a.O., S. 44ff. sowie S.89ff. Für dem Sinn nach übernommene Passagen steht dieser Beleg; alle wörtlichen Zitate werden (in Klammern mit Seitenzahlen) als solche kenntlich gemacht.

39 Vergl. Siegfried Grubitzsch, Testpsychologie, in: ders./Günther Rexilius (Hg.), Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie. Ein Handbuch, Reinbek (2) 1987 (1981), S.1091-1109. Der Autor unterscheidet dort nach Haupt- und Nebengütekriterien (S.1099ff.).

Das heißt, daß mit Reliabilität immer eine geschätzte Größe gemeint ist. Zur Schätzung bieten sich zwei Methoden an: "Messungen der zeitlichen Stabilität von Meßergebnissen und äquivalente Messungen." (ebd.) Die erste Methode besteht in der Wiederholung von Messungen "unter theoretisch äquivalenten Bedingungen". (Greve/Wentura, S.45) Der Einsatz desselben Instruments zu verschiedenen Zeitpunkten wird als Retest-Reliabilität bezeichnet. Wenn sich herausstellt, daß die Unterschiede zwischen einzelnen Messungen groß sind, ist das Meßinstrument stark fehlerbehaftet, d.h. nicht reliabel. Bei der zweiten Methode (Paralleltestmethode) kommen verschiedene Instrumente derselben Art gleichzeitig zum Einsatz. "Dies ist der Gedanke, der zu der Berechnung von Übereinstimmungsmaßen zwischen verschiedenen Instrumenten (z.B. Beobachtern) bei einer Meßgelegenheit führt." (Greve/Wentura, S.46) Die Reliabilität läßt sich als Quotient, der zwischen 0 und 1 liegt ausdrücken; Werte über 0.8 gelten gemeinhin als akzeptabel. (Schnell/Hill/Esser, S.149)

In bezug auf Beobachtungen menschlichen Verhaltens durch andere menschliche Beobachter (die Situation einer Potentialbeurteilung) erhält die Paralleltestmethode einen wichtigen Stellenwert. In der Diskussion über das Assessment Center wird diese Form der meßtechnischen Zuverlässigkeit als "Interraterreliabilität" bezeichnet.[40] In der eignungsdiagnostischen Meßsituation scheint es eher geboten zu beachten, daß in einem konkreten Meßdurchgang verschiedene Beobachter als "zuverlässig" eingestuft werden können, als hohe Übereinstimmungen in (zeitlich oft weit auseinanderliegenden) verschiedenen Meßsituationen zu erreichen. Konkret gesprochen geht es also vorwiegend um Antworten auf die Frage: "Wer beobachtet wie zuverlässig in einer gegebenen Situation?" Im Unterschied zu Aussagen bezüglich der Validität, die in Form von Korrelationskoeffizienten quantifiziert werden (vergl. Abschnitt 2.2.), sind zahlenmäßige Festlegungen im Bereich der Reliabilität in der Literatur zu Potentialbeurteilungen extrem selten anzutreffen.

4.2.3. Validität

Wenn die Frage der Validität (Gültigkeit) diskutiert wird, geht es darum festzustellen, ob und in welchem Maße das gemessen wird, was gemessen werden soll. Von besonderer Bedeutung ist ebenfalls, wie Gültigkeit und Zuverlässigkeit zusammenhängen. Während die Reliabilität auf die Fähigkeiten des Meßinstruments als solches abzielt, bezieht die Validität sich auf die Art und Weise, in der ein vorhandenes Instrument eingesetzt wird. "Trifft das eingesetzte Meßinstrument überhaupt den Punkt? Mißt z.B. eine mündliche Prüfung nicht viel mehr die soziale

40 Vergl. Christof Obermann, Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1993, S.233ff.

Sicherheit und Sprachgewandtheit des Kandidaten als sein fachliches Wissen oder sogar vielleicht einfach nur seine Fähigkeit, Streß auszuhalten?" (Greve/Wentura, S.47) Zur Abgrenzung der beiden zentralen Gütekriterien muß man bedenken, daß wiederholte Messungen u.U. stabil gleiche Ergebnisse bringen, also reliabel sind, aber möglicherweise etwas anderes als beabsichtigt erfassen und somit nicht valide genannt werden können. Dabei kann man von zwei Zusammenhängen ausgehen: "Die Validität eines Instruments kann nicht größer sein als die Reliabilität des Instruments, wohl aber kann die Reliabilität größer sein als die Validität. Die beiden Gütekriterien lassen sich auch so umschreiben: Ein Instrument ist um so reliabler, je weniger *zufällige* Fehler die Messung beeinflussen; ein Instrument ist um so valider, je weniger *systematische* Fehler die Messung beeinflussen." (Schnell/Hill/Esser, S.151, Hervorh. von mir, J.T.)

Um diesen Abschnitt nicht über Gebühr auszudehnen und mich auf Fragen zu beschränken, die für den Bereich der Potentialbeurteilungen relevant sind, will ich drei Formen der Validität kurz diskutieren und hinsichtlich der Darstellung der Finessen empirischer Sozialforschung auf die einschlägige Literatur verweisen.[41] Im Anschluß an Schuler[42] stelle ich (1) die kriterienbezogene oder auch empirische Validität ("predictive validity" und "concurrent validity"), (2) die Inhaltsvalidität (auch als Kontentvalidität bezeichnet), sowie (3) die Konstruktvalidität in knapper Form dar.[43]

Zu (1): Bezogen auf Potentialbeurteilungen (Assessment Center) macht Schuler den pragmatischen Vorschlag, prädiktive und konkurrente Validität zusammenzufassen und als kriterienbezogene Validität zu bezeichnen, da sie sich nicht prinzipiell, sondern nur verfahrenstechnisch unterscheiden (zeitversetzte vs. zeitgleiche Messung). Konkret interessiert ist man bei diesem Gütemaßstab daran, ob Datenerhebungen zu verschiedenen Zeitpunkten (etwa bei der Einstellung eines Mitarbeiters und bei späteren Beurteilungen durch Vorgesetzte) als gültig anzusehen sind. Anders gefragt: Lassen sich gültige Prognosen aus den erhobenen Daten ableiten? Der sogenannte Prädiktor könnte so aussehen: Erreicht der AC-Kandidat innerhalb von zehn Jahren eine Position im höheren Management? Das darauf zu

41 Neben den bereits genannten Arbeiten zählen hierzu unbedingt: Renate Mayntz/Kurt Holm/Peter Hübner, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Opladen (5) 1978 (1969), S.22f. sowie S.64ff. Speziell für die Assessment-Center-Methode: Ain Kompa, Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, München und Mering (2) 1990 (1989), S.48ff.

42 Heinz Schuler, Die Validität des Assessment Centers, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.223-250

43 Eine ausgesprochen detaillierte Auseinandersetzung mit der Validität von Assessment Centern bietet: Obermann, 1993, a.a.O., S.237ff. Insbesondere hinweisen möchte ich auf die überblicksartige Zusammenstellung Obermanns, in der die Ergebnisse von empirischen Studien in unterschiedlichen Branchen dargestellt sind. (ebd., S.250f.)

beziehende Kriterium könnte eine Überprüfung nach acht und eine nach sechzehn Jahren sein (vergl. Tabelle bei Schuler, 1989, a.a.O., S.228).

Zu (2): Die grundlegende Frage bezüglich der Inhaltsvalidität lautet: Ist das gemessene Kriterium repräsentativ für die in Frage stehende Tätigkeit? Bildet bspw. im Rollenspiel "Mitarbeitergespräch" erfaßtes Verhalten die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen einer Führungskraft im Umgang mit Untergebenen ab? Bereits eine vermeintlich simple Frage wie diese verdeutlicht m.E., wie problematisch Messungen in diesem Bereich sind. Man müßte hier, um überhaupt "messen" zu können und anschließend die Güte dieser Messung mit Korrelationskoeffizienten ausdrücken zu können, wissen, wie man Führungserfolg zu operationalisieren hätte - ein fast unmögliches Unterfangen! Vermutlich deshalb "wird die Kontentvalidität in der Berufseignungsdiagnostik nur in Ausnahmefällen als ausreichender Gültigkeitsnachweis akzeptiert." (Schuler, 1989, a.a.O., S.225)

Zu (3): Mit Konstruktvalidität ist die Frage nach der Gültigkeit einer Messung angeschnitten, die sich auf nicht direkt Beobachtbares bezieht. Das klassische, immer wieder zitierte Beispiel ist der Intelligenztest. Man möchte wissen: Was mißt diese Aufgabe bzw. das ganze Diagnoseinstrument eigentlich? Diese Frage bezieht sich auf alle Arten von Simulationen und Arbeitsproben, nicht nur auf standardisierte psychologische Testverfahren. Wie noch zu zeigen sein wird, steht und fällt die Qualität eines Assessment Centers mit der Sorgfalt, die man bei der Operationalisierung sogenannter "Anforderungsprofile" aufwendet, denn es geht gleichzeitig um die Konstruktion von zwei Beobachtungsdimensionen. Der Bereich Arbeitsanforderungen muß operationalisiert werden und der Bereich Persönlichkeitsmerkmale, der Hinweise auf Eignung bzw. Nichteignung für bestimmte Tätigkeiten liefern soll, ist ebenfalls ein wissenschaftliches Konstrukt. (vergl. Schuler, 1989, a.a.O., S.240) Daher kommt der Frage, wie gültig Messungen sind, die mit Hilfe solcher Konstrukte erfolgen, wesentliche Bedeutung in der methodischen Diskussion von Potentialbeurteilungen zu.

In einer einführenden Darstellung zum Assessment Center schreibt Schuler - eigentlich ein Befürworter der Methode - zur Frage der Beurteilungsaspekte und -dimensionen folgendes: "Die Ungewißheit, was Beurteiler eigentlich beurteilen, wird durch die kürzlich fertiggestellte Dissertation von Fennekels (1986) auf eine vorläufige Spitze getrieben: Der Autor rechnet verschiedene Modelle durch, mittels derer sich das Beurteilerverhalten möglicherweise beschreiben ließe, und kommt zu dem Schluß, weder aufgrund der Merkmale noch der Übungen oder der Wechselwirkungen zwischen beiden läßt sich die Beurteilung rekonstruieren. Umstritten ist auch noch, ob Globalurteile eher als undifferenzierte Pauschalbewertungen zu interpretieren sind oder als sorgfältig abgewogene Zusammenfas-

sungen vielfältiger Einzelbeobachtungen (Zedeck und Cascio)."[44] Diese Feststellung sollte auf die Diskussion sowohl der Zuverlässigkeit als auch der Gültigkeit bezogen werden, die in diesem Abschnitt auf einem allgemeinen begrifflichen Niveau thematisiert wurden, dies jedoch in der Absicht, eine Basis für die folgenden inhaltlichen Kritiken an einzelnen Verfahren zu schaffen.

4.3. Vorgehensweisen für die empirische Datenerhebung

Neben der Analyse der wissenschaftlichen Literatur zu verschiedenen Verfahren der Potentialbeurteilungen sollen Dokumentenanalysen sowie Experteninterviews durchgeführt werden, mit dem Ziel, ein Inventar der derzeit angewandten Methoden erstellen zu können. Das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Verfahren des Assessment Centers (AC) ist in der Vergangenheit zum Gegenstand ausführlicher Kontroversen in Theorie und Praxis geworden. Das Verfahren selbst, seine Vor- und Nachteile sind ausführlich in der Literatur dokumentiert. Der praktischen Bedeutung dieses Verfahrens angemessen, wird eine eingehende Analyse verschiedener Anwendungsformen in Kapitel 5 erfolgen.

Besondere Aufmerksamkeit soll im Rahmen dieser Arbeit auch den Verfahren gewidmet werden, die den Anspruch erheben, Potentialbeurteilungen leisten zu können, ohne sich der inzwischen "klassischen" AC-Techniken zu bedienen. Inwieweit mit der Distanz zum AC, die sich in vielen Selbstbeschreibungen manifestiert, auch wirklich eine feststellbare methodische Abgrenzung und Eigenständigkeit einhergeht, soll innerhalb des deskriptiven Teils dieser Arbeit beschrieben werden. Dazu werde ich mich zweier Verfahren der Datenerhebung bedienen, die in den deskriptiven Kapiteln parallel zur Anwendung kommen sollen. Zum ersten wird im Zuge einer Dokumentenanalyse versucht, das Spektrum der "Alternativverfahren" zu erfassen. Dies wird anhand allgemein zugänglicher, wissenschaftlicher Literatur erfolgen sowie mit Hilfe von unternehmensinternen Dokumenten, die mir auf diesbezügliche Anfragen zur Verfügung gestellt wurden. Zum zweiten habe ich in den Fällen, in denen dies möglich war, neben dem Zugang zu unternehmensspezifischen Materialien auch Gespräche mit verantwortlichen Mitarbeitern aus der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung geführt. Diese Gespräche wurden in der Form von gering vorstrukturierten Experteninterviews gestaltet, um eine breitere Basis für die kritische Würdigung der einzelnen Verfahren zu gewinnen.

---

44 Heinz Schuler, Assessment-Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick, in: ders./Willi Stehle (Hg.), Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S.1-35 (S.8)

Im Verlauf dieser Gespräche kam es hauptsächlich darauf an, auf der Grundlage der eher allgemeinen Informationen aus den schriftlichen Dokumenten gezielte Nachfragen zu den tendenziell "unterbelichteten" Problemdimensionen der Verfahren anzubringen. Auch wenn man nicht davon ausgehen sollte, als "Außenstehender" in der stark strukturierten Gesprächssituation des Interviews rückhaltlos über alle im Unternehmen bekannten Schwierigkeiten informiert zu werden, darf man doch annehmen, daß diese Methode der Datenerhebung zumindest partielle Einblicke ermöglicht, die durch die Analyse von Schriftdokumenten (mit ungleich höherem Selbstdarstellungscharakter und Selbstverpflichtungsgrad für die Unternehmen) nicht zu erwarten sind. Die so gewonnenen Daten können und wollen keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Um dem weiter oben skizzierten Erkenntnisinteresse zu genügen, das im wesentlichen als Anfertigung einer wissenschaftlichen Beschreibung und kritischen Analyse, bezogen auf eine vorfindbare Praxis, umrissen wurde, scheint dies auch nicht erforderlich zu sein. Darüber hinaus dürfte es ausgesprochen schwierig sein, in einem Bereich zu Verallgemeinerungen zu gelangen, der in einem derartigen Ausmaß von spezifischen innerorganisationalen Bedürfnissen und Zwängen gekennzeichnet ist wie der Bereich der Potentialbeurteilungen. Schon im Vorgriff auf genauere Analysen der einzelnen Verfahren läßt sich feststellen, daß jeder Versuch, einen "one-best-way" in diesem Bereich aufzeigen zu wollen, an unüberwindlichen theoretischen und praktischen Barrieren scheitern muß.

Eine solchermaßen eingeschränkte Perspektive schließt es aber keineswegs aus, auf einer allgemeinen analytischen Ebene bestimmte Strukturmerkmale herauszuarbeiten. Dies soll durch eine Art "Übersetzungsarbeit" von Konzepten der Systemtheorie und des radikalen Konstruktivismus auf einen empirisch klar abgrenzbaren und beschreibbaren Objektbereich versucht werden. Die bisher ausgeführte Problematik der Paradoxie, der jede Form von Beobachtung im Vollzug ausgesetzt ist, ihr blinder Fleck[45], soll als forschungsleitende Hypothese im Anschluß an die detaillierten Beschreibungen der einzelnen Verfahren als Raster dienen, mit dessen Hilfe strukturelle Gemeinsamkeiten (und Beschränkungen?) von Potentialbeurteilungen aufgezeigt werden sollen.

---

45 Vergl. Dirk Baecker, Kybernetik zweiter Ordnung, in: Heinz von Foerster, Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke, hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt/M. 1993, S.17-23. Um es noch einmal zu unterstreichen: Der Begriff des blinden Flecks wird im folgenden als Metapher verwendet, die geeignet erscheint, eine universelle, nicht hintergehbare Besonderheit unserer Wahrnehmung (verstanden als Grundlage unseres Erlebens und Handelns) zu charakterisieren. Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, daß es unangebracht, geradezu widersinnig wäre anzunehmen, daß diese Eingeschränktheit jedes Beobachtens durch irgendeinen "Kunstgriff" aufhebbar wäre. Daraus ergibt sich auch, daß es völlig verfehlt wäre, in diesem Sachverhalt einen wie auch immer gearteten Defekt zu sehen. Was durchaus kontrovers diskutiert werden kann, ist die Frage, ob man die dahinterstehenden konstruktivistischen Theorien für "passend" hält oder nicht.

5. Das Assessment Center[1]

5.1. Methode: Aufbau und Ablauf

Dieses Instrument, das vorwiegend zur Auswahl von Führungs- und Führungsnachwuchskräften eingesetzt wird, hat in den vergangenen zehn bis 15 Jahren einen relativ hohen Verbreitungsgrad in deutschen Unternehmen erreicht und ist nach der Auffassung seiner Befürworter "nicht etwa als Alternative zu herkömmlichen Beurteilungsmethoden zu verstehen, sondern [...] faßt diese zusammen, entwickelt sie methodisch weiter und ergänzt sie durch zusätzliche eignungsdiagnostische Verfahren mit dem Ziel, möglichst zutreffende Aussagen über das Potential eines Kandidaten zu erhalten."[2] Inwiefern dieser Selbstanspruch zutrifft bzw. inwieweit er zu modifizieren ist, soll im folgenden überprüft werden. Die Ursprünge dieser eignungsdiagnostischen Methode lassen sich in der Deutschen Wehrmacht ausmachen, wo sie in den zwanziger Jahren zur Auswahl von Offiziersanwärtern entwickelt wurde. Die Weiterentwicklung und Adaption für den Bereich Wirtschaftsorganisationen erfolgte im wesentlichen in den USA. Die ersten Anwendungen dieser Art in Deutschland datieren aus den siebziger Jahren; zu Beginn der Achtziger setzte ein regelrechter Boom ein.[3] Walter Bungard zeichnet

1 Zur Schreibweise: In der Literatur findet sich sowohl die Form "mit Bindestrich" wie die "ohne Bindestrich". Soweit möglich, respektiere ich die Form, für die ein Autor sich entschieden hat; ich selbst werde zumeist abkürzen und von AC sprechen. Zur Literatur: Die Textproduktion zum AC kann ohne Übertreibung als hypertrophierend bezeichnet werden. Möglicherweise ist dies zu deuten als direkte Funktion der Bedeutung dieses Verfahrens in der Praxis; vielleicht stachelt jedoch auch der Selbstanspruch, man stehe hier vor einer "kopernikanischen Wende" in der Eignungsdiagnostik, Widerspruch oder zumindest kritische Analyse in besonderer Weise an. Im Verlauf dieser Arbeit werde ich mich auf eine vergleichsweise geringe Zahl von Referenzautoren beziehen und verweise daher an dieser Stelle auf einige Standardtexte, die umfangreiche Literaturverzeichnisse enthalten. Das Kriterium, das meine Auswahl bestimmt hat, sind mögliche Anschlüsse für die hier verfolgte systemtheoretische bzw. organisationstheoretische Perspektive. Daher werden Arbeiten, die vorwiegend auf verfahrenstechnische Aspekte des AC abstellen ebenso wie solche, die praktische Optimierungsvorschläge unterbreiten, hier unterrepräsentiert bleiben.

2 Wolfgang Jeserich, Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren, München/Wien 1981, S.33. Diese Arbeit erscheint nach wie vor aufgrund der vielen Beispiele als Referenztext, wenn es um die inhaltliche Ausgestaltung eines AC geht. Man darf annehmen, daß sie in paradigmatischer Weise zum AC-Modell in der Praxis deutscher Unternehmen geworden ist. Dies gilt in besonderer Weise natürlich für die Unternehmen, die sich im "Arbeitskreis Assessment-Center" zusammengeschlossen haben. Darüber hinaus fällt auf, daß dieser Text in kaum einer Literaturliste zu einem Aufsatz fehlt, in dem Praktiker über ihre Erfahrungen mit AC berichten. Als neueres Standardwerk zum AC sollte erwähnt werden: Christof Obermann, Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1993.

3 Vergl. Michel Domsch/Irmgard Jochum, Zur Geschichte des Assessment-Centers - Ursprünge und Werdegänge, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.1-18

die Geschichte des AC aus der Perspektive der empirischen Führungsforschung nach.[4] Der bis weit in die zweite Hälfte des Jahrhunderts noch ungebrochene Glauben an eigenschaftstheoretische Führungskonzepte, gebündelt im Konzept der "Great-man-theory", verlor immer mehr an Überzeugungskraft, da empirische Belege für die sachlich, zeitlich und sozial stabile Überlegenheit eines Führungsstils nicht erbracht werden konnten.[5] In der Rekrutierungspraxis schwand die Legitimationsgrundlage der klassischen "Psychotechniken", etwa Intelligenztests, Interviews oder graphologische Gutachten in entsprechendem Maße.[6] Gleichzeitig wuchs jedoch der Bedarf an Instrumenten zur möglichst frühzeitigen Identifikation von "Führungspotential". Wie dieser Bedarf aus Unternehmenssicht legitimiert wird, ist bereits in Kapitel 2 dargestellt worden, so daß dieser Aspekt hier nicht mehr weiter behandelt werden soll.

"Die Szene im Personalauslesegeschäft änderte sich erst mit dem Bekanntwerden der sog. Assessment Centers [...]. Durch die Kombination herkömmlicher Tests mit neueren Verfahren und sog. 'Arbeitsproben' im Rahmen eines komplexen Testprogramms, schien über Nacht aus der Praxis heraus der 'Königsweg' der Führungskräfteselektion gefunden worden zu sein: Ein Teil der bisherigen, liebgewonnenen paper-and-pencil-Tests kann erhalten bleiben und suggeriert weiterhin den streng wissenschaftlichen Charakter des Unterfangens; die Nachteile dieser situationsspezifischen Instrumente werden durch konkrete Simulationsaufgaben (wie z.B. den in-basket-Test, der sog. Postkorbübung) aus dem späteren Tätigkeitsfeld ergänzt (sog. situative Tests, Flanagan 1954). Durch Gruppendiskussion und sonstige Problemlösungsversuche in Interaktion mit anderen können außerdem mit Tests nicht erfaßbare, 'soziale' Fertigkeiten beobachtet und analysiert werden. Mit dem Einsatz der neuen Verfahren können nun insbesondere die zunehmend in der Öffentlichkeit kritisierten, und teilweise rechtlich verbotenen, Persönlichkeitstests, bei denen zuweilen die verfassungsmäßig geschützte Persönlichkeitssphäre verletzt wurde, und die als wissenschaftlich fragwürdig zu bezeichnenden graphologischen Gutachten substituiert werden."[7]

---

4 Walter Bungard, Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers, in: Heinz Schuler/Willi Stehle (Hg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S.99-125

5 Vergl. Oswald Neuberger, Führen und geführt werden, Stuttgart (3) 1990, (völlig neu überarbeitete Auflage von Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten, Stuttgart 1984), S.135ff.

6 Vergl. Heinz Schuler/Klaus Moser, Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1910-1921

7 Bungard, 1987, a.a.O., S.101. Zur rechtlichen Problematik von graphologischen Gutachten: Ernst Baer/Alfons Lücke, Pro und contra Graphologie - Eine kontroverse Diskussion, in: Günter Cisek/Uwe Schäkel/Jürgen Scholz (Hg.), Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg 1989, S.168-196 sowie Lothar Michel/Günther Wiese, Zur rechtllchen und psychologischen Proble-

Viele der anfänglich gehegten Hoffnungen, insbesondere hinsichtlich einer überlegenen prognostischen Validität des AC, werden inzwischen zurückhaltender bewertet. Mit den gestiegenen Anwenderzahlen entwickelte sich eine intensive wissenschaftliche Kritik, die so gut dokumentiert ist, daß ich nur punktuell darauf zurückgreifen werde. In dieser Richtung wegweisend sind bspw. die Arbeiten von Günter Ortmann, Oswald Neuberger und Ain Kompa, die ich im folgenden aufgreifen werde. Viele der dort dokumentierten Forschungsergebnisse lassen sich m.E. im Sinne der weiter oben ausgeführten Beobachtertheorien mit der Metapher des blinden Flecks reformulieren. Die Begriffe blinder Fleck und latente Struktur werden von Luhmann an einigen Stellen synonym verwendet.[8] Dieser Begriffsverwendung schließe ich mich in den folgenden Beschreibungen gängiger Verfahren an, so daß überall dort, wo blinder Fleck im Text steht, genauso gut von latenter Struktur die Rede sein könnte, und vice versa.

Jede Form der Eignungsdiagnose basiert in letzter Instanz auf eigenschaftstheoretischen (traitistischen) Annahmen. Charles Lattmann bezeichnet die "Rückführung menschlichen Verhaltens auf persönliche Eigenschaften" als den "Kerninhalt der Eigenschaftstheorie", weist jedoch auch darauf hin, daß diese Theorie umstritten ist und durch Forschungsergebnisse der Sozialpsychologie (insbesondere im Bereich Gruppendynamik und Situationstheorie) erhebliche Einschränkungen ihres Geltungsbereichs erfahren hat. Dennoch stellt er fest: "Mit der Richtigkeit ihrer Grundannahme [gemeint ist die Eigenschaftstheorie, J.T.] steht und fällt die Möglichkeit der Eignungsbeurteilung, da dieser keine andere Grundlage für ihre Verhaltensvoraussagen zur Verfügung steht als die Person des zu Beurteilenden."[9] Dieses Dilemma, das weiter oben bereits thematisiert wurde als Unmöglichkeit, von äußerem Verhalten zwingend auf innere Einstellungen zu schließen, wird insbesondere mit der AC-Technik zu verschleiern versucht. Dem Ideal einer naturwissenschaftlichen Standards entsprechenden "reinen Messung des Gegenstan-

---

matik graphologischer Gutachten, in: Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht (NZA), 3 (1986), S.505-510. Allgemeine, u.a. auch Personalbeurteilungen regelnde Rechtsgrundlagen im BetrVG: § 75,1; § 82,2; § 83; § 94,2; §95. Kritisch zu Methoden der Graphologie: Mihaljo Kolakovic, Von der Graphologie zur Organisationsentwicklung (Situative Führungskonzepte im Managementtraining), in: Hans-Jürgen Kurtz/Rolf Th. Stiefel (Hg.), Organisationsentwicklung für Management-Andragogen. Planung, Durchführung und Evaluierung von problemorientierten Veränderungsprozessen, München 1985, S.17-32

8 Vergl. Niklas Luhmann, Erkenntnis als Konstruktion, Bern 1988. Der entsprechende Passus lautet: "Es war nur eine andere Bezeichnung für denselben Sachverhalt, wenn wir sagen, die Unterscheidung, mit der ein erkennendes System jeweils beobachtet, sei ihr 'blinder Fleck' oder ihre 'latente Struktur'." (ebd., S.17)

9 Charles Lattmann, Das Assessment-Center-Verfahren als Mittel zur Beurteilung der Führungseignung, in: ders. (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.19-57 (S.20)

des"[10] wird durch das Setting eines AC zu genügen versucht: "Mehrere Kandidaten durchlaufen mehrere Übungen und werden dabei von mehreren Beobachtern auf mehreren Dimensionen beurteilt."[11]

Bevor ich zu einer detaillierteren Kritik dieser Form von Potentialbeurteilung übergehe, sollte als Zwischenergebnis festgehalten werden, daß trotz vieler anderslautender Beteuerungen der AC-Anwender die zumeist unausgesprochene Überzeugung vorherrscht, man könne systematisch einen Zusammenhang herstellen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen (die dabei als operationalisierbar vorausgesetzt werden) und Führungserfolg (der ebenfalls quantifiziert werden müßte, um als Vergleichsbasis dienen zu können). Es soll innerhalb dieses Kapitels erörtert werden, warum es für Organisationen sinnvoll sein kann, diesen mit einem "Latenzschutz" versehenen Glauben zu erzeugen und nach Kräften zu stabilisieren. Daß die an AC teilnehmenden einzelnen (Beobachter und Kandidaten) dies als bewußte Handlungsstrategie verfolgen, sollte man nicht unbedingt unterstellen. Vieles spricht im Gegenteil dafür, daß es nur die Nichteinsicht der Handelnden in diese Zusammenhänge ist, die diesem "Handel mit Illusionen" - diesen "Organisationsmythen" - eine erstaunliche Effizienz sichert.[12]

Der im engeren Sinne kritischen Auseinandersetzung mit AC möchte ich eine knappe, sachlich neutrale Darstellung dieses eignungsdiagnostischen Instruments voranstellen.[13] Die entscheidenden Konstitutionsmerkmale von AC sind der doppelte Gruppencharakter (Beobachter, Teilnehmer), der Methodenmix von verschiedenen Testarten sowie der standardisierte Ablauf der Simulation von Arbeitssituationen. Es stehen sich zwei Gruppen gegenüber: die Beurteiler, ein zu-

---

10 Ain Kompa, Assessment-Center: Bestandsaufnahme und Kritik, München und Mering (2) 1990 (1989), S.38 [Im folgenden zitiert als Kompa, 1990:a]

11 Ebd., S.36

12 Vergl. Oswald Neuberger, Assessment-Center - Ein Handel mit Illusionen? in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.291-307. Neuberger umreißt sein Erkenntnisinteresse wie folgt: "Um ACs nicht als isoliertes personalwirtschaftliches Instrument, sondern als Subsystem des umfassenderen Systems 'Personalwesen einer Unternehmung' interpretieren zu können, wähle ich das im Unternehmenskultur-Ansatz entwickelte heuristische Prinzip, Institutionen und Handlungsroutinen als Ausdruck von wichtigen '*Organisationsmythen*' zu verstehen. Mythos meint hier nicht eine archaische Geschichte, sondern eine meist unreflektierte, als selbstverständlich geltende Grundannahme, die wie eine allgemeine 'mentale Programmierung' funktioniert." (S.294, Hervorh. im Original) Am interessantesten an dieser Vorgehensweise ist für mein Empfinden die These, "daß die konsequente Realisierung *eines* Mythos die Durchsetzung anderer Mythen gefährdet." (ebd., S.291, Hervorh. im Original)

13 Vergl. Neuberger, 1990, a.a.O., S.73ff., insbes. die Graphik S.75. Zu allgemeinen Gestaltungsprinzipien, Anforderungsprofilen, Aufbau und Anordnung von Einzelübungen, Auswahl und Training von Beobachtern etc.: Jeserich, 1981, a.a.O., S.105-199 sowie Obermann, 1993, a.a.O., insbes. S.117ff.

sammengesetztes Gremium, in dem entsprechend geschulten Führungskräften aus der Linie, leitenden Mitarbeitern von Bildungs- und Personalabteilungen sowie externen Spezialisten, etwa Psychologen, Trainern oder Unternehmensberatern die Aufgabe der Beobachtung und Bewertung des gezeigten Verhaltens obliegt. Die Teilnehmer (meistens sechs bis zwölf) haben alle die gleichen Übungen zu absolvieren und werden während der Gesamtdauer von zwei bis vier Tagen beobachtet. Die so gewonnenen Beobachtungen und Bewertungen werden abschließend in einer "Beobachterkonferenz" zu einem Gesamteindruck über die AC-Teilnehmer zusammengefaßt und zu einer bindenden Entscheidung verdichtet. Die Entscheidungen des Beobachtergremiums werden den Teilnehmern in Einzelgesprächen eröffnet und begründet. Viele Verfahren haben den Anspruch, in diesen Gesprächen erkannte Stärken ebenso deutlich zu thematisieren wie festgestellte Defizite, um den einzelnen eine Basis für individuelle Entwicklungsmaßnahmen zu geben. Dieser Bereich der Rückmeldungen an die Teilnehmer ist eine Schlüsselstelle für alle diejenigen Verfahren, die mehr wollen als ein "Urteil" zu verkünden, also von ganz erheblicher Bedeutung für alle Potentialbeurteilungen von bereits bewährten Mitarbeitern, die auch nach dem AC weiterhin eingebunden werden müssen.

Als ideal gilt ein Verhältnis von zwei zu eins zwischen Teilnehmern und Beobachtern. Bei einer häufig anzutreffenden Richtzahl von zehn bis zwölf Teilnehmern und fünf oder sechs Assessoren entspricht die Praxis vielfach dieser Forderung. Im Normalfall sollten die unternehmensinternen Beobachter zwei Führungsebenen höher angesiedelt sein als die Teilnehmer, mindestens jedoch eine. Über die Zusammensetzung der Beobachtergremien lassen sich kaum verallgemeinernde Aussagen machen; in dieser Frage gibt es durchaus gegensätzliche Auffassungen, die stark von der Unternehmenskultur abhängig sind. Dies gilt insbesondere für die Frage, ob die direkten Vorgesetzten der Teilnehmer als Beobachter eingesetzt werden sollen oder nicht.[14] Zur Simulation der von den Teilnehmern angestrebten Tätigkeit wird ein Ensemble von Übungen angewandt, das lediglich in bezug auf unternehmensspezifische Anforderungen (Anforderungsprofile als Beobachtungsgrundlage) sowie Zusammenstellung und zeitliche Anordnung der Einzelbausteine eine gewisse Variabilität ermöglicht.[15]

---

14 Zwei deutsche Großunternehmen, die in vielen Organisationsstrukturmerkmalen vergleichbar sind, haben in dieser Frage unterschiedliche Prinzipien. Während die Beobachtertätigkeit direkter Vorgesetzter bspw. bei der Mercedes Benz AG grundsätzlich ausgeschlossen wird, gibt es bei der Volkswagen AG ein Modell, bei dem deren Teilnahme nicht nur möglich, sondern dringend erwünscht ist. (Vergl. Experteninterview mit Frau Aumüller in Abschnitt 5.4.1.)

15 Eine neuere kritische Arbeit, die AC vorwiegend aus der Perspektive der Teilnehmer beschreibt: Jürgen Hesse/Hans Christian Schrader, Assessment Center. Das härteste Personalauswahlverfahren. Worum es geht. Worauf es ankommt. Was Sie wissen müssen. Frankfurt/M. 1994. Diese Arbeit enthält neben spezifischen Erfahrungsberichten von Teilnehmern in deutschen Großunternehmen auch detaillierte Passagen zum generellen Aufbau und Ablauf von AC. Eine ebenfalls neuere Auseinander-

Zum gängigen Methodenmix gehören schriftliche Einzelübungen, die heute teilweise EDV-gestützt organisiert werden können. Zumeist handelt es sich um sogenannte "Postkörbe", bei deren Durcharbeiten es im wesentlichen darum geht, Prioritäten hinsichtlich eigener und fremder Zeitbudgets zu setzen, d.h. unter starkem Zeitdruck Wichtiges von weniger Wichtigem trennen zu können, um zu klaren Handlungsanweisungen für sich selbst und andere zu gelangen. Andere schriftliche Einzelübungen gibt es in der Form von standardisierten Intelligenztests, biographischen Fragebogen, Fallstudien für besondere Anwendungsbereiche, etwa Erstellen einer Marketingkonzeption für ein bestimmtes Produkt etc. Bei dieser Form von Übungen handelt es sich immer um nicht-situative Verfahren. Im Unterschied dazu werden in allen anderen Übungen situative und interaktive Einflüsse wirksam. Eine weitere wichtige Gruppe von Einzelbausteinen verlangt von den Teilnehmern Präsentationsübungen vor der gesamten Gruppe (Beobachter und alle übrigen Teilnehmer). In der Form von Kurzvorträgen muß jeder Teilnehmer nach geringer Vorbereitungszeit seine rhetorische Kompetenz, seine argumentative Überzeugungskraft, kurz, seine Fähigkeiten als überzeugender Anwalt einer Sache belegen. Ein dritter Bereich von Übungen, die in praktisch jedem AC vorkommen, sind Rollenspiele, bei denen die Teilnehmer es zumeist mit instruierten Gesprächspartnern (gleichzeitig Beobachter!) zu tun haben, die nach genau festgelegten stereotypen Mustern handeln und reagieren. Dabei geht es oft um Beziehungen zu (schwierigen) Kunden oder Mitarbeitern. Getestet wird mit solchen Übungen u.a. die Fähigkeit, mit schwierigen, wenig vorhersehbaren Streßsituationen fertig zu werden.

Im Gegensatz hierzu stehen die sogenannten führerlosen Gruppendiskussionen, die ebenfalls zum Standardrepertoire vieler AC gehören. Durch Beobachten der jeweils sich herausbildenden Kommunikationsstrukturen sollen Rückschlüsse auf Zielgerichtetheit und Integrationsfähigkeit der einzelnen Teilnehmer ermöglicht werden. Nur wem es gelingt, andere durch seine Argumente und die Form, in der sie vorgebracht werden, zu überzeugen, hat in solchen Übungen Aussichten auf positive Bewertung. Es gilt dabei, den schmalen Grat zwischen angemessener Zurückhaltung, die sozial erwünscht ist (und als erwünschte Verhaltensweise Verhalten sanktioniert, das andere überrollt), und sachlicher Beharrlichkeit nicht zu verlassen. Weder stures Voranpreschen noch abwartende Zögerlichkeit haben in solchen situativen Übungen Chancen auf positive Bewertung. "Bei den führerlosen Gruppendiskussionen soll es weniger auf die sachlichen Inhalte der Beiträge ankommen als auf die Art und Weise, wie sie vorgebracht werden: Wer setzt sich wie und mit welchen Argumenten durch; wer schlüpft in eine Führerrolle oder ist

setzung mit AC, in der auch "Fallbeispiele" dokumentiert sind: Obermann, 1993, a.a.O., insbes. S.39-49.

besonders konstruktiv im Hinblick auf eine gemeinsame Lösung?"[16] Ein ebenfalls häufig eingesetzter Baustein sind systematische Selbst- und Fremdeinschätzungen der Teilnehmer. "Schließlich werden - meist zum Abschluß - im AC häufig Übungen zur Selbsteinschätzung und Kollegenbeurteilung angewandt. Dabei sollen die Teilnehmenden die eigene Leistung und das eigene Verhalten wie auch das der übrigen kritisch bewerten", entweder als sogenanntes "peer-rating" (Benotung der Einzelleistungen) oder als "peer-ranking" (Rangordnungsverfahren)."[17]

5.2. Assessment Center in organisationstheoretischer Perspektive

Neben dieser Kurzbeschreibung der wesentlichen Bausteine und ihrer Anordnung im AC gilt es nun, die einzelnen Konstruktionsschritte dieser Verfahren genauer zu analysieren. Von entscheidender Wichtigkeit für die prädiktive oder prognostische Validität eines AC ist die sorgfältig abgleichende Konstruktion von Anforderungsprofilen und darauf abgestimmten Einzelübungen.[18] Nur eine umfassende Analyse der organisations- und positionsspezifischen Aufgaben und Anforderungen, mit denen die gesuchten Führungs- oder Führungsnachwuchskräfte konfrontiert werden, kann die Basis für ein "maßgeschneidertes" AC sein.[19] Was geschieht, wenn diese Grundregel mißachtet wird, beschreibt ein Praktiker mit AC-Erfahrung so: "Viele Anwender verlassen sich auf die im AC vorwiegend testbaren sozialen Kriterien und schließen bei positiven Ergebnissen auf Führungsfähigkeit. Diese Denkweise wird durch käufliche Standardpakete unterstützt, die dann in den Unternehmen nur noch selten angepaßt werden. Leider viel zu häufig wird mit dem Kauf des Standardpaketes die Meinung verknüpft, nun habe man den entscheidenden Schlüssel zum Führungskräfte-Potential im eigenen Haus erworben,

16 Thomas Breisig, Betriebliche Sozialtechniken, Bd.2: Personelle Veränderungen, Neuwied 1990, S.27

17 Ebd., S.29

18 Vergl. Heinz Schuler, Die Validität des Assessment-Centers, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.223-250. Im Anschluß an die allgemeine Feststellung, daß "Validität als die Angemessenheit von Schlüssen verstanden wird, die aus Diagnosewerten gezogen werden können" (ebd., S.223), unterscheidet Schuler drei verschiedene Validitätsformen, im "technischen Sinne" eines Auswahlverfahrens: "Wird bei der prädiktiven Validität die Frage gestellt 'Was kann man mit dieser Aufgabe vorhersagen?' und bei der inhaltlichen [oder Kontent-] Validität 'Ist die Aufgabe repräsentativ für die Tätigkeit?', so lautet die Frage bei der dritten Variante, der Konstruktvalidität: 'Was mißt diese Aufgabe eigentlich?'" (ebd., S.225)

19 Vergl. Stephen L. Cohen, Pre-packadged vs. tailor-made, The Assessment Center Debate, in: Personel Journal, 12 (1980), S.989-991

ohne die Frage zu stellen, ob das Anforderungsset dieser Pakete überhaupt für das eigene Haus sinnvoll ist."[20]

Die Festlegung solcher Anforderungspakete ist in der Konstruktionsphase jedes AC folglich als der entscheidende Schritt anzusehen. Voraussetzung für die Festlegung der zu testenden Anforderungen ist allerdings, daß der "Auftraggeber", d.h. die Organisationsspitze, möglichst genaue Kenntnisse über die stellentypischen Anforderungsprofile zur Verfügung hat.[21] Die technischen Einzelheiten einer solchen Adaptation von teilstandardisierten Versatzstücken auf je spezifische Organisationserfordernisse möchte ich in diesem Argumentationszusammenhang nicht aufzählen und verweise daher erneut auf die zitierte Arbeit von Donat und Moser. Nur eine detaillierte Festlegungen derjenigen Qualitäten, die im jeweiligen Organisationskontext als die wesentlichen Charakteristika von Führungsqualität zu gelten haben, könnte im Idealfall als Basis für Operationalisierungen in entsprechenden AC-Übungen dienen.

Diese theoretisch ohne weiteres einsichtige Forderung stößt allerdings auf gravierende Umsetzungshemmnisse in der Praxis. So schreibt Wolfgang Jeserich, einer der Pioniere in der deutschen "AC-Szene" und einer der engagiertesten Promotoren dieses Verfahrens, 1989 im Rückblick auf zwölf Jahre AC-Erfahrung bei AGFA-Gevaert über die Schwierigkeiten bei der Erstellung von Anforderungsprofilen: "Aber jeder Praktiker weiß, wie schwer es ist, zehn oder sogar 20 Jahre im voraus, und darum geht es ja hier, zu beschreiben, wie die Anforderungen aussehen werden. Trotz aller Bemühungen haben wir dieses Dilemma noch nicht ganz gelöst. Es scheint aber, daß der wichtigere Teil in bezug auf das Anforderungsprofil der ist, daß die Beobachter einen Konsens über den Inhalt, über die Bedeutung der einzelnen Begriffe für ihre Organisation herstellen. Jeder Beobachter muß den Maßstab kennen, den Maßstab akzeptieren und unter denselben Begrif-

20 Max Körting, Einige Kritikpunkte am Assessment-Center, in: Personalführung, 6 (1989), S.604-610 (S.604). Der Autor ist Personalleiter der "The Royal Bank of Canada AG" in Frankfurt am Main.

21 Vergl. Michael Donat/Klaus Moser, 1989, a.a.O. Die Autoren betonen die Wichtigkeit einer anforderungsspezifischen Konstruktion der AC-Übungen insbesondere in Hinblick auf die prognostische Validität: "Es sprechen einige empirische Ergebnisse für die Annahme, daß ein Assessment Center validere Prognosen liefert, wenn die Übungen den späteren Aufgaben weitgehend entsprechen bzw. die Auswahl von Übungen anforderungsorientiert erfolgt (Jeserich, 1985; Maukisch, 1986). Zudem erhöht sich die Akzeptanz des Assessment Centers bei allen Beteiligten (Schuler & Stehle, 1983). Eine umfassende Analyse der Aufgaben und Anforderungen ist damit die Grundlage für ein erfolgreiches Assessment Center." (ebd., S.156) Abschließend plädieren Donat/Moser für die "Verwendung zumindest teilstandardisierter Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse" (ebd., S.176), da diese sich weder aus vorgefertigten Definitionen noch aus einer "Orientierung an traditionellen Managementstereotypen ('Manager planen, entscheiden, organisieren und delegieren') ableiten lassen." (ebd., S.172ff.)

fen dasselbe verstehen."[22] Darüber hinaus verweist Ain Kompa darauf, daß Eignungsdiagnostik und Selektionsprozesse - insbesondere im Bereich Führungskräfte - "keineswegs in einem Machtvakuum stattfinden."[23] Vor allem die Vorstellung, man habe es mit einem rationalen, leidenschaftslosen, gleichsam "desubjektivierten" Sachverhalt zu tun, wird als eine Realitätskonstruktion der Anwender entlarvt. "Die Art der bei Selektionsentscheidungen verwendeten Ein- und Ausgangsgrößen (Aufgaben, Anforderungen, Erfolg, erfolgsrelevante Verhaltensweisen, Personmerkmale, Kriterien, Testergebnisse und -bewertungen, Gütekoeffizienten etc.) spiegeln deshalb eine bestimmte Form der Aufbereitung der Realität wider, die alternative Hinsichten auf die Wirklichkeit verhindert."[24]

Versucht man, die AC-Technik über ihre internen Funktionsmechanismen hinaus in einer allgemeineren organisationstheoretischen Perspektive zu beschreiben, dann ist es hilfreich, eine klare Trennung vorzunehmen sowohl nach potentiellen Teilnehmern wie nach zu besetzenden Stellen (Hierarchieebene) und der Einbettung des AC in andere personalwirtschaftliche Instrumentarien. Aus diesem Grund wird es im Anschluß an die weiter oben getroffene sachliche Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes lediglich um "interne" AC zur Potentialermittlung für mittlere und höhere Führungsebenen gehen, die nur als ein (wenn auch zentraler) Baustein umfassenderer Personalentwicklungsprogramme analysiert werden sollen. In dieser Perspektive verbietet es sich, das Potentialermittlungs-AC als isoliertes personalwirtschaftliches Verfahren zu behandeln. In vielen Fällen wird die Interdependenzbeziehung solcher Programme mit Strategien der Organisationsentwicklung auch von den Anwendern betont und als Chance organisationalen Lernens gezielt anvisiert. Da ein Großteil der eingesetzten Beobachter im Unternehmen tätige Führungskräfte sind, bieten sich hier außergewöhnliche Chancen der Beobachtung der "unteren Etagen". Die durch die Beobachterrolle erzwungene intensive Auseinandersetzung mit dem Arbeitsalltag nachgeordneter Hierarchieebenen erleben viele Führungskräfte im AC zum ersten Mal.

Allerdings sollte man sich durch diese Perspektive nicht den Blick dafür verstellen lassen, daß es durchaus möglich ist, durch entsprechende dramaturgische Aufwertungsprozeduren des "Entwicklungsaspekts" (der den Mitarbeitern ja ebenso wie der Organisation zugute kommen sollte) davon abzulenken, daß es in jedem unternehmensintern durchgeführten Führungskräfte-AC letztendlich um Selektionsentscheidungen geht, bei denen "Verlierer" ebenso wie "Gewinner" aus dem Verfah-

22 Wolfgang Jeserich, Assessment-Center bei AGFA-Gevaert (1977-1988), in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.75-91 (S.77f.)

23 Kompa, 1990:a, S.7

24 Ebd., S.5

ren hervorgehen. "Es muß aber auch die gegenteilige Wirkung bedacht werden: Assessment-Centers können leicht zu 'Assassination Centers' werden, wenn sie nämlich bei den Kandidaten, die schlecht(er) bewertet wurden, Resignation und Selbstzweifel auslösen, weil sie entweder im Glauben an die Objektivität des Urteils sich selbst abwerten oder sich nicht in der Lage sehen, die 'an sich' vorhandenen karriereentscheidenden Merkmale wirkungsvoll zu präsentieren."[25]

Aber auch die Rückwirkungen solcher Verfahren auf die Unternehmenskultur sind von großer Bedeutung. Dies gilt zumindest in zweierlei Hinsicht: Erstens werden Führungskräfte, die Erfahrung als AC-Beobachter haben, im Arbeitsalltag ihre Mitarbeiter anders (genauer?) beobachten und möglicherweise systematischer nach "Potentialen" im eigenen Bereich Ausschau halten; zum zweiten ist zu vermuten, daß Führungskräfte, die selbst erfolgreich durch ein (oder mehrere) AC gegangen sind, zwar die Schlüsselstellung solcher Potentialermittlungs-AC in einem weiter gefaßten Konzept der Personalentwicklung erkannt haben, es aber auch als wesentliches Element ihrer Führungsaufgaben definieren, ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag systematisch zu fördern. Hans-Peter Fischer spricht in diesem Zusammenhang von einer "Mentalitätsveränderungsstrategie", deren Funktion es sein soll, "die Leitlinien und Normen des verfolgten Personalentwicklungskonzepts bei allen Trägern von Personalentwicklungsmaßnahmen zu verankern."[26] Möchte man an diesem Punkt nicht allzu leichtgläubig den z.T. euphemistischen Selbstdarstellungen der Praktiker aufsitzen, könnte man im Anschluß an Ain Kompa auch von einer "unauffällig in die Zweckstruktur anderer Aktivitäten eingeflochtenen Sozialisationsmaßnahme" sprechen, die Standards dafür setzt und festigt, "wie man etwas zu sehen und zu werten hat."[27]

Darüber hinaus ist aus der Perspektive der Gesamtorganisation eine gewisse Kontrollfunktion der Beobachter untereinander identifizierbar. Die im AC eingesetzten Linienvorgesetzten werden ihre Beobachtertätigkeit nicht nur auf die Kandidaten beschränken, sondern sich auch wechselseitig beobachten als Akteure mit einem jeweils genau definierten Platz in der Organisationshierarchie. Mit anderen Worten: Führungskräfte, die als AC-Beobachter eingesetzt werden, sind und bleiben selbstverständlich auch in dieser Funktion eingebunden in ein mikropolitisches

25 Neuberger, 1990, a.a.O., S.82

26 Hans-Peter Fischer, Die Beobachter im Assessment-Center, Wirkungen und wandelnde Bedeutung - Eindrücke einer zehnjährigen AC-Arbeit in einem Produktionswerk der Automobilindustrie, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.129-145 (S.142)

27 Ain Kompa, Demontage des Assessment-Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren, in: Die Betriebswirtschaft, 5 (1990), S.587-610 (S.591) [Im folgenden zitiert als Kompa 1990:b]

Gleichgewicht, in dem Verschiebungen an der Tagesordnung sind. Wenn etwa die Tätigkeit des AC-Beobachters in einem Unternehmen ein hohes Prestige hat, kann bereits die Teilnahmehäufigkeit als Indiz für personalpolitischen Einfluß einzelner Führungskräfte aus den Linien gesehen werden. Wenn dies von allen Beteiligten mehr oder minder übereinstimmend so gesehen wird, resultiert daraus auch ein Machtzuwachs zentraler Stabsabteilungen, die in der Regel mit der Durchführung der AC betraut werden. Auch wenn die Auswahl der Kandidaten nicht (oder nur in geringem Maße) in der Hand der Personalabteilung liegt, gilt dies für die nicht minder wichtige - und somit auch als Machtinstrument einsetzbare - Auswahl der Beobachter nicht. Einladungen zur Teilnahme als Beobachter werden unter normalen Umständen von zentralen Abteilungen der Personal- und Führungskräfteentwicklung ausgesprochen.

Ein anderes Moment der organisationsinternen sozialen Kontrolle von Führungskräften der Linien ergibt sich aus der Möglichkeit, die AC-Beobachter selbst zu beobachten. So können Vorgesetzte, die als AC-Beobachter eingesetzt wurden, ihrerseits von einer übergeordneten Führungsebene zumindest ex post mit Hilfe von Faktoren- und Korrelationsanalysen (wie sie bspw. regelmäßig im Zuge von Evaluierungsmaßnahmen in einem Mercedes-Benz Werk[28] durchgeführt wurden) selbst vom beurteilenden Subjekt zum Beurteilungsobjekt gemacht werden. Was in der Selbstdarstellung des Unternehmens aussieht wie ein systematisches Bemühen "zur methodischen Qualitätssicherung" und bei Mercedes-Benz als "Entwicklungsspirale" bezeichnet wurde, kann aus einer anderen Perspektive durchaus als äußerst subtile Form sozialer Kontrolle von Führungskräften beschrieben werden. Dieser Kontrollmechanismus und die unterschiedlichen Einflußqualitäten einzelner sind in einer davon leicht abweichenden Perspektive auch für die sogenannten "Beobachterkonferenzen" dokumentiert. Spätestens dann, wenn es darum geht, divergierende Einzelurteile zu einem konsensuellen Gesamturteil zu verdichten, ist nicht mehr jede Stimme von gleichem Gewicht. So referiert Kompa einschlägige Ergebnisse einer Studie von Herriot u.a. aus dem Jahre 1985, in der es um Gruppeneinflüsse auf Einzelurteile in einem AC zur Auswahl von Marineoffiziersanwärtern ging. "Die Analyse konzentrierte sich auf die letzte Phase der Beobachterkonferenz, in der nach der Bildung individueller Gesamturteile über diese in der Gruppe diskutiert und anschließend wiederum die Ausbildungseignung individuell beurteilt wurde. Eine spezifische Fragestellung lautete, durch welche Faktoren ein *Abweichler* von der Mehrheitsmeinung beeinflußt wird. [...] Folgende Effekte wurden ermittelt: (1) Abweichler mit im Vergleich zur Mehrheit milderem Urteil schließen sich eher der Mehrheit an als Abweichler mit strengerem Urteil. (2) Abweichler schließen sich eher einem strengeren als einem milderen Urteil der

28 Vergl. Fischer, 1989, a.a.O., S.136

Mehrheit an. (3) Zwischen diesen beiden Effekten besteht ein Interaktionseffekt in der Weise, daß sich der Abweichler mit einem milderen Urteil eher einer strengeren Mehrheit anschließt als einer mit einem im Vergleich zur Mehrheit noch strengeren Urteil. Das Zusammenwirken dieser Gruppeneffekte hat die Konsequenz, daß die Entscheidungen nach der Diskussion strenger ausfallen, d.h. eine höhere Zurückweisungsrate aufweisen, als vor der Diskussion. Entgegen dem vielfach untersuchten 'Risky-shift'-Phänomen fördert die Gruppe keine innovativeren, sondern **vorsichtigere Entscheidungen, durch die die personelle Struktur der Organisation tendenziell *konserviert* wird."**[29] Um zu einer ersten systematischen Reformulierung der latenten Strukturen von AC zu gelangen, möchte ich auf drei organisationstheoretische Perspektiven hinweisen, die Kompa am Ende seiner bereits mehrfach zitierten "Demontage des Assessment-Centers" thesenartig formuliert hat.[30]

(1) **Kontrollansatz**: Legt man einen Ansatz zugrunde, der in Kategorien sozialer Kontrolle argumentiert, geht es bei AC-Verfahren nicht vordergründig um die Ermittlung von Entwicklungs- oder Führungspotential, sondern um eine *Prüfung von Loyalität.* Begreift man die Führungskräfteauswahl als eine Form von Elitenrekrutierung, in deren Verlauf die Organisationsspitze eine *Mittel-Elite* bestimmt, die zur Durchsetzung von Herrschaftsinteressen gegenüber der *Dienstklasse* zu fungieren hat, so wird deutlich, daß in diesem Prozeß Mechanismen der *Gesinnungskooptation* am Werk sein müssen. Gemeint ist damit eine Überprüfung dahingehend, in welchem Maße die AC-Kandidaten zur Identifikation mit zentralen organisationalen

Werten und Normvorstellungen bereit sind.[31] In diesem Zusammenhang erscheint es mir wichtig, darauf hinzuweisen, daß solche Prozesse des wechselseitigen Abgleichens von Einstellungen keineswegs ungewöhnlich sind und auch in alltäglichen Handlungskontexten viel eher die Regel als die Ausnahme darstellen. Wie Willy H. Eirmbter, Alois Hahn und Rüdiger Jacob in ihrer Studie über die gesellschaftlichen Folgen von Aids dargelegt haben, beruht ein wesentlicher Teil unserer Handlungssicherheit im Alltag auf dem Glauben daran, daß andere die Welt ähnlich sehen wie wir selbst. Was dort in bezug auf Krankheit als Mechanismus der Etikettierung HIV-Infizierter als "Fremde" dargestellt wird, kann als ein generalisierbares Modell auch für andere soziale Situationen gelesen werden, in denen

29 Kompa, 1990:b, S.595 (Fette Hervorh. von mir, J.T., kursive im Original)

30 Ebd., S.605f.

31 Die *kursiv* gesetzten Begriffe sind wörtlich zitiert nach Kompa, 1990:a, S.15f. sowie Kompa, 1990:b, S.606. Kritisch dazu: Obermann, 1993, a.a.O., S.318f.

es zu einer "symbolischen Gefährdung der eigenen Weltdeutung" kommt.[32] Die "schwer überwindbare Angst vor der Alterität als solcher und der mit ihr grundsätzlich gegebenen Erschütterung der Selbstverständlichkeit unserer Annahmen über die Welt, das Normale und Richtige, das Wahre, das Schöne, das Gute usw."[33] führt - so die hier übernommene Argumentation der Autoren - fast ausnahmslos zu Reaktionen der Ablehnung, Ausgrenzung und Aggression. Gemeinsam geteilte Wirklichkeitsauffassungen, Wertvorstellungen und Habitus scheinen für jede dauerhafte soziale Ordnung unverzichtbar zu sein.

In welch hohem Maße "Wirklichkeiten" auf vorgängigen, teils bewußten, teils unbewußten Konstruktionsleistungen beruhen, hat Paul Watzlawick in einem Essay über selbsterfüllende Prophezeiungen materialreich belegt.[34] Insbesondere die dort erwähnten direkten und indirekten Beeinflussungen seitens der Versuchsleiter in Tierexperimenten scheinen mir besonders aufschlußreich zu sein. Die Konstruiertheit von Wirklichkeiten wird dort ebenso betont wie unsere hartnäckigen Weigerungen gegenüber allen "konkurrierenden" Wirklichkeitskonstrukten. Watzlawicks Fazit bezüglich der von ihm referierten Tierexperimente stimmt zumindest nachdenklich: "Daß die Testpsychologie zum Beispiel diese für sie schockierenden Ergebnisse ignoriert und weiterhin mit tierischem Ernst und wissenschaftlicher 'Objektivität' Menschen und Tiere testet, ist nur ein kleines Beispiel dafür, wie wir uns alle dagegen zur Wehr setzen, was unser Weltbild bedroht."[35] Diese Befunde bestätigen, wie wichtig der Glaube daran ist, daß andere die Welt mit den gleichen Augen sehen wie wir selbst. In vielen Fällen reicht allerdings bereits eine "Konsensfiktion"[36] zur Sicherstellung von aneinander anschließenden und aufeinander abgestimmten Handlungsketten. Der Glaube daran, daß dem Handeln eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion zugrunde liegt, ist in dieser Perspektive wichtiger als reale Übereinstimmungen hinsichtlich Einstellungen und Handlungen. Watzlawick formuliert dies folgendermaßen: "Wie wir gesehen haben, wird

32 Willy H. Eirbmter/Alois Hahn/Rüdiger Jacob, AIDS und die gesellschaftlichen Folgen, Frankfurt am Main/New York 1993, insbes. S.32

33 Ebd., S.35

34 Paul Watzlawick, Selbsterfüllende Prophezeiungen, in: ders. (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.91-110

35 Ebd., S.100

36 Diesen Ausdruck hat Alois Hahn geprägt. Näheres zur begrifflichen Herleitung und zu empirischen Belegen in: Roland Eckert/Alois Hahn/Marianne Wolf, Die ersten Jahre junger Ehen. Verständigung durch Illusionen?, Frankfurt am Main/New York 1989 sowie in: Alois Hahn, Verständigung als Strategie, in: Max Haller u.a. (Hg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main/New York 1989, S.346-359

die erfundene Wirklichkeit zur 'wirklichen' Wirklichkeit nur dann, wenn die Erfindung geglaubt wird."[37]

Dies verdeutlicht, wie sinnvoll die scharfe begriffliche Fassung des Beobachtungsbegriffs ist, die weiter oben erfolgte. Konsensfiktionen oder selbsterfüllende Prophezeiungen kann niemals derjenige sehen, der im Handlungsvollzug vollständig absorbiert ist. Nur ein externer Beobachter vermag dies zu sehen. Im Modus der Selbstbeobachtung kann allerdings jeder zum Beobachter seines Beobachtens werden - allerdings nur im Rückblick, also nie parallel zum Vollzug der zugrunde liegenden Beobachtung erster Ordnung. Wie dies in Organisationen praktisch funktioniert, wenn es um die Besetzung von Stellen geht, hat Rainer Paris in seiner "Theorie der Seilschaft" sehr anschaulich formuliert: "So brauchen auch Organisationen einen bestimmten ideologischen Rahmen und Wertkonsens, in dem sie sich selber verorten; die sachbezogene Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder ist um so erfolgreicher, je mehr sie sich zugleich auf einen stabilen emotionalen Unterbau, auf eine gemeinsame 'Wellenlänge' und persönliches Vertrauen stützen kann. Oft besetzen die oberen Positionsinhaber freiwerdende Mittelränge deshalb mit ihren Zöglingen: Bei ihnen weiß man, woran man ist und was man von ihnen erwarten kann, außerdem spart man die Reibungsverluste der Einarbeitung."[38]

Für die hier verfolgte Argumentationslinie bedeutet dies, daß man bei der Betrachtung von Organisationen neben den verständlichen und offenliegenden Gründen für den Wunsch, möglichst nur "sichere Kantonisten" mit Führungsverantwortung zu betrauen, tieferliegende, größtenteils unbewußt bleibende Habitus des Selbstschutzes in Anschlag bringen muß.[39] Daher kommt es mir an dieser Stelle darauf an, eine wertende Darstellung des o.g. Sachverhalts unbedingt zu vermeiden. Was aus der Sicht eines einzelnen durchaus als wirkungsvoller Mechanismus der sozialen Kontrolle, vielleicht auch der "Gesinnungsschnüffelei", interpretiert werden kann, stellt sich aus der Perspektive der Organisation als notwendige Maßnahme der Kontinuitätssicherung dar, die mit zunehmender Verantwortlichkeit der zu besetzenden Stelle selbstredend als immer wichtiger empfunden wird. Die Perspektive des wissenschaftlichen Beobachters ist wiederum eine andere: Hier zählt im Sinne der Weber'schen Objektivitätspostulate das Ideal einer sachlich neutralen

37 Watzlawick, 1985, a.a.O., S.95

38 Rainer Paris, Solidarische Beutezüge. Zur Theorie der Seilschaft, in: Merkur, 12 (1991), S.1167-1174 (S.1173)

39 Vergl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin (3) 1976 (1964). Dort heißt es: "Wer in zentralen Fragen anderer Meinung ist, wird dadurch unberechenbar. Und nicht nur sein persönliches Verhalten, das Schicksal des Systems wird ungewiß, da alle Mitglieder plötzlich vor Alternativen stehen, wo früher Einmütigkeit herrschte." (ebd., S.38)

Beschreibung, die Werturteile einzuklammern hat. Auch wenn ich Kompas Darstellung in diesem Punkt des "sine ira et studio" im Sinne Max Webers für weniger gelungen halte, so scheint mir sein Ansatz im sachlichen Kern dennoch sehr fruchtbar und verfolgenswert zu sein.

Kompa betont, daß die "komplexe, intransparente Aufbau- und Ablaufstruktur des AC und dessen rational-objektive Bestandteile [es] ermöglichen, *von der Zwecksetzung der Gesinnungskooptation* abzulenken und sie latent zu halten."[40] Dies ist im Sinne des weiter oben ausgeführten systemtheoretischen Bezugsrahmens reformulierbar als blinder Fleck. Nicht nur den Teilnehmern des AC ist durch die erzwungene Konzentration auf die ihnen während der Übungen vorgegebenen Beobachtungsschemata der Blick auf diese Funktionen verstellt.[41] Auch die als AC-Beobachter eingesetzten Führungskräfte höherer Hierarchieebenen können - sofern sie ihre Tätigkeit im AC-Ablauf ernst nehmen, und davon sollte man ausgehen - nicht zeitgleich mit mehreren Beobachtungsschemata arbeiten. Man darf also vermuten, daß der Latenzschutz für diese Funktion der Gesinnungsüberprüfung denkbar einfach und dennoch wirksam ist. Unter den normalen Bedingungen routinisierter Arbeitsabläufe in einer Organisation besteht wenig Gefahr, daß diese latente Struktur "dem Tageslicht ausgesetzt wird". Neben der "Ablenkungsfunktion", die der technische Ablauf eines AC hat, dürften darüber hinaus Elemente einer tief verinnerlichten Leistungsideologie dazu führen, daß das Moment der **Gesinnungskooptation** im Hintergrund bleibt. In einer empirischen Studie von Hans-Willy Hohn und Paul Windolf wird an vielen Stellen sehr konkret beschrieben, worum es bei der gesinnungsmäßigen Vereinnahmung durch Unternehmen geht. Das erwartete "Passen" einer Führungskraft (im Sinne Ernst von Glasersfelds) wird in der folgenden Passage konkretisiert: "Dieser Loyalitätsanspruch der Organisation, der Zugriff auf die 'gesamte Persönlichkeit' kommt vor allem dadurch zum Ausdruck, daß die Frage der Arbeitszeit für einen Bewerber im leitenden, dispositiven Tätigkeitsbereich für die Rekrutierungsverhandlungen als Tabu zu gelten hat."[42] Auch wenn man unterstellt, daß nur wenige daran glauben, daß Führungspositionen ausschließlich nach Leistungskriterien besetzt werden, kann

40 Kompa, 1990:b, S.606 (Hervorh. im Original)

41 Zur Situation des Kandidaten im AC, hier konkret auf die Situation in der Gruppendiskussion bezogen: Bungard, 1987, a.a.O. Er schreibt: "[...] weil der Bewerber im Assessment Center zwei Aufgaben gleichzeitig kognitiv zu lösen hat: Er muß einerseits inhaltlich zu der vorgegebenen Frage Stellung beziehen, gleichzeitig aber muß er sein Vorgehen dahingehend reflektieren, ob damit im Sinne der Testsituation seine Erfolgschancen erhöht werden oder ob er sich durch unbedachte Äußerungen selbst herauskatapultiert." (ebd., S.111)

42 Hans-Willy Hohn/Paul Windolf, Lebensstile als Selektionskriterien - Zur Funktion "biographischer Signale" in der Rekrutierungspolitik von Arbeitsorganisationen, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.179-207. Auf diese Studie werde ich in Abschnitt 6.2. mehrfach zurückkommen.

man doch annehmen, daß die meisten Teilnehmer dem für sie teilweise undurchsichtigen Verfahren zutrauen, die im Sinne stellenbezogener Leistungsfähigkeit geeignetsten Kandidaten auszuwählen. Daher darf man vermuten, daß in dieser Frage absichernde Mechanismen im Sinne einer "Kommunikationssperre" normalerweise nicht erforderlich sind.

(2) Der Systematik Kompas folgend, soll als zweite organisationstheoretische Perspektive der **Unternehmenskulturansatz** verfolgt werden. In Anlehnung an Neubergers Konzept der Organisationsmythen zeigt Kompa, wie über die Durchführung eines AC immer wieder die gleichen Mythen aktualisiert werden. Neuberger diskutiert im Zusammenhang mit dem AC insgesamt acht Formen solcher "mentaler Programmierungen".[43] Am wichtigsten ist für ihn der "Rationalitätsmythos", dessen hervorstechendes Merkmal die "Einengung der Diskussion auf methodische Fragen der Ermittlung und (statistischen) Sicherung von Validitätskoeffizienten" darstellt. Diese Tendenz zur mathematisch-statistischen Formalisierung scheint im Gegensatz zu den unter (1) abgehandelten latenten Strukturen und Funktionen des AC sehr viel mehr Spielraum für bewußte Handlungssteuerung seitens der Anwender zu bieten. Durch die wiederholte Betonung der Verfahrensrationalität wird bewußt und sehr systematisch ein Feld des "Glaubens an" eröffnet und stabilisiert. Deshalb liegt die Vermutung nahe, daß in diesem Bereich Invisibilisierungsstrategien ausfindig gemacht werden können. Was bei Neuberger sehr treffend als "Strategie der Verwissenschaftlichung" bezeichnet wird, läßt sich auch als willkommene Stabilisierung im Sinne eines blinden Flecks beschreiben. "Durch die sophistizierte Methodendiskussion wird Aufmerksamkeit auf Detailfragen (ab-)gelenkt; 'Laien'-Kritik wird durch Inkompetenz-Zuweisung abgewehrt."[44]

An diesem Punkt der Diskussion scheint es durchaus lohnend, ins Detail zu gehen und konkrete Beschreibungen vorzuführen. Dabei folge ich Neubergers Argumentationskette, die den Vorteil bietet, das gesamte Aufbau- und Ablaufschema eines AC systematisch zu kritisieren. Dadurch wird es möglich, den Gesamtkomplex AC mit minimalen Redundanzen innerhalb dieser kritischen Betrachtung vertieft zu beschreiben. Ausgehend von der "Ermittlung der Anforderungen" zerfällt der Gesamtkomplex AC in immer speziellere Einzelkomponenten. Dabei gehen viele Konstrukteure davon aus, "daß es *die* Anforderungen" gebe.[45] Wie Neuberger an anderer Stelle eindrücklich nachgewiesen hat, stellt Führungserfolg keineswegs eine objektiv meßbare Größe dar, sondern eine Zuschreibung, die zumeist ex post

43 Neuberger, 1989, a.a.O., S.294ff.

44 Ebd., S.294

45 Ebd., S.295 (Hervorh. im Original)

erfolgt.[46] Die hier in erster Linie referierte Kritik im Zusammenhang mit Organisationsmythen vertieft er, indem er eine dreifache Generalisierung unterstellt, die nicht gerechtfertigt sei. Er bemängelt, daß im AC zeitliche Festsetzungen für die Prognosen fehlen: "Tendenziell wird unbegrenzt - für eine 40-jährige Berufslaufbahn prognostiziert." In sachlicher Hinsicht wird nach seiner Darstellung ebenfalls generalisiert. "Es wird *nicht* auf bestimmte Arbeitsinhalte abgestellt, z.B. Innendienst, Marketing, Projektarbeit usw. Alle Managementaufgaben werden gleich behandelt; es wird der Universalmanager unterstellt."[47] Darüber hinaus vermißt er Einschränkungen in sozialer Hinsicht, d.h. eine Differenzierung nach Gruppen von Mitarbeitern. Ob diese Kritikpunkte bei näherer Untersuchung konkreter AC in der hier vorgebrachten Form haltbar sind, können nur Einzelanalysen klären. Davon, daß sie Tendenzen treffend benennen, gehe ich an dieser Stelle aus.

Die weitere Konkretisierung des Rationalitätsmythos wird bei Neuberger fortgeführt durch die Feststellung, daß Anwender glauben, die getesteten Anforderungen in Einzelanforderungen zergliedern zu können und daß es möglich sei, diese in Eigenschaftsbegriffen auszudrücken. Das folgende, von Neuberger zitierte Beispiel läßt sich ohne weiteres ergänzen. Statt eine konkrete Anforderung, wie etwa "Muß häufig und effizient telefonieren" als solche in den Katalog der zu beobachtenden Merkmale und Verhaltensweisen aufzunehmen, wird oft von den AC-Beobachtern verlangt, "Kommunikationsfähigkeit" zu beobachten und anschließend zu quantifizieren. Diese allgemeine Tendenz, als wichtig erachtete Anforderungen in verschiedene Anforderungsbereiche aufzugliedern und beobachtbare Merkmale als eine Art Text zu lesen, der Aufschlüsse über die Persönlichkeitseigenschaften eines Kandidaten gibt, läßt sich auch anderweitig illustrieren. Dabei werden auch Aspekte einbezogen, die den Körper, seine Darstellung und seinen "Eigensinn" betreffen.

Dazu ein Beispiel aus einem AC der Deutschen Telekom zur internen Rekrutierung von Referenten, Abteilungs-, Referats- und Fachgruppenleitern[48]: Im Verlauf einer Präsentationsübung sollen die Teilnehmer einen Vortrag über ein vorgegebenes Thema halten (bspw. "Vordringlicher Aufbau von Kundenstrukturen beim Mittelstand in der Region West"). Dabei handelt es sich um eine sogenannte "Einzelübung in der Gruppe", bei der neben vier Teilnehmern zwei Beobachter zugegen sind. Im Gesamtablauf dieses konkreten AC handelt es sich bei der "Präsentation" genannten Übung um den zweiten von insgesamt fünf Aufgabenblök-

46 Vergl. Neuberger, 1990, a.a.O., S.135ff.

47 Neuberger, 1989, a.a.O., S.295 (Hervorh. im Original)

48 Zitiert nach internen Unterlagen der "Potentialanalyse DeTeMobil", Geschäftsbereich 74 der Deutschen Bundespost Telekom, März 1993

ken. Jedem Teilnehmer stehen die gleichen Hilfsmittel zur Verfügung: einseitige Erläuterung mit kurzer Beschreibung des Problems, eine Auswahl von Pro-Argumenten, die selbständig erweitert werden soll, sowie Folien und Flipchart zur visuellen Unterstützung. In der Vorbereitungsdauer von 60 Minuten soll ein Vortrag entworfen werden, dessen Zeitrahmen von zehn Minuten strikt eingehalten werden muß. Die vorformulierten Beschreibungskategorien für die Beobachter in dieser Übung sind aufgegliedert in vier "Anforderungsbereiche", die in Hinblick auf eines oder mehrere "Merkmale" getestet werden sollen. Zur Illustration des weiter oben angeführten Sachverhalts greife ich den Anforderungsbereich "Repräsentation" und das Merkmal "Auftreten" heraus. Bezogen auf den darstellerischen Aspekt innerhalb dieser Übung finden sich dort drei Vorgaben, die einen Skalenbereich von 1-7 abdecken. Die Ausprägungen 1 und 2 sowie 6 und 7 sind offenkundig negativ konnotiert, wobei die äußeren Werte den stärksten Ausprägungsgrad abbilden sollen; der Bereich zwischen 3 und 5 läßt neben dem "Optimalwert" 4 die Möglichkeit der Gewichtung in die eine oder andere Richtung offen. Unter 1-2 findet sich das Statement "Der T. wirkt sichtbar gehemmt, unsicher und verkrampft (z.B. Hautrötungen, Kurzatmigkeit, usw.)."; im Bereich 3-5 "Der T. wirkt souverän und selbstsicher (hat 'standing')."; unter 6-7 "Der T. spricht übertrieben laut."

Insgesamt muß sich der Beobachter, bezogen auf dieses eine zu beobachtende Merkmal "Auftreten" im Anforderungsbereich "Repräsentation", auf sechs derartige Beschreibungen festlegen. Dabei sind teilweise große Interpretationsspielräume gegeben, wie das abschließend zitierte Dreierpaar verdeutlichen soll: "Die Kleidung des T. ist weder der Situation noch seiner Funktion angemessen (underdressed)." unter 1-2; "Die Kleidung des T. ist der Situation und der Funktion angemessen." unter 3-5 sowie "Die Kleidung des T. ist weder der Situation noch seiner Funktion angemessen (overdressed)." unter 6-7. Auch wenn man bedenkt, daß diese Beschreibungsaufforderungen aus ihrem Gesamtzusammenhang herausgelöst worden sind, wird doch deutlich, daß die Argumentation Neubergers zutrifft, derzufolge in AC eine Tendenz zur Zerlegung in Persönlichkeitseigenschaften festzustellen sei. Während viele Arbeiten, die sich durchaus kritisch mit Beurteilungsverfahren auseinandersetzen, sich zumeist in der Beschreibung verfahrenstechnischer Schwierigkeiten erschöpfen und an dem hier vorgeführten Beispiel möglicherweise verdeutlichen würden, daß die Kriterien nicht hinreichend trennscharf seien, den Beobachtern unzumutbar große Interpretationsspielräume aufgebürdet würden oder kein stichhaltiger Zusammenhang zwischen Merkmalen und zu testenden Anforderungen herstellbar sei, soll es hier um andere Kritikpunkte gehen, die weiter unten noch einmal systematisiert vorgebracht werden sollen.[49]

49 Stellvertretend sei hier verwiesen auf die grundlegende Arbeit von Hermann Brandstätter: Die Beurteilung von Mitarbeitern, in: Arthur Mayer/Bernhard Herwig (Hg.), Handbuch der Psychologie, Bd.

(3) Um die Darstellung der drei organisationstheoretischen Ansätze im Anschluß an Kompa zu vervollständigen, möchte ich noch auf den **mikropolitischen Ansatz** eingehen. Horst Bosetzky, der den Begriff "Mikropolitik" im deutschen Sprachraum verbreitet hat, versteht darunter "die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen."[50] Nach diesem Ansatz sind Arbeitsbeziehungen in Organisationen als permanente Konkurrenzsituationen zu konzipieren, da Aufbau, Erhalt und Ausbau von Machtpositionen (auch - oder sogar vor allem - "quer" zu bestehenden Hierarchien) das Handeln aller Beteiligten wesentlich mitbestimmten. Das Konzept lebt von der (empirisch nachweisbaren) Annahme, daß formale Autorität und reale Macht in Organisationen auseinanderfallen können. Da sich Macht nicht nur in festschreibbaren, d.h. plan- und organisierbaren Strukturen äußert, etwa in Personalverantwortung, Mit- oder Gegenzeichnungsvorschriften, Prokura o.ä., kommt es auf einer Art "Hinterbühne" zu Verteilungskämpfen um weniger oder nicht formalisierbare Ressourcen. Zu nennen wären bspw. internes Dienstwissen und Wissen über Kommunikationskanäle, die den Zugang zu wichtigen Informationen regeln, Zugehörigkeit zu zeitlich befristeten Arbeitsgruppen, die wichtige Entscheidungen vorbereiten, Teilnahme an qualifizierenden Weiterbildungsangeboten, Einflußchancen auf die Außendarstellung der Organisation etc. Begreift man Organisationen in dieser Weise als einen Schauplatz mikropolitischer Aktivitäten, die sich unter der Oberfläche abspielen, so ist leicht nachvollziehbar, welches Machtpotential den Konstrukteuren und Anwendern von AC zukommt.

Viele Darstellungen[51] des mikropolitischen Handelns in Organisationen vermitteln den Eindruck, als handele es sich lediglich um die Reformulierung von Alltagsweisheiten mit Hilfe wissenschaftlicher Terminologie, etwa des Wissens darum, daß "gemauschelt" werde, daß "das Leben ein Geben und Nehmen " und "Vitamin B" besonders wichtig seien. Um den potentiellen Erklärungswert des mikropolitischen Ansatzes wirklich auszuschöpfen, drängt sich ein Verweis auf die Arbeit

---

IX, Betriebspsychologie, Göttingen 1970, S.668-734, insbes. S.703ff. über Reliabilität und Validität von Mitarbeiterbeurteilungen. Zu den Punkten Beobachtbarkeit, Vergleichbarkeit, Widersprüchlichkeiten und Überschneidungen von Kriterien, Beobachtungs- und Beurteilungsfehler sowie kritisch gegenüber einem "Eigenleben von Zahlen": Thomas Breisig, Betriebliche Sozialtechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied 1990, S.359ff.

50 Horst Bosetzky, zitiert nach: Günter Ortmann, Macht, Spiel, Konsens, in: Willi Küpper/ders. (Hg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988, S.13-26 (S.18)

51 So bspw. Horst Bosetzky, Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hg.), Mikropolitik, 1988, a.a.O., S.27-37. Eine neuere, darüber hinausweisende Arbeit: Petra Dick, Mikropolitik, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4 (1993), S.441-467

von Michel Crozier und Erhard Friedberg an dieser Stelle auf.[52] Während ein oberflächliches Verständnis von Mikropolitik einen glauben lassen könnte, einzelne müßten lediglich Geschick in der Auswahl bestimmter Strategien entwikkeln, um ihre Stellung, d.h. ihre Einflußchancen in Hinblick auf Entscheidungen auszubauen und zu festigen, zeigt sich bei genauerem Hinsehen, daß ein Spannungsfeld zwischen individuellen Strategien von Akteuren und den strukturellen Merkmalen von Organisationen unterstellt werden sollte. Erklärtes Ziel der Autoren ist die Überwindung eines Dualismus, der entweder zu einer ausschließlich handlungstheoretisch oder einer systemisch argumentierenden Analyse nötige. Die im Mittelpunkt ihrer Analyse stehenden Begriffe "Strategie" und "Spiel" werden verwendet, um das Handeln einzelner Akteure innerhalb der organisationalen Strukturen als gleichzeitigen Ausdruck von Freiheit und Strukturdeterminiertheit zu konzeptualisieren.

Zur Verdeutlichung dieser wichtigen Ergänzung ein längeres Zitat: "Anstatt also die Funktionsweise einer Organisation als das Produkt einer durch die verschiedenartigen Prozesse herbeigeführten Anpassung einer Gesamtheit von unterschiedlich motivierten Individuen und Gruppen anzusehen, schlagen wir vor, sie als Ergebnis einer Reihe von Spielen zu betrachten, an denen die verschiedenen Akteure in der Organisation teilnehmen. [...] Bei einer solchen Konzeptualisierung der Organisation als Gesamtheit aneinander gegliederter Spiele wird das eigentlich soziologische Phänomen der Integration der Verhaltensweisen der Akteure also nicht als die direkte Folge des Erlernens einer Gesamtheit voneinander unabhängiger Verhaltensweisen mit den dazugehörigen Normen und Werten interpretiert. Es wird vielmehr als *indirekte* Folge des grundsätzlichen Zwangs analysiert, der jeden Teilnehmer - will er sein Spiel fortsetzen und zugleich gewährleistet haben, daß sich seine Teilnahme für ihn 'auszahle' oder ihn zumindest nicht zuviel 'koste' - dazu verpflichtet, die Anweisungen und Regeln zu beachten, die in den in der Organisation ablaufenden Spielen gelten, und so *nolens volens* zur Erfüllung ihrer Ziele beizutragen."[53]

Es geht darum, den Alltag von Organisationen als eine permanente machtgeprägte Auseinandersetzung zwischen Akteuren zu begreifen, deren Ablauf wohl durch die Struktur der Organisation reguliert wird, wobei diese Struktur allerdings kein statisches Zwangskorsett darstellt, sondern ihrerseits durch veränderte "Spielkonstellationen" dauernd verändert wird. Individuelle Handlungsfreiheiten werden durch formelle und informelle Regelungen Zwängen unterworfen; dadurch werden

52 Michel Crozier/Erhard Friedberg, Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt/M. 1993 (Königstein/Ts. 1979)

53 Ebd., S.68f. (Hervorh. im Original)

Orientierung und Inhalt von Strategien limitiert. Die entscheidende Ergänzung ist folglich, daß ein Konzept der individuellen Nutzenmaximierung zurückgebunden wird an die notwendigen Reproduktionsbedingungen der Organisation. Indem einzelne bestimmte, zweckgerichtete Einschränkungen ihrer Handlungsmöglichkeiten in Kauf nehmen, um gemeinsam mit anderen ein Ziel zu erreichen, eröffnen sie ein soziales Feld, in dem es um die Kontrolle von "organisatorischen Ungewißheitszonen geht, um die herum Machtbeziehungen entstehen."[54] Vor diesem Hintergrund ist Macht in Organisationen als instabile Fließgröße zu verstehen, als eine "gegenseitige, aber unausgeglichene Beziehung".[55] Macht ist demzufolge also eine Tauschbeziehung, ein Kräfteverhältnis, in dem Konkurrenz bezüglich der ungleichen Verfügbarkeit über Ressourcen herrscht. Es geht darum, künftiges Verhalten für andere unvorhersehbar zu machen. "Je entscheidender also die von einem Individuum oder von einer Gruppe kontrollierte Ungewißheitszone für den Erfolg der Organisation ist, desto mehr Macht können diese ausüben."[56]

In die gleiche Richtung weisen schon frühe Überlegungen Luhmanns, wenn er von einer "Geheimstruktur der Organisation" spricht.[57] Die von ihm eingeführte begriffliche Trennung von "Verantwortung und Verantwortlichkeit" ist als ein wichtiger Vorläufer aller späteren Entwürfe der Mikropolitik in Organisationen zu sehen. Diese Markierungen sucht man allerdings häufig vergebens. Bereits das für Crozier und Friedberg zentrale Theorem der "Verfügung über Zonen der Ungewißheit" ist in dieser frühen Schrift Luhmanns unter dem Stichwort "Unsicherheitsabsorption" erwähnt und ausgearbeitet. "Wir haben nach den Funktionen der Formalisierung für die Organisation eines sozialen Systems faktischer Handlungen gefragt, und müssen nun konsequent nach jenem elementaren Problem einer Sozialordnung suchen, das der Verantwortung ihren Sinn und ihre Funktion gibt. Dieses Problem ergibt sich letzten Endes aus der Notwendigkeit, in Ungewißheit und ohne ganz vollständige Information entscheiden zu müssen."[58]

Luhmann definiert **Verantwortung** als "einen sozialen Prozeß der Informationsverarbeitung, der zugleich der Absorption von Unsicherheit und der Bewußtseinsentlastung dient."[59] Entscheidend ist für ihn dabei nicht, ob Verantwortung bewußt übernommen wird. Statt dessen betont Luhmann die Funktion des "Gewißheitsäquivalents" von Verantwortung in Entscheidungszusammenhängen mit un-

54 Ebd., S.47

55 Ebd., S.41

56 Ebd., S.47

57 Luhmann, 1976, a.a.O., S.189

58 Ebd., S.173

59 Ebd., S.174

vollständiger Information. Diese soziologische Begriffsverwendung kann Verantwortung folglich nicht länger als persönliche Qualität oder Leistung behandeln. Davon zu unterscheiden ist **Verantwortlichkeit**, die Luhmann als eine bindende Auslegung des allgemeineren Begriffs der Verantwortung auffaßt. "Im wesentlichen gelingt der formalen Organisation die notwendige Absorption von Unsicherheit gleichwohl, und zwar auf zwei Wegen: durch Differenzierung von Entscheidungszuständigkeiten nach exklusiven Kompetenzen und durch Auslegung der Verantwortung als Verantwortlichkeit, das heißt als Rechenschaftspflicht für Fehler."[60] Verantwortlichkeit in diesem Sinne ist eine "Beziehung zum Vorgesetzten."[61] Dabei geht es nicht um eine Einschränkung dieses Begriffs auf direkte Kommunikationen zwischen Untergebenen und Vorgesetzten, "auch Mitteilungen an Kollegen oder Untergebene sind, soweit es sich um formale Akte handelt, verantwortliche Handlungen, die dem Vorgesetzten gegenüber auf Verlangen offengelegt werden müssen."[62]

Ohne die präzisen Argumente Luhmanns hier en detail zu reproduzieren, möchte ich dennoch abschließend auf eine wichtige Einsicht verweisen, da sie das Zentrum des Themas "Mikropolitik" markiert: "Mancherlei taktische Züge des Geschäftsverkehrs in formal organisierten Systemen erklären sich aus dieser Diskrepanz von Verantwortung und Verantwortlichkeit."[63] Es scheint in den Verfahren, die hier im Mittelpunkt stehen, häufig so zu sein, daß die Verantwortung auf Verfahren delegiert wird und die Entscheider lediglich zur Übernahme von Verantwortlichkeit angehalten sind. Nach meiner Überzeugung ist dieser Mechanismus die Grundlage eines blinden Flecks von Potentialbeurteilungsverfahren, den ich im folgenden unter dem Stichwort "Glauben an die technische Rationalität" genauer beschreiben werde. Daß diese systembedingte Blindheit in Form von Verfahrensgläubigkeit fast ausnahmslos der inneren Funktionslogik von Organisationen entspringt und nicht der Schwäche oder der Böswilligkeit einzelner Akteure, wird im folgenden noch herauszuarbeiten sein.

Diese Sichtweise der "Organisation als politischer Koalition" wird auch von Praktikern des Unternehmensalltags geteilt.[64] In einem Text zur Situation der Personalentwicklung, der gleichzeitig eine luzide Analyse seines eigenen Handlungsspielraums als (ehemaliger) Leiter der Personalentwicklung der DASA beinhaltet,

60 Ebd., S.178f.

61 Ebd., S.181

62 Ebd., S.182

63 Ebd.

64 Vergl. Klaus Türk, Politische Ökonomie der Organisation, in: Alfred Kieser (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart 1993, S. 297-331

schreibt Thomas Sattelberger: "Organisationen sind politische Koalitionen. Unternehmensfunktionen und ihre gekrönten bzw. ungekrönten Häupter (=Führungskräfte) sind Koalitionspartner."[65] Sattelberger zitiert im Anschluß daran James G. March, dessen Beschreibung er übernimmt: "'Grundsätzlich gehen wir davon aus, daß eine Wirtschaftsunternehmung eine politische Koalition ist, und daß die Führungsinstanz der Unternehmung die Rolle eines politischen Agenten spielt. Die Unternehmensstruktur ist nicht gegeben; sie wird ausgehandelt. Die Ziele der Unternehmung sind ebenfalls nicht gegeben; sie sind das Ergebnis von Verhandlungen. Wir nehmen an, daß eine Reihe potentieller Teilnehmer an der Unternehmung existiert. Zunächst gehen wir davon aus, daß sich die potentiellen Teilnehmer in verschiedene Gruppen, wie Investoren (Aktionäre), Lieferanten, Kunden, Regierungsvertreter und verschiedene Angestellte einteilen lassen. ... Jeder potentielle Teilnehmer stellt Forderungen an das System. Im wesentlichen sind dies Preisforderungen für ihre Beteiligung an der Koalition. Die Forderungen haben teilweise die Form von in der Wirtschaftstheorie üblicherweise angenommenen Zahlungen (z.B. Geld), sie haben aber zum Teil auch die Form von politischen Verpflichtungen, Forderungen nach persönlicher Behandlung usw.'"[66]

Nach diesem längeren Zitat, das Sattelberger wohl auch deshalb ausgewählt hat, weil es seiner Meinung nach die Situation in einem Unternehmen angemessen wiedergibt, schließt er Reflexionen an, die auch etwas über seine eigene alltägliche Handlungspraxis als verantwortlicher Personalmanager aussagen: "Personalentwicklung ist also immer auch in mikropolitische Netzwerke eingebunden und Partner im Koalitionsprozeß: Entweder als Underdog, Schachfigur oder als Mitspieler. [...] Viele Personalentwickler orientieren sich jedoch auch heute noch in ihrem Denken und Handeln vorrangig an basisdemokratischen OE-Idealen der 70er/80er Jahre, die einseitig auf eine Macht(Um-)Verteilung zwischen Managern und Mitarbeitern abzielten. [...] Lernprozesse bergen immanent, aber nicht zwangsläufig das Potential der Systemveränderung und damit der Macht-Neuverteilung bzw. -Umverteilung. Koalitionen 'an der Basis' bzw. mit basisdemokratischem Anspruch scheitern jedoch meistens. (Abgesehen davon: auch Feedback-Prozesse 'bottom-up' können systemstabilisierend sein.) Der basisdemokratische Personalentwickler läuft Gefahr, Hofnarr bzw. einsamer Rufer in der Wüste zu sein. Wirklich relevant ist das Lernen der Mächtigen bzw. der dominierenden Koalition."[67]

---

65 Thomas Sattelberger, Klassische Personalentwicklung: dominant aber tot - von Ohne-Macht über Macht zur Postmoderne? in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.233-243

66 Ebd., S.237

67 Ebd., S.237f.

5.3. Blinde Flecken

Nachdem die Darstellung des AC in einer erweiterten organisationstheoretischen Perspektive im Anschluß an wichtige, nicht systemtheoretisch orientierte Referenzautoren erfolgt ist, will ich zu der weiter oben angekündigten Systematisierung übergehen, die wiederum von systemtheoretischen Begriffen geprägt sein wird. Im Sinne des gezielten Aufweisens von blinden Flecken habe ich drei organisationstheoretische Perspektiven im Anschluß an Kompa nachgezeichnet, um konkrete Antworten auf die Frage zu erhalten, was sich unter der Oberfläche eines AC innerhalb einer Organisation abspielt. Potentialbeurteilungen von künftigen Führungskräften einer Organisation sind im Sinne von Crozier und Friedberg "Ungewißheitszonen" und somit Machtquellen par excellence. Dabei ist klar geworden, daß es eine Reihe latenter Strukturen gibt, denen maßgeblicher Einfluß auf die Beobachtungsschemata im Verlauf einer Potentialanalyse zugesprochen werden muß. Dies scheint mir das wesentliche Ergebnis aus einer eher allgemeinen organisationstheoretischen Perspektive zu sein.

Mit der Begrifflichkeit Luhmanns könnte man AC auch als "innersystemische Strukturierung von Entscheidungen unter Risikopostulaten" bezeichnen. Wie bereits weiter oben ausgeführt, werden Organisationen bei Luhmann als "rekursive Netzwerke der Entscheidungsproduktion" verstanden. In dieser Perspektive der kontinuierlichen Reproduktion von Entscheidungen auf der Grundlage vorgängiger Entscheidungen kommt dem Aspekt der **Anschlußfähigkeit** ein zentraler Stellenwert zu. Nur wenn es einer Organisation gelingt, diese Anschlüsse systematisch über längere Zeiträume zu stabilisieren, kann sie als "autopoietisches soziales System" fortbestehen. Diese Argumentation greift nur dann, wenn man bereit ist, Organisationen als derartige Systeme und einzelne Mitarbeiter als zur inneren Umwelt gehörig zu begreifen. Dann sind Entscheidungen als temporalisierte Elemente dieses Systemtyps anzusehen.[68]

68 Eine anschauliche Beschreibung dieses Netzwerkcharakters, sogar mit Einschluß von Nichtentscheidungen, findet sich bei Luhmann, 1991:a. Er schreibt: "Entscheidungen werden durch Erwartungen provoziert, zu denen man sich positiv oder negativ einstellen kann. Das Problem liegt nicht so sehr in einer umfassenden, rationalen Prüfung, die zu einzig richtigen Entscheidungen führt; es liegt schon darin, daß Verhalten überhaupt im Netzwerk von Entscheidungen als Entscheidung behandelt wird [...]. Dadurch werden auch Unterlassungen zu Entscheidungen, und Nullwerte gewinnen Kausalität. Man hatte vergessen, rechtzeitig Nachschub zu bestellen, eine Frist zu beachten, einen Auftrag zu notieren, eine Entwicklung in der Umwelt zu melden. All diese Nichtentscheidungen können unversehens zu Entscheidungen werden, wenn spätere Entscheidungen darauf angewiesen sind. Das Netzwerk produziert in jedem Moment eine Entscheidungsgeschichte und Entscheidungsperspektiven für die Zukunft, um derentwillen jetzt schon etwas zu entscheiden ist oder umgekehrt: jetzt noch nicht entschieden werden kann." (ebd., S.202f.)

Diese Sichtweise sollte allerdings nicht dazu führen, alles Geschehen, das im Alltag von Organisationen relevant ist, dem Entscheidungsbegriff unterzuordnen. Es geht also nicht um Verengung aller konkreten Lebensbezüge auf Entscheidungen - dies entspräche eher einer orthodoxen Rational-Choice-Orientierung[69] - sondern um Entscheidungen als **Orientierungspunkte** für konkretes Verhalten. "Wichtiger als alle weitere analytische Verfeinerung ist die Einsicht, daß niemals, auch nicht in Organisationen, der gesamte konkrete Verhaltensfluß des täglichen Lebens mit all seinen vielfältigen Sinnbezügen, seinen aufflackernden Motiven und seinen ständig wechselnden Irritierungen auf Entscheidungen zurückgeführt werden kann. Die Markierung bestimmter Kulminationspunkte des Verhaltens als Entscheidung - Der Lehrer gibt eine Hausaufgabe auf; die Reparatur der Maschine wird abgebrochen, weil die Arbeitszeit in einigen Minuten zu Ende ist; der Abteilungsleiter gibt einen Entwurf zur Korrektur zurück - symbolisiert den Bezug des Verhaltens auf Alternativen. [...] Faktisch sind solche Entscheidungspunkte jedoch nur aufgesetzte Lichter, die den unaufhörlich ablaufenden Prozeß der Verhaltensbestimmung nur teilweise beleuchten, die blenden und ablenken, die vieles im Dunkeln lassen und es gerade durch die Blendung dem Einblick entziehen. Über wen hatte der Lehrer sich geärgert, als er die Hausaufgabe festlegte?"[70]

Die systemtheoretische Sichtweise von Organisationen behauptet also keineswegs, daß alle Entscheidungszusammenhänge, d.h. die gesamte Komplexität aller in Organisationen wirksam werdenden Handlungsorientierungen, bereits durch den Verweis auf die notwendige Aufeinanderfolge von Entscheidungen erklärt wäre. Daß "Entscheidungen füreinander Situationen definieren" und somit wechselseitig füreinander als "Entscheidungsprämissen fungieren"[71] bedeutet zunächst einmal nicht mehr, als daß Entscheidungen als Letztelemente von organisierten Sozialsystemen nicht weiter dekomponiert werden können.[72] Von erheblicher Wichtigkeit

69 Vergl. bspw. Gary S. Becker, The Economic Approach to Human Behaviour, Chicago/London 1976. Becker, der wohl bekannteste Vertreter des Rational-Choice-Ansatzes, behauptet explizit, alles menschliche Verhalten sei mit diesem Bezugsrahmen adäquat verstehbar. "Indeed, I have come to the position that the economic approach is a comprehensive one that is applicable to all human behaviour, be it behaviour involving money prices or imputed shadow prices, repeated or infrequent decisions, large or minor decisions, emotional or mechanical ends [...]." (ebd., S.8)

70 Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd.3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981, S.335-389 (S.339)

71 Ebd., S.343

72 Vergl. ebd., S.340f.: "Was in einem System als nicht weiter auflösbares Element - etwa als Atom, als Zelle, als Nervenimpuls, als Handlung, als Entscheidung - fungiert, mag in anderen Systemen oder für andere Systeme als ein hochkomplexes Arrangement erscheinen. Elementsein ist mithin kein ontologisches Prädikat, sondern eine Funktion. Durch die Art, wie diese Funktion erfüllt und wie dadurch ein Komplexitätsmuster angesetzt wird, definieren sich im Gesamtprozeß der Evolution unterschiedliche Ordnungsniveaus (Emergenzniveaus). Organisationssysteme entstehen im allgemeinen (und:

sind in diesem Reproduktionsprozeß die den Entscheidungen jeweils zugrunde liegenden **Beobachtungsschemata**. Es scheint mir ohne eine Überdehnung von Begriffen möglich, AC als institutionalisierte Form von Beobachtungen zweiter Ordnung zu verstehen. Das Besondere dieser Verfahren besteht darin, daß sowohl die Beobachtungen erster Ordnung - die Verhaltensweisen der Teilnehmer im laufenden Verfahren - als auch die Beobachtungen zweiter Ordnung durch die AC-Beobachter systematisch vorstrukturiert sind. Durch einen Wechsel der Systemreferenz kann man diese Beobachtungen wiederum beobachten. Was Vorgesetzte und gegebenenfalls ein externer Expertenstab in einem AC beobachten und zu Gesamturteilen verdichten, läßt sich nach einem derartigen Wechsel der Systemreferenz von organisationsintern zu -extern als Erstbeobachtung beobachten. Diese können ihrerseits zum Gegenstand von Beobachtungen zweiter Ordnung gemacht werden. Wenn man so vorgeht, müßten nach den hier zugrunde gelegten theoretischen Vorüberlegungen blinde Flecken auszumachen sein. Ohne den Anspruch einer erschöpfenden Darstellung möchte ich fünf Bereiche besonders hervorheben.

(1) Der Glauben an die **technische Rationalität** eines AC kann als ein blinder Fleck mit weitreichenden Konsequenzen bezeichnet werden. Dadurch, daß die kritische Diskussion vorwiegend entlang eines formalen Diskurses über meßtechnische Fragestellungen geführt wird, d.h. Fragen nach Validität, Reliabilität und Intersubjektivität das diskussionsbestimmende Paradigma in weiten Kreisen von Wissenschaft und Praxis zu sein scheint, soll bei allen Beteiligten systematisch eine Art Verfahrensgläubigkeit erzeugt und stabilisiert werden. Viele Konstrukteure und Anwender von AC insistieren auf der unerreicht hohen prognostischen Validität dieses Verfahrens. Denjenigen, die sich von Validitätskoeffizienten um max. 0.5 nicht beeindruckt zeigen,[73] können die Verfechter dieser Methode immer noch entgegenhalten, das AC sei trotz seiner eingestandenen Schwächen immer noch das zur Zeit beste Verfahren am Markt. Was mit solchen Argumentationsstrategien gezielt verschleiert werden soll, ist die Unmöglichkeit, Führungserfolg und somit auch Führungsfähigkeit oder -talent lege artis zu operationalisieren. Die unzulänglichen Ergebnisse, die statistische Korrekturprozeduren wie bspw. die Metaanalyse hervorbringen, sind von Kompa ausführlich beschrieben worden.[74]

---

evolutionär früheren) Kontext von Gesellschaftssystem, wenn und soweit es gelingt, soziale Systeme zu bilden auf der Basis von Entscheidungen."

73 Vergl. Neuberger, 1990, a.a.O., S.76: "Als mittlerer Validitätskoeffizient wird ein Wert knapp unter .40 berichtet (Maukisch 1986, Thornton, Gaugler, Rosenthal & Bentson 1987), was bedeuten würde, daß ca. 15% der Streubreite von Führungserfolg durch ACs aufgeklärt werden können - ein absolut gesehen bescheidener Beitrag, der aber an Bedeutung gewinnt, wenn man sich vor Augen hält, daß die konventionellen Methoden selten über 4-5% Varianzaufklärung hinauskommen." Eine Zusammenstellung empirischer Validitätsuntersuchungen bietet Obermann, 1993, a.a.O., S.250f.

74 Vergl. Kompa, 1990:b, S.597-601

"Auch mittels anderer personalpsychologischer Methoden werden Persönlichkeitsmerkmale erfaßt - auch wenn dies nicht explizit beabsichtigt ist. Das gilt zum Beispiel für das Assessment Center, ein sowohl zu Zwecken der Personalauswahl als auch der Personalentwicklung zunehmend eingesetztes Verfahren (Schuler/Stehle 1987). Als Grundgedanke der Messung im Assessment Center wird üblicherweise der der inhaltlichen Gültigkeit angegeben - Situationen, die repräsentativ für die spätere Tätigkeit und ihre Anforderungen sein sollen, werden in Form von Rollenspielen und anderen Simulationsaufgaben vorgegeben. Dabei wird zwar zunächst (zumindest vermeintlich) Verhalten beobachtet, zur Aggregation aber zu 'Dimensionen' zusammengefaßt. Diese Dimensionsbeurteilungen wiederum konnten nicht als konstruktvalide nachgewiesen werden (Schuler, 1989b), was unter anderem darauf zurückzuführen ist, daß sie zumeist nicht anforderungsanalytisch fundiert, sondern spekulativ zusammengestellt werden (Donat/Moser, 1989)."[75]

Worin besteht konkret der blinde Fleck, wenn man bereit ist, diese Beschreibung zu akzeptieren? Sowohl Teilnehmer wie Beobachter eines AC glauben, daß man mit Hilfe eines zahlenmäßig präzisierbaren Wertes eine gültige Eignungsaussage treffen könne. Dabei gerät der höchst kontingente Konstruktcharakter eines solchen Verfahrens in eine Zone des Nicht-Sehen-Könnens. Vielleicht könnte man auch zugespitzt formulieren, daß möglicherweise gilt: "[...] viele Prognosen 'treffen' nur, weil die Prognostizierenden die Macht haben, ihre Prognosen in der Realität durchzusetzen; aber auch ohne solche verschwörungstheoretischen Vermutungen oder verschwörungspraktischen Wirkungen gibt es die Gefahr einer self-fulfilling prophecy; alles dies gilt für Extrapolationen betrieblicher Kennzahlenreihen wie für die Interpretation vermeintlicher oder tatsächlich erkannter schwacher Signale aus der Zukunft. [...] Die Zukunft läßt sich nicht durch Vorhersagen übertölpeln, selbst dann nicht, wenn sie durch Vorhersagen in *eingeschränktem Maße* gemacht wird."[76]

Zum Thema "self-fulfilling prophecy" möchte ich eine (zwar erfundene, aber dennoch sehr amüsante) Anekdote anfügen, die sich bei Watzlawick findet: "1974, anläßlich einer seiner unzähligen Vermittlungsbesuche in Jerusalem, ist der amerikanische Außenminister Kissinger nach einem privaten, spätabendlichen Spaziergang auf dem Rückweg zu seinem Hotel. Ein junger Israeli spricht ihn an, stellt sich als arbeitsloser Volkswirtschaftler vor und bittet Kissinger, ihm über seine zahlreichen Verbindungen zu einer Anstellung zu verhelfen. Kissinger findet

75 Schuler/Moser, 1992, a.a.O., Sp.1916

76 Ekkehard Kappler, Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Das kausalanalytische Mißverständnis, in: WISU, 7 (1988), S.396-400 (S.399, Hervorh. von mir, J.T.)

Gefallen an dem Bittsteller und fragt ihn, ob er Vizepräsident der Bank für Israel werden möchte. Der junge Mann glaubt natürlich, daß Kissinger sich über ihn lustig machen will, doch jener versichert ihm ganz ernsthaft, daß er die Sache für ihn einfädeln werde. - Am nächsten Tag ruft Kissinger Baron Rothschild in Paris an: 'Habe da einen reizenden jungen Mann, Nationalökonom, talentiert, wird demnächst Vizepräsident der Bank für Israel. - Sie müssen ihn kennenlernen; er wäre ein Juwel von Mann für ihre Tochter.' Rothschild knurrt darauf etwas, das nicht ganz wie Ablehnung klingt, worauf Kissinger sofort den Gouverneur der Bank für Israel anruft: 'Habe da einen jungen Wirtschaftsfachmann, brillanter Kerl, genau das Material, aus dem Sie einen Vizepräsidenten ihrer Bank machen können, und vor allem - stellen Sie sich das vor: der zukünftige Schwiegersohn vom Baron Rothschild!' "[77]

Dieser Bereich partieller Blindheit ist aber auf der Ebene des Fortbestands einer Organisation (Autopoiesis) - wie oben erläutert - unverzichtbar, da er es ermöglicht, permanent die dringend erforderlichen Anschlüsse zu sichern. Gemeint ist damit die Allokation von Personen auf Stellen nach einem Verfahren, das von allen Beteiligten als nicht-beliebig angesehen wird, folglich also einen geregelten, weil formalisierten Ablauf garantiert.

(2) In direktem Zusammenhang damit, und kaum davon zu trennen, stößt man auf einen weiteren blinden Fleck. Auch dort, wo **Evaluationsmaßnahmen** zum Korrektiv für laufende Verfahren genutzt werden sollen, zeigt sich, daß der blinde Fleck der Verfahrensgläubigkeit eher stabilisiert als beseitigt wird. Denn jede Evaluation hat einen eminent politischen Aspekt, der sich darin äußert, daß nur bestimmte Effekte einer Intervention als Evaluationsgrundlage ausgewählt werden. Konkret heißt dies: Was aussieht wie die Bemühung um Optimierung des Verfahrens, bestärkt Machtverteilungen, die im allgemeinen latent bleiben. "Daß aber das AC auch dazu beiträgt, die Macht von Zentralinstanzen (die Personalabteilung oder die Führungselite) zu stärken, indem ehemals dezentralisiert verlaufende Entscheidungsprozesse *zentral kontrolliert* werden, oder die Belegschaft zu *disziplinieren*, wenn nur die begrenzt mögliche Teilnahme am AC zur notwendigen, aber nicht hinreichenden Voraussetzung für Aufstieg gemacht wird, wird selten thematisiert, geschweige denn evaluiert. Die These ist nicht abwegig, daß die Selektionseffekte des ACs eine 'homosoziale Reproduktion' des Managements, d.h. eine Homogenisierung der Interessen- und Meinungsstruktur auf Kosten von Innovativität und produktiver Vielfalt bewirken."[78] Die Perspektivenkongruenz

77 Paul Watzlawick, Selbsterfüllende Prophezeiungen, in: ders. (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.91-110 (S.95, Hervorh. von mir, J.T.)

78 Kompa, 1990:b, S.601f. (Hervorh. im Original)

zum weiter oben dargestellten Aspekt der "Gesinnungskooptation" ist m.E. augenfällig.

Diese latent bleibende Struktur bewirkt, daß für die Entscheidungsreproduktion Anschlußfähigkeit in dem Sinne gesichert wird, daß innerorganisatorische "Reibungsverluste" minimiert werden. Überlange Einarbeitungszeiten durch Überforderung, Illoyalitäten und Abwanderungswünsche einzelner als Folge von Unterforderung, "kritische" Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisse und ähnliche Dysfunktionen, die gemeinhin als Fehlbesetzungen bezeichnet werden, werden möglicherweise durch Steuerungsmechanismen verhindert, die am Ende den Verantwortlichen nur zum Teil bewußt sind. Walter Bungard beschreibt dies folgendermaßen: "Es besteht die Gefahr, daß analog zum sozialpsychologischen Experiment auch im Assessment Center der Moderator und/oder die Assessoren in der Rolle des Beobachters *das* Ergebnis erzielen, das sie erwarten bzw. wünschen. [...] Das Assessorenteam merkt u.U. nicht, daß trotz der aufwendigen Prozedur, überspitzt ausgedrückt, letztendlich primär nur Laienausgaben des Autostereotyps von Managern ausgesucht und per Initiationsritus in die eigene Gemeinschaft aufgenommen werden, um das System zu erhalten, in dem sie selber bislang erfolgreich gewesen sind."[79] Was häufig unter dem Stichwort "nichtintendierte Folgen" oder auch kontraintuitive bzw. "perverse Effekte"[80] von Organisation (hier verstanden als Aktivität des Organisierens, nicht als deren gleichsam verfestigtes Resultat) abgehandelt wird, erscheint in dieser Perspektive in einem völlig neuartigen Licht. Durch blinde Flecken in der Auswahlpraxis können sich somit viele stabilisierende Effekte für eine Organisation ergeben.[81]

(3) Ähnliche Mechanismen wirken auch im Bereich des vollständig unbewußten, folglich nicht steuerbaren Verhaltens. Was in verschiedenen Untersuchungen als **"implizite Eignungstheorien"** abgehandelt wird, stellt sich in der hier vorgeschlagenen Sichtweise ebenfalls als ein blinder Fleck dar. Der organisationsinterne Wirkungsmechanismus ist der gleiche wie im Fall der "Gesinnungskooptation". Der entscheidende Unterschied ist, daß es sich im erstgenannten Fall um unbewußte Strategien handelt, während im zweiten, bereits ausgeführten Fall durchaus Kalküle unterstellt werden sollten. Rainer Neubauer beschreibt das Phänomen wie folgt: "'Implizite Eignungstheorien' sind vorhanden bei Entwicklern, Beobachtern

79 Walter Bungard, Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers, in: Heinz Schuler/Willi Stehle (Hg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S.99-125 (S.108f., Hervorh. im Original)

80 Vergl. Crozier/Friedberg, 1993, a.a.O., S.8, S.131, passim

81 Vergl. auch hierzu die Arbeiten zu "self-fulfilling prophecies" sowie zum "Pygmalion Effekt", bspw. Watzlawick, 1985, a.a.O., S.91-110 sowie Robert Rosenthal/Lenore Jacobson, Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler, Weinheim/Berlin/Basel 1971

und Teilnehmern von ACs. Bei allen Prozessen von Personalauswahl, -entwicklung und -einsatz sind solche 'individuellen Vorstellungen über anforderungsgerechtes Verhalten' (auf der Basis von eigenen Erfahrungen, Erwartungen und persönlichen Hochrechnungen) vorhanden. Diese 'impliziten Theorien' wirken über das Handeln von Personen ständig aufeinander ein. Die Theorien färben aufeinander ab und rufen so Angleichungen aneinander hervor."[82] Solche Mechanismen, die in jeder Personalauswahlentscheidung eine wichtige Rolle spielen, werden insbesondere in Fällen wirksam, in denen die Beteiligten einander lange kennen. Wenn es um organisationsinterne Rekrutierungen geht, dürften diese Beobachtungsschemata folglich eine wichtige Rolle spielen, insbesondere wenn man bedenkt, welche Verfahrensmacht[83] bei denjenigen kumuliert ist, die über Teilnahme bzw. Nichtteilnahme einzelner entscheiden. Da dies in vielen Fällen direkte Vorgesetzte sind, sieht man sich mit einem subjektiven Moment konfrontiert, das auf den ersten Blick durch kein noch so "objektives" Verfahren kompensiert werden könnte. Insofern wird man vermuten, daß sich Momente der intersubjektiven Wahrnehmung eher wechselseitig verstärken als aufheben, da auch in der AC-Situation selbst jeder einzelne Beobachter solche "impliziten Eignungstheorien" im Kopf haben dürfte. Insofern führt der erfolgreiche Weg aus einem internen AC zur Potentialbeurteilung nur über die Übereinstimmung des Teilnehmers mit kumulierten "impliziten Eignungstheorien". Sowohl die erste Hürde der Zulassung zu einem solchen Verfahren als auch die zweite Hürde des Reüssierens im AC sind nur über die Wahrnehmungsleistungen von Vorgesetzten zu nehmen, die entsprechende Eignungstheorien haben.

Auch wenn diese Form partieller Blindheit in der Literatur als personal attribuierbarer Beurteilungsfehler von Individuen angesehen wird, könnte man behaupten, daß diese Form der Potenzierung von Idiosynkrasien auf der Ebene der gesamten Organisation gewisse stabilisierende, weil strukturbildende Effekte hat, gerade weil sie als blinder Fleck wirkt. Der Verzicht auf den Anspruch der Objektivität im Bereich der interpersonalen Wahrnehmung kann trotz aller paradoxen Anmutungen dieser Argumentation als blinder Fleck beschrieben werden. Dadurch, daß

82 Rainer Neubauer, Implizite Eignungstheorien im Assessment Center, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.191-221 (S.191f.)

83 Interessant in diesem Zusammenhang dürfte die von Luhmann vorgenommene Unterscheidung zwischen *Organisationsmacht* und *Personalmacht* sein. Vergl. Niklas Luhmann, Macht, Stuttgart 1975. Dort heißt es: "Die Organisationsmacht bezieht sich auf die Mitgliedschaft im ganzen, die Personalmacht auf ihre jeweilige Ausprägung zu einer Stellenrolle, die man hat oder zu haben begehrt. [...] Nicht bei jedem Stellenwechsel stellt sich daher die Frage des Verbleibens im System, und erst recht nicht bei jedem 'Übergangenwerden' bei Stellenbesetzungen. Dem entspricht, daß der Entzug der Mitgliedschaft aus disziplinarischen Gründen nur selten akut wird [...]. Um im System Karriere zu machen, ist dagegen sehr viel mehr erforderlich; und wer dies will, bekommt Personalmacht zu fühlen." (ebd., S.105)

die Beobachtungsschemata auf Subjektivität getrimmt werden, entsteht eine Form von Quasi-Objektivität. Stellt man die AC-Beobachtungen konsequent als subjektive Wirklichkeitskonstruktionen dar, so wird über das "Mehraugen-Prinzip" doch ein Moment der Entlastung eingeführt - die Hoffnung nämlich, daß sich eine Vielzahl von Subjektivitäten doch nahe um eine (wenig konkretisierbare) Form von Objektivität einpendeln mögen. (Vergl. Interview mit Frau Aumüller in 5.4.1.)

(4) Der **Simulationscharakter** der verschiedenen Übungen im AC kann ebenfalls als blinder Fleck aufgefaßt werden. Die Realitätsnähe der im AC getesteten Verhaltensweisen zu realen Arbeitssituationen wird regelmäßig betont. Dabei wird jedoch häufig übersehen, daß man die Anforderungen der Zukunft kennen müßte, um situationsadäquate Simulationen von Führungsverhalten entwerfen zu können. Darüber hinaus wird die Vielfalt von unterschiedlichen Führungssituationen z.T. stark simplifiziert. "Insbesondere bei den in den Standardpaketen testbaren Anforderungen entsteht ein Allgemeinbild oder ein Idealbild, das in der konkreten Führungssituation durchaus nicht mehr relevant sein muß. Stärken, die man als Führungskraft im Außendienst braucht, sind möglicherweise im Rechnungswesen nicht mehr relevant oder widersprechen der dortigen Funktion sogar."[84]

Hinsichtlich des Konstruktcharakters des AC kann noch ein weiterer Kritikpunkt aufgezeigt werden. Es werden vor allem im Bereich der Übungen mit situativen Einflüssen vorwiegend Kompetenzen aus dem Bereich Sozialverhalten getestet.[85] Max Körting weist insbesondere auf zwei Aspekte hin, die möglicherweise zu falschen Schlußfolgerungen führen können. Wer in Beobachtungsmerkmalen wie Führung, Kommunikation, Kundenorientierung oder Repräsentation besonders gute Werte erreicht, wird häufig als besonders erfolgversprechender Kandidat aus dem AC kommen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil man entsprechenden Einschätzungen, die sich auf eine Vielzahl von aggregierten Einzelbeobachtungen stützen, eine besonderes hohe intersubjektive Gültigkeit zuspricht. "Das AC suggeriert, Führungskräfte garantierten dann Erfolg, wenn sie die sozialen Kategorien, die im AC vorwiegend getestet werden, beherrschen. Die Frage ist, ob nicht auch anders disponierte Führungskräfte den gleichen Erfolg nachweisen könnten. Erfolgreiche Manager entwickeln im Laufe der Zeit ihre eigenen Problemlösungs- und Erfolgssysteme, und diese müssen keineswegs immer im sozial orientierten Bereich liegen. Dies wäre vielleicht dem Idealbild der partizipativen Führungskraft abträglich, nicht aber unbedingt dem Unternehmen. Das AC führt also zu der

84 Max Körting, Einige Kritikpunkte am Assessment-Center, in: Personalführung, 6 (1989), S.604-610 (S.605)

85 Ein Beleg aus der Praxis, der diese Argumentation stützt, findet sich in Abschnitt 5.4.3. Dort ist die Rede von "sozialer Intelligenz", die im AC gemessen werden könne im Gegensatz zu "echter sozialer Kompetenz".

Tendenz einer gewissen Eindimensionalität bei der Prognose der Erfolgsursachen von Führungskräften."[86]

Zum anderen wird von Körting eine "Eloquenzlastigkeit" des AC moniert. Wer sich sprachlich sicher und gewandt ausdrücken kann, hat in der Laborsituation des AC unbestreitbar Vorteile gegenüber Teilnehmern, denen dies nicht in gleicher Weise gelingt. Die nicht direkt beobachtbaren Dimensionen wie bspw. Analysefähigkeit, Selbstvertrauen, Dominanzstreben etc. können nur über sprachliche Vermittlung sichtbar gemacht werden. "Über einen längerfristigen Zeitraum ist im Unternehmensalltag die Sprache weit geringer für den Erfolg einer Führungskraft relevant, als dies im AC der Fall ist. Im Arbeitsalltag gibt es Faktoren, wie realisierte Erfolge, Charakterstärken, Schwankungen über die Zeit usw., die in die Beurteilung einfließen. Schwächen werden in ihren Auswirkungen häufig erst *nachträglich* sichtbar, die zur Zeit der Entscheidung nicht erkennbar waren. In der Laborsituation des Assessment-Centers mit relativ geringem Risiko kann die Sprache vieles verdecken."[87] Ein solches Vertrauen auf Sprache bei gleichzeitigem Insistieren darauf, man beschränke sich auf direkt beobachtbares Verhalten (!) kann nur als blinder Fleck beschrieben werden. Selbst wenn man von den vielfältigen Möglichkeiten willentlicher Simulation und Dissimulation absähe unter der Annahme, ein AC stelle eine Streßsituation für die Teilnehmer dar und es erfordere ein sehr hohes Maß an kognitiver Komplexität und an Selbstbeherrschung, diese Techniken kontrolliert einzusetzen, so darf man dennoch nicht verkennen, daß jede Form sprachlich vermittelten Sinns immer nur eine äußerst selektive Auswahl der je aktuellen Bewußtseinsinhalte darstellt. Insofern kann man die für AC typische "Sprachfixiertheit" ohne weiteres als eine Form des Nicht-Sehen-Könnens anderer, möglicherweise ebenso wichtiger Eignungsmerkmale bezeichnen.

(5) Ein fünfter blinder Fleck besteht m.E. in der **Kopplung des Selektionsgedankens mit dem der Entwicklung**, wie er sich in vielen Personalentwicklungsprogrammen äußert. Einerseits geht es in jeder Potentialbeurteilung um die Vorbereitung von Selektionsentscheidungen im Führungskräftebereich, also um Karrieren. Andererseits wird vielfach von den Anwendern in Unternehmen betont, daß die Ergebnisse der Potentialbeurteilungen auch als Basis für individuelle Entwicklungsprogramme dienen sollen. Was einzelnen Kandidaten im Verlauf der Feedback-Gespräche als persönlicher Entwicklungsbedarf dargestellt wird und vielfach als Basis zukünftiger Trainingsmaßnahmen auch schriftlich fixiert wird, ist in vielen Fällen nichts anderes als die detaillierte Aufzählung dessen, was die ange-

86 Körting, 1989, a.a.O., S.605 (Hervorh. von mir, J.T.)

87 Ebd., S.609 (Hervorh. von mir, J.T.)

strebte Karriere verhindert oder zumindest verlangsamt.[88] Bezogen auf die Festlegungen im Bereich der Beobachtungen zweiter Ordnung bedeutet dies, daß jedes AC bereits in der je spezifischen Konstruktionsphase darauf ausgerichtet werden müßte, zwei äußerst verschiedene Beobachtungsschemata in einer handhabbaren Weise zu operationalisieren. Dies scheint jedoch typischerweise zu unterbleiben, so daß man davon ausgehen muß, daß eine organisationsintern erzeugte Konkurrenzsituation dadurch entschärft werden soll, daß systematische Nachsorge für die weniger Erfolgreichen als Normalität und nicht als "Therapie im nachhinein" erscheint. Etwas schärfer formuliert könnte man auch sagen, diese Kopplung von Funktionen versuche, in paradoxer Form das Leistungsprinzip zu bestärken, indem es als Auslese der Besten inszeniert wird und es gleichzeitig abzuschwächen, indem Verlierer zu Gewinnern stilisiert werden. Auffassungen wie die von Thomas Sattelberger, die in der Personalentwicklung klar unterscheiden zwischen einer "Selektionskultur" und einer "Entwicklungskultur", sind eher selten.[89] Wenn diese Differenz von den Anwendern von Potentialbeurteilungen beachtet und operativ angewandt wird, ist der hier im Mittelpunkt stehende blinde Fleck als solcher erkannt und kann kontrolliert werden. Dann wäre bereits in die Tat umgesetzt, was Sattelberger wohl im Sinn hatte, als er schrieb: "Vorbei sind die Zeiten, in denen Menschen nur als betriebliche Rollenträger und Funktionsinhaber betrachtet werden und ausschließlich zur Optimierung der Wahrnehmung dieser Rolle bzw. Funktion lernen - also Aufgaben- bzw. Personalqualifizierung ohne Persönlichkeitsentwicklung."[90]

In dieser Hinsicht ebenfalls sehr aufschlußreich ist das von Schuler und Stehle entwickelte Konzept der "sozialen Validität", dessen kritische Analysen klar auf "Selektionskulturen" abzielen. Die seitens der Autoren durchaus selbstkritische Aufzählung der Punkte, die bei den Kandidaten "Unbehagen in der psychologischen Eignungsdiagnostik" hervorrufen, ist eindrucksvoll: "Verletzung des Autonomie-Bestrebens, sehr starkes Machtgefälle, Intransparenz, starke Einschränkung der Verhaltensmöglichkeiten, Bewertungsangst etc."[91] Als Ergänzung und in Abgrenzung zu anderen meßtechnischen Gütekriterien, in denen eher die "empirisch-technische Validität" im Vordergrund steht, plädieren die Autoren für eine

88 An dieser Stelle möchte ich noch einmal Neubergers Formulierung des "Assassination-Center" in Erinnerung rufen. (Vergl. S.113)

89 Vergl. Thomas Sattelberger, Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.11-55

90 Ebd., S.16

91 Heinz Schuler/Willi Stehle, Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität, in: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1 (1983), S.33-44 (S.34)

"Berücksichtigung sozialpsychologischer Anforderungen, Partizipation, Transparenz und angemessene wechselseitige Kommunikation."[92] Der pragmatische Hintergrund dieser durchaus honorigen Bemühungen zur Ausgestaltung der "eignungsdiagnostischen Situation zu einer akzeptablen sozialen Situation"[93] dürfte darin vermutet werden, daß gerade Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in bereits gehobener Stellung nicht (mehr) bereit sind, sich in der gleichen Weise Testsituationen zu unterziehen, die sie als unangemessen oder entwürdigend empfinden, wie dies Stellensuchende oft zu tun gezwungen sind. Insofern ist die Betonung der Personalentwicklungsperspektive gerade im Zuge einer internen Führungskräfteauswahl seitens der AC-Anwender verständlich und nachvollziehbar. Damit soll nicht behauptet werden, daß die Zielsetzung der Personalentwicklung im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung in der AC-Konstruktion generell nicht ernst genommen würde. Es scheint aber dennoch ein Zusammenhang zwischen antizipierten Widerständen und entsprechenden beschwörenden Formeln zu geben.

Im Sinne der hier intendierten Beschreibung von blinden Flecken und latenten Strukturen in Verfahren der Potentialbeurteilung ist auf der Grundlage von theoretischen Überlegungen und Fallbeispielen aus der Praxis deutscher Unternehmen eine erste Aufstellung zustande gekommen. Auch wenn es wünschenswert wäre, an jedem Punkt der Darstellung sauber zwischen blinden Flecken als Grundlage bestimmter Beobachtungsmöglichkeiten und latenten Strukturen im Sinne des Erhalts von Reproduktionsfähigkeit von Organisationen zu unterscheiden, gelingt dies nicht immer. Was aus einer analytisch-konzeptionellen Sichtweise trennbar erscheint, muß in der materialgestützten, empirisch orientierten Beschreibung vorfindbarer Praxis häufig zusammengezogen werden. Dennoch glaube ich, daß viele der Kritikpunkte am AC, die in der Literatur vorgebracht worden sind, sich mit Hilfe des hier zugrunde gelegten Konzepts in einer einheitlichen Weise reformulieren und systematisieren lassen. Was in manchen Darstellungen wie Nachlässigkeit oder auch Fahrlässigkeit von verantwortlichen Entwicklern und Anwendern erscheinen mag, läßt sich in dieser Perspektive als unausweichlich, weil von der Organisationsstruktur bedingt, erklären. Eine solche funktionale Analyse muß allerdings auf eine Auseinandersetzung mit den Wertentscheidungen der Unternehmen verzichten. Dieser Verzicht auf Wertungen ist der blinde Fleck einer Beobachtungsperspektive zweiter Ordnung, die ausschließlich mit deskriptiven wissenschaftlichen Mitteln arbeitet.[94] Man könnte es auch mit Henri Atlan formulieren: "Le désintéressement, prix d'entrée en scientificité."[95]

92 Ebd., S.33

93 Ebd., S.35

94 Vergl. zur Wertproblematik: Charles Lattmann, Sollensaussagen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gilbert J.B. Probst/Hans Siegwart (Hg.), Integriertes Management. Bausteine des systemorientier-

5.4. Assessment Center in der Praxis: Deskriptiv-analytische Bestandsaufnahme

5.4.1. Mercedes-Benz AG: Werk Gaggenau

Am Beispiel dieses Produktionswerks (Unimog, Achsen, Getriebe) möchte ich exemplarisch die Geschichte des AC illustrieren. Es sind insbesondere die folgenden Sachverhalte, welche dies m.E. rechtfertigen: zum einen scheint mir der zeitliche Verlauf ziemlich genau der in der Literatur dokumentierten Geschichte des AC in deutschen Großunternehmen zu entsprechen; zum anderen ist dieses Fallbeispiel von besonderem Interesse, weil die Verantwortlichen das AC nach zwölf Jahren intensiver Erfahrung aufgegeben haben und die Gründe dafür offenlegen. Darüber hinaus hatte ich Gelegenheit, ein eineinhalbstündiges Experteninterview mit einer Angestellten des Betrieblichen Bildungswesens zu führen, die bereit gewesen ist, über einige Problemdimensionen Auskunft zu geben, die in den bislang veröffentlichten Dokumentationen ausgespart blieben.[96]

Im Werk Gaggenau standen die verantwortlichen Personalplaner 1976 vor dem Problem, daß von 600 Stellen für Führungskräfte (vier Ebenen vom Gruppenmeister bis zum Hauptabteilungsleiter) mehr als ein Viertel im Verlauf der nächsten zehn Jahre wieder besetzt werden mußten.[97] Fischer beschreibt, wie in dieser Ausgangssituation die Idee zur Einrichtung von AC entstand. Im Unterschied zu den bis dato praktizierten, aufeinander aufbauenden Lehrgängen sollte eine "Orientierung am Lernbedarf des Teilnehmers" angestrebt werden. "Jeder einzelne sollte die Freiheit haben, zwischen drei grundsätzlichen Strategien der Selbstentfaltung zu wählen: Strategie A: Stärken verstärken; Strategie B: Schwächen mindern;

---

ten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich, Bern/Stuttgart 1985, S.493-507

95 Zitiert nach: Niklas Luhmann, Soziologie des Risikos, Berlin/New York 1991, S.231

96 Interview mit Frau Regina Aumüller am 15.7.1993 im Werk Gaggenau

97 Die folgende Darstellung basiert auf vier Quellen: (1) Hans-Peter Fischer, Die Beobachter im Assessment-Center, Wirkungen und wandelnde Bedeutung - Eindrücke einer zehnjährigen AC-Arbeit in einem Produktionswerk der Automobilindustrie, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.129-145 [Fischer, 1989]; (2) Regina Aumüller/Klaus Beutel/Hans-Peter Fischer, Die Post-Assessment-Center Ära - Vorgesetzte wählen Führungskräftenachwuchs aus. Ein Erfahrungsbericht über den Einsatz von AC's und daraus resultierende Neupositionierungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1993), S.64-76 [Aumüller/Beutel/Fischer, 1993]; (3) dies. (Redaktion), Konzept Personalentwicklung Angestellte im Werk Gaggenau, hrsg. vom Betrieblichen Bildungswesen Werk Gaggenau, Gaggenau 1992 [Gaggenau, 1992]; (4) Interview mit Frau Regina Aumüller am 15.7.1993 im Werk Gaggenau, zitiert nach Transkript der Tonbandaufzeichnung [Aumüller, Transkript]

Strategie C: Schwächen zu Stärken wandeln. Die ganze Vorstellung von Entwicklung hing an einer Gelenkstelle: 'Wie kommen wir Personalleute zu einer vom Teilnehmer akzeptierten Bestandsaufnahme seiner Stärken und Schwächen?'" (Fischer, 1989, S.131f.) In dieser Situation kam es für die Verantwortlichen zum ersten Kennenlernen einer neuen Methode, dem AC.

Ohne diese Phase der Konstruktion und Implementierung des bei Mercedes-Benz "Qualifikationslehrgang Förderkreise" (QLFK) genannten AC weiter zu rekonstruieren, möchte ich lediglich auf den von Fischer genannten Erfahrungsfundus hinweisen: 67 AC zwischen 1977 und 1989 für Angestellte auf vier "Zielebenen". (ebd., S.130) Aufbau und Ablauf dieser "QLFK" waren an die gängigen AC-Standards angelehnt, die weiter oben bereits ausgeführt wurden: Dauer zwei Tage, zwölf Teilnehmer, zehn Beobachter (Fachvorgesetzte, Führungskräfte aus dem Personal- und Bildungsbereich, externe Psychologen), sieben verschiedene Übungen, die Situationen des Arbeitsalltags in der angestrebten Zielposition simulieren sollten.

Zwei Besonderheiten sollten erwähnt werden. Neben den üblichen Benennungen durch Vorgesetzte und/oder die Personalabteilung waren Selbstnennungen ausdrücklich vorgesehen, und diese Möglichkeit wurde in geringem Ausmaß auch genutzt. (Aumüller, Transkript, S.4f.) Die zweite Besonderheit des "QLFK", auf die ich an dieser Stelle noch einmal hinweisen möchte, ist die bewußt geplante und instrumentierte (Selbst)Beobachtung der AC-Beobachter. "Durch die Vorbesprechung weiß der Teilnehmer, daß unser AC als eine Bestandsaufnahme für ihn gedacht ist. Eine Bestandsaufnahme, wie seine typischen Verhaltensweisen in ihm nicht vertrauten Arbeitssituationen sind. [...] Ein paralleler Prozeß läuft bei den Beobachtern ab. [...] Bei vielen Beobachtern führt diese Konzentration auf das abgelaufene Geschehen der Übungen [gemeint sind die Beobachterkonferenzen, Einfügung von mir, J.T.] zu einer Reflexion ihres eigenen Standorts. 'Nehme ich Situationen in meinem Führungsalltag in derselben Schärfe wahr? Mache ich bei meinen eigenen Mitarbeitern ähnliche Schlußfolgerungen? Wie agiere ich in ähnlichen Situationen in meinem Alltag?' Häufiger hörte ich in den ersten Jahren das Argument: 'Bei einem Beobachtereinsatz im QLFK profitiere ich als Führungskraft mehr als vom Besuch eines Führungslehrgangs für mich." (Fischer, 1989, S.134f.) Die andere Facette dieser Beobachtung von Beobachtungen ist das bereits zitierte "alle zwei Jahre wiederkehrende Rückmelderitual", das die Funktion einer "Mentalitätsveränderungsstrategie" erfüllen soll. "Jeder Beobachter bekommt über die von ihm durchgeführten Ratings eine Faktoren- und eine Korrelationsanalyse als Rückmeldung." (ebd., S.136) Nicht nur er bekommt diese Daten, so möchte ich an dieser Stelle anfügen und an die unter 5.2. ausgeführten Überlegungen zur Mikropolitik erinnern.

Im folgenden möchte ich in einer Art Paralleldarstellung versuchen, die Daten des Experteninterviews mit den angeführten schriftlichen Quellen zusammenzufügen, um nachvollziehen zu können, warum die AC-Methode im Werk Gaggenau aufgegeben worden ist. Aus den Argumenten für das neue Verfahren der "Förderkreise", das als ein Baustein eines neuen Programms "Konzept Personalentwicklung Angestellte im Werk Gaggenau" definiert ist, lassen sich weitere implizite Kritikpunkte am AC herauslesen. Somit ergeben sich insgesamt drei kritische Perspektiven auf das AC im Werk Gaggenau: die veröffentlichte "Selbstkritik" (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993); die eher impliziten Kritikpunkte, die sich aus den Hoffnungen hinsichtlich des neuen Verfahrens herauslesen lassen und das Experteninterview, in dem einige Problemdimensionen des AC thematisiert wurden, die in den schriftlichen Veröffentlichungen ausgespart blieben. Insbesondere durch das Hinzuziehen einiger wörtlich wiedergegebener Ausschnitte aus dem Interview hoffe ich, Aspekte des AC darstellen zu können, die über die eher theoretische Diskussion hinaus konkrete, empirisch vorfindbare Problemzonen beschreiben. Diese Darstellung wird einige der latenten Strukturmerkmale aufgreifen, die weiter oben in Abschnitt 5.3. bereits erwähnt worden sind und von denen ich vermute, daß sie in vielen AC in ähnlicher Form auftreten: Simulationscharakter der Übungen, Verliererproblematik, Auswahl und Einsatz der Beobachter sowie ein eventueller Zusammenhang zwischen Vorselektion der Teilnehmer und Erfolgsaussichten im AC (Stichworte: "selffulfilling prophecy" und "homosoziale Reproduktion des Managements").

Im Mercedes-Benz internen AC (QLFK)[98] ging es um eine systematische Erhebung "*nichtfachliche(r)*, für Führungspositionen als relevant definierte(r) Kriterien". (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.65, Hervorh. von mir, J.T.) Im Vorfeld waren die Vorgesetzten angehalten, bei der Erstellung der AC-Nennungslisten ihre Mitarbeiter in bezug auf ein Set unternehmensweit geltender Kriterien hin zu beobachten und zu klassifizieren. All diese Kriterien zielten auf eher allgemeine

98 Eine Bemerkung zur Benennung des Verfahrens, die vielleicht nebensächlich oder belanglos klingt, es aber m.E. nicht ist: Die Verantwortlichen der Mercedes Benz AG schienen - wie ihre Kollegen in vielen anderen Großunternehmen auch - Hemmungen zu haben, ein AC auch AC zu nennen. Besonders augenfällig dabei ist der differierende Sprachgebrauch während der Zeit, in der das Verfahren noch zur Anwendung kam - Fischer (1989) erwähnt neben dem Begriff AC noch die interne Bezeichnung "Qualifikationslehrgang Förderkreise" (QLFK) - während Aumüller/Beutel/Fischer (1993) in ihren Ausführungen zur "Post-Assessment-Center Ära" nur noch dem neuen Verfahren "PE Baustein Förderkreis" einen "Eigennamen" geben, während in der retrospektiven (selbstkritischen!) Betrachtung der AC-Ära Eigennamen nicht mehr erforderlich scheinen. Warum? Nach meiner Einschätzung ist dies eine durchgängig zu beobachtende *latente Struktur* aller Potentialbeurteilungsverfahren, in denen eine Kopplung von Selektion und individueller Förderung/Entwicklung angestrebt wird. Wer möchte bestreiten, daß im Begriff "Lehrgang" eher positive Konnotationen mitschwingen, während allen Beteiligten klar ist, daß es in diesen Verfahren um harte Selektionsentscheidungen geht?

Führungsfähigkeiten. Im AC sollten die Kandidaten identifiziert werden, die am ehesten mit Aufgabenstellungen aus dem Bereich des "general management" betraut werden könnten. Die fachlichen Leistungen wurden und werden weiterhin im Zuge regelmäßiger Leistungsbeurteilungen erfaßt, die auch als Grundlage der Entgeltfestsetzung dienen. Es gilt zu betonen, daß diese beiden formalisierten Verfahren weitestgehend unabhängig voneinander gehandhabt wurden bzw. werden. Zur Abgrenzung dieser beiden Verfahren und zu ihrer Handhabung[99] scheint mir der folgende Gesprächsausschnitt sehr aussagekräftig:

A.: [...] die machen ja auch jedes Jahr eine Leistungsbeurteilung.

I.: Also das wird unabhängig von allen Potentialschätzungsverfahren standardisiert durchgeführt; in jedem Jahr eine Leistungsbeurteilung? Die ist dann auch ausschlaggebend für die Gehaltsfestsetzung? Und die Potentialschätzungsverfahren laufen weitestgehend unabhängig davon? Ich meine, ist es nicht klar, daß jemand, der nur eine mittelmäßige oder schlechte Leistungsbeurteilung bekommt, nur mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit in dem anderen Verfahren auftaucht?

A.: Die Leistungsbeurteilung ist halt ein relativ politisches Instrument, weil es eben mit der Gehaltsfindung zusammenhängt, so daß man oft sagt: Mitarbeiter, die neu eingestellt werden, können grundsätzlich eigentlich nicht über einen bestimmten Leistungsbeurteilungswert in der Erstbeurteilung gehen. Rein politisch, weil es ja da um Gehalt geht. Und dann ist es ja auch so, die Leistungsbeurteilung ist etwas, das die Zustimmung des Betriebsrates braucht, Mitbestimmungspflicht usw., das ist ziemlich kompliziert. Jetzt kann es aber sein, daß ein Bereich einen Mitarbeiter hat, der erst ein oder zwei Jahre da ist, und der liegt in der Leistungsbeurteilung vielleicht unter dem Wert, den andere haben, weil der Vorgesetzte ihn politisch nicht so schnell hochnehmen kann, sieht das aber vom Potential her ganz anders. Der könnte dann in der Auswahl genauso vorgeschlagen werden, das wäre völlig unkompliziert. Und könnte dann rein theoretisch mit einem schlechteren Leistungsbeurteilungswert als seine Kollegen eine bessere Potentialschätzung bekommen.

99 Bezogen auf die praktische Anwendung von Leistungsbeurteilungen kann dieser Abschnitt auch als Beleg für den häufig postulierten und kritisierten Hang zur Gauß'schen Normalverteilung gelesen werden.

I.: Und dann im konkreten Fall auch schneller vorwärts kommen, schneller befördert werden. Es ist sehr wichtig, ob das gekoppelt ist oder nicht, denn es gibt ja auch Verfahren, bei denen die Ergebnisse der Leistungsbeurteilungen ein Kriterium für die Teilnahme an Potentialeinschätzungen sind, weil man davon ausgeht, daß den Leistungsbeurteilungen Beobachtungen über einen längeren Zeitraum zugrunde liegen. Aber wenn das bei Ihnen ganz eindeutig entkoppelt ist, hat das bestimmt irgendwelche Vorteile?

A.: Ja. In der Börse wird auf Grund der Beschreibungen diskutiert, ob die Vorgesetzten jemandem Führungspotential zutrauen, auf welcher Ebene, in welchem Zeitraum, kurz-, mittel- oder langfristig, mit welchen Lernzielen, in welchen Arbeitsbereichen, in welchen Abteilungen und welche Maßnahmen zur Förderung vorgesehen sind. Zum Thema Verlierer: Wir sagen den Vorgesetzten, sie sollen den Zeitpunkt der Börse vertraulich behandeln, also nicht den Mitarbeitern sagen, morgen wirst du da verhandelt. Sie können ihm natürlich sagen, aus Anlaß der Leistungsbeurteilung bspw., daß sie ihm trotz eines niedrigen Wertes, aus politischen Gründen eben, Führungspotential zutrauen und ihn grundsätzlich als Führungsnachwuchskraft vorschlagen oder betrachten. Der Vorteil ist, wenn die diesen Börsentermin an sich vertraulich behandeln, daß weder der Mitarbeiter noch seine Kollegen wissen, daß er jetzt aktuell behandelt wird. Das ist beim Assessment anders. Dadurch, daß jemand eine Einladung kriegt zum Seminar, weiß sowohl er als auch die ganze Umgebung, daß er dort war. Wenn es hinterher keine Förderung gibt, weiß auch jeder, wie das Ergebnis war. (Aumüller, Transkript, S.2)[100]

Da es sich generell in allen Potentialeinschätzungen darum handelt, eher allgemeine Führungsfähigkeiten zu identifizieren, die direkter Beobachtbarkeit weitgehend entzogen sind, wird in jedem AC versucht, bestimmte Ausprägungen dieser Fähigkeiten über Operationalisierungen mit Hilfe von Merkmalskatalogen, die auf beobachtbares Verhalten abzielen, sichtbar zu machen. Der Konstruktcharakter solcher Verfahren ist offensichtlich. Die bekannten Diskussionen um Validität und Reliabilität verschiedener Potentialermittlungsverfahren belegen indes, daß es ausschließlich um den Grad der maximal erreichbaren Annäherung geht und nicht darum, die Illusion einer "wirklichkeitsgetreuen" Erfassung zu pflegen. Setzt man diese Rahmenbedingungen als bekannt und allseits akzeptiert voraus, so dürfte

100 Dieser Ausschnitt aus dem Experteninterview wird ebenso wie alle folgenden durch Einrückung als wörtliches Zitat nach Transkript kenntlich gemacht. Daher verzichte ich auf Anführungszeichen. Die Transkripte geben den Wortlaut möglichst exakt wieder; es wurden lediglich minimale Änderungen vorgenommen, die jede Verschriftlichung von gesprochener Sprache unbedingt erfordert.

auch der "Simulationscharakter" der AC-Übungen kaum noch Gegenstand von Kontroversen sein.

> A.: Natürlich weiß ich nach dem Assessment relativ viel darüber, wie der Mitarbeiter sich im Postkorb verhält, aber ob der sich auch in der Realität so verhält, das weiß ich nämlich überhaupt nicht. Das ist eine schiere Annahme des Assessments. Und nach den Interviews weiß ich aber über die Arbeitssituation, die Bedingungen, die Art und Weise, wie der Vorgesetzte mit Mitarbeitern umgeht und über die Beobachtungskompetenz des Vorgesetzten sehr viel mehr.

> I.: Ja, das stimmt.

> A.: Und ich bin sehr viel mehr eigentlich über die Fabrik informiert. Vorher bin ich darüber informiert, wie sich Mitarbeiter in irgendwelchen konstruierten Übungen verhalten - das beliebte Turmbauspiel und was es da alles gibt, was in fast allen Assessments auftaucht - und hinterher weiß ich, wie arbeitet der z.B. als Planer mit der Produktion zusammen, wo gibt es immer mal wieder Schwierigkeiten? Also, ich denke, das ist eine ganz andere Qualität von Information. (Aumüller, Transkript, S.7)

Die gezielte Verlagerung der Verantwortlichkeit für die Entwicklung der Mitarbeiter hin zu den Fachvorgesetzten und den Mitarbeitern selbst könnte man im Sinne der weiter oben dargestellten Überlegungen zu möglichen blinden Flecken interpretieren. Die systematische Beobachtung von Führungsnachwuchskräften ist ein Machtpotential par excellence. In der "QLFK-Methode" konnte dieses Machtpotential eindeutig in der zentralen Bildungs- und Personalabteilung lokalisiert werden. Die damit einhergehenden Zentralisierungstendenzen führten zu einer Reihe von Schwierigkeiten, die sich für die verantwortlichen Mitarbeiter des Bildungs- und Personalbereichs mit Fachvorgesetzten ergaben. Dazu zählten insbesondere Klagen von Fachvorgesetzten darüber, daß von ihnen die Vermittlung und Umsetzung von Potentialeinschätzungen verlangt wurde, an deren Entstehung sie überhaupt nicht beteiligt waren. Weiterhin problematisch war die zu geringe Einbeziehung der Fachvorgesetzten in Entscheidungsprozesse, die ihre Mitarbeiter betrafen. (vergl. Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.66) Da Vorgesetzte nicht als AC-Beobachter eingesetzt wurden, wenn Mitarbeiter aus ihrer Abteilung daran teilnahmen, beschränkte sich die Handlungsfähigkeit der Vorgesetzten auf die Benennung möglicher AC-Kandidaten. Vermutlich gibt es auch einen Zusammen-

hang zwischen dieser Verfahrensregel und der abnehmenden Bereitschaft von Vorgesetzten, sich als AC-Beobachter einsetzen zu lassen. Die Verlagerung der Verantwortlichkeit zurück zu den Fachvorgesetzten sollte auch vor diesem Hintergrund verstanden werden. Zu den entsprechenden Verlagerungsprozessen konnte ich folgendes erfahren:

I.: Wenn Sie mit dem neuen Konzept ganz gezielt wieder mehr Verantwortung zu den Vorgesetzten hingeben, läuft das darauf hinaus, daß man Einflußchancen, die vorher beim Personalbereich lagen, auch bewußt abschneidet. Wenn also bestimmte Formen wie werksübergreifend durchgeführte AC, die ja vermutlich von der Personalabteilung aus organisiert, koordiniert und durchgeführt wurden, wenn man das aufgibt und die Potentialbeurteilung wieder stärker in die Hand der Vorgesetzten zurückgibt, gibt doch die Personalabteilung ein Stück, wenn nicht Macht, so doch zumindest eine Verfügungsgewalt über ein Sonderwissen ab?

A.: Das kommt wahrscheinlich darauf an, wie man Macht definiert. Also ich erlebe das anders. Vorher war es ja so, daß die Nennung der Vorgesetzten relativ intransparent war. Die haben halt irgend jemand vorgeschlagen, und wir wußten nicht genau, warum und warum nicht. Jetzt ist es ja so, daß wir über die Nennungslisten transparent machen können, welche Mitarbeiter aus ihrer gesamten Mitarbeiterzahl sie vorschlagen und warum die anderen nicht. Das ist das eine. Dann denke ich, das ist auch ein Nachteil, der in dem ZfP-Aufsatz drinsteht: Die Schwierigkeit war, daß die Entscheidung über die Förderung im Assessment ja ohne den Vorgesetzten fiel. Ich weiß, daß es eine Variante von VW gibt, wo der Vorgesetzte als Beobachter beim Assessment mit dabei ist. Das hat andere gravierende Nachteile wiederum. Bei uns war es so, daß wir bewußt gesagt haben: Der Vorgesetzte kommt nicht als Beobachter in Frage, weil der einen ganz anderen Blickwinkel hat und auch das Verhaltensspektrum des Mitarbeiters wahrscheinlich einschränkt. Das heißt aber, daß die Ergebnisse dieses Assessments nun wiederum dem Vorgesetzten verkauft werden müssen. Die Förderung hinterher muß der Vorgesetzte machen, das können Sie vom Personalwesen aus überhaupt nicht kontrollieren, ob er den zum Stellvertreter macht, ob er dem Sonderaufgaben gibt, ob er ihn in qualitativ hochwertigen Projekten einsetzt oder nicht. Das, was wir im Förderkreis machen, ist ja nur eine Begleitung von Lernen im Fachbereich. Das heißt, sie müssen, je nachdem wie das Ergebnis ausgeht, den Vorgesetzten dazu zwingen, daß er etwas macht, das er vorher nicht gemacht hat. Und das finde ich sehr schwierig. Bei der Form jetzt ist es ja so, daß die Entscheidung gemeinsam fällt, und daß die letztendli-

che Verantwortung der Vorgesetzte trägt. Und mit dem zusammen wird dann entwickelt, wie die Förderung aussehen soll, welches Potential hat derjenige, auf welche Ebene soll er denn kommen. Wir haben z.B. die Erfahrung gemacht - in den Förderkreisen hatten wir immer eine Starttagung mit den Vorgesetzten zusammen - und da hatten wir vorher immer Probleme, die Vorgesetzten als Teilnehmer zu motivieren. Bei den neuen Förderkreisen war das überhaupt kein Problem, die waren fast alle da. Ich denke, daß die sich einfach stärker mit dem Ergebnis identifizieren, und daß es sehr viel einfacher ist, die Maßnahmen, die dann beschlossen worden sind, gemeinsam in die Realität umzusetzen. Ich denke, dann ist der Einfluß eher größer. (Aumüller, Transkript, S.6f.)

Aumüller, Beutel und Fischer merken in ihrem kritischen Rückblick ebenfalls an, daß es bei der abgeschafften Form des "QLFK" am Ende nicht mehr um ernsthafte Versuche der Früherkennung und Förderung von Potentialen ging, sondern eher um eine letzte "Eignungsprüfung" für eine vorhandene Stelle, deren Besetzung sogar oftmals schon zugesagt war und nur noch durch Versagen im AC scheitern konnte. (vergl. Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.66) Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, daß die Fachbereiche in ihrer Ernennungspraxis nicht an die Empfehlungen der QLFK-Ergebnisse gebunden waren. Wenn Fachbereiche untergeordnete Führungspositionen mit Kandidaten "auf eigenes Risiko" besetzten wollten, stand ihnen diese Möglichkeit offen. Diese Möglichkeit bestand nicht nur im Prinzip, sie wurde offensichtlich auch genutzt.

A.: [...] Oder daß wir dem Fachbereich gesagt haben: Wenn ihr unbedingt wollt, ihr könnt auf eigene Gefahr ernennen, das gab es auch. Aber dann braucht ihr hinterher nicht zu kommen, wenn es mit den Mitarbeitern und der Führungskraft Probleme gibt. Das haben die auch nicht sehr oft gemacht, weil die sehr schnell gesehen haben, daß es dann meistens wirklich Probleme gab. Mit Ausnahmefällen! Wo man heute sagen würde, die Potentialschätzung war irgendwie daneben.

I.: Das letzte habe ich nicht ganz ....

A.: ... wo der Fachbereich auf eigenes Risiko jemand ernannt hat und gesagt hat, auch wenn ihr das nicht so seht, wir sehen das so, wir wollen das so, und wo wir in der Zwischenzeit auch sagen, das ist wirklich wahr, die Ernennung ist in Ordnung.

I.: Das waren aber Leute, die positiv herauskamen?

A.: Nein, negativ!

I.: Ach so.

A.: Klar, das ging, das ging auch vorher. Wir haben im Assessment gesagt: Der hat kein Potential. Der Fachbereich hat gesagt: Das sehen wir anders, aus unserer Sicht hat er, und wir ernennen den auf eigenes Risiko.

I.: So autonom funktionierte das also?

A.: Ja, das gab es immer. Nur der Druck war natürlich relativ groß, das eigene Risiko war dann schon hoch. Es gab dann auch Fälle, wo es hinterher enorme Probleme mit Mitarbeitern gab, daß die alle weg wollten aus dem Bereich von der Führungskraft, daß es Riesenkonflikte gab usw. Und wir dann gesagt haben: Das habt ihr euch selber eingebrockt. Guckt, wie ihr aus dem Schlamassel rauskommt, wir versetzen jetzt nicht alle aus der Gruppe in einen anderen Bereich, weil ihr unbedingt die Führungskraft wolltet. Von daher war das Risiko für den Fachbereich hoch, aber die haben das trotzdem gemacht.

I.: Wie sah das Verhältnis aus zwischen den Fällen, wo es gutging und denen, wo es massive Probleme gegeben hat?

A.: Schwer zu sagen, aber es war die kleinere Anzahl, wo es dann trotzdem gutging. Wir haben das aber nie bewußt erhoben, also die deutlich kleinere Anzahl. Aber es gab auch Fälle, wo wir dann hinterher gesagt haben: Da haben wir uns getäuscht. (Aumüller, Transkript, S.15f.)

Dies sind Rückblicke auf eine zwölfjährige AC-Praxis, die durch ihre selbstkritischen Momente seitens der verantwortlichen Anwender auffallen. Weniger positiv ist ein Aspekt der AC-Vergangenheit, der sowohl in den genannten Veröffentlichungen als auch in dem Interview deutlich benannt wird: die "Verliererproblematik". Grundsätzlich ist nicht zu verhindern, daß Organisationen bei der Beset-

zung ihrer Leitungsfunktionen selektive Verfahren anwenden müssen, denen bestimmte Kontingenzmomente anhaften - auch bei hohem methodischen Standard der eingesetzten Verfahren. Da es unter normalen Umständen immer mehr prinzipiell geeignete Aspiranten als verfügbare Stellen gibt, müssen aus solchen Entscheidungsprozeduren zwangsläufig "Verlierer" hervorgehen. Dies muß als "normal" angesehen werden und führt auch nicht zu verfahrensimmanenten Problemen. Wenn eine Bereichsleiterposition neu besetzt werden muß und drei Kandidaten als geeignet erscheinen, werden die beiden, die nicht zum Zuge kommen, die Nichtberücksichtigung möglicherweise als Scheitern empfinden, dies jedoch nicht mit einem formalisierten Verfahren in Zusammenhang bringen. Insofern ist ein "Übergangenwerden" aus Sicht der Betroffenen ebenso frustrierend wie ein schlechtes AC-Ergebnis, vielleicht sogar noch entmutigender, weil es in solchen Fällen keine institutionalisierten Auffangstrategien gibt wie bspw. individuelle Entwicklungsprogramme.

Völlig anders gelagert sind Fälle, in denen sogenannte Führungspotentiale systematisch erhoben werden, ohne daß es um die Besetzung konkreter Stellen geht. Potentialermittlungs-AC sind typischerweise so organisiert, daß eine Reihe von Führungsnachwuchskräften nach Durchlaufen des Verfahrens gleichsam in eine Rangreihe gebracht werden. In einem solchen Verfahren auf der "Verliererseite" zu stehen, bedeutet etwas ganz anderes, als im oben genannten Beispiel nicht Bereichsleiter zu werden. Wer aus einem AC mit dem Bescheid "kein Potential für Führungspositionen" herauskommt, wird dieses schmerzhafte Urteil anders einordnen als derjenige, der in der Frage der Bereichsleiterstelle nicht zum Zuge gekommen ist. Zur Begründung dieser Vermutung läßt sich folgendes anführen: dem AC-Bescheid haftet etwas Absolutes an, weil es sich dabei um ein vermeintlich wissenschaftlich gesichertes Verfahren handelt, das mit (eingeschränkten) Objektivitätsansprüchen auftritt. Hier zu versagen wird ebenso absolut gesetzt wie ein entsprechender Erfolg. Im Unterschied dazu werden bei der Besetzung einer konkreten Position allerlei Randbedingungen, Zufallsmomente und kontextabhängige Faktoren mitberücksichtigt, so daß die dort Übergangenen berechtigte Hoffnungen hegen können, unter der Bedingung eines funktionierenden "Systemgedächtnisses" beim nächsten Mal am Zuge zu sein. Insofern haftet dieser Form der Entscheidung etwas zwangsläufig Beliebiges an - und dies um so stärker, je mehr geeignete Kandidaten zur Verfügung standen. Bei gescheiterten AC-Kandidaten gilt dies nicht in gleicher Weise. Auch wenn Wiederholungsoptionen im Potentialermittlungs-AC vorgesehen sind, werden diese erstens selten in Anspruch genommen, zweitens haftet das Odium des Versagers den entsprechenden Kandidaten auch in der Fremdwahrnehmung so stark an, daß ein glatter Erfolg beim zweiten Versuch als beinahe ausgeschlossen erscheint. Diese Sichtweise machen sich

sowohl die Betroffenen wie ihre jeweilige Umgebung zu eigen. Fremd- und Selbstbilder speisen sich an diesem Punkt sozusagen aus den gleichen Quellen.

Daher möchte ich die Äußerungen der AC-Verantwortlichen im Werk Gaggenau, die sich auf dieses "Verliererproblem" beziehen, entsprechend stark hervorheben. Hinsichtlich der individualpsychologisch wie sozial relevanten Aspekte des Scheiterns im AC schreiben die Verantwortlichen: "Die getroffenen differenzierten Aussagen verdichten sich nach unserem Eindruck in der Wahrnehmung der betroffenen Mitarbeiter und ihres Umfelds zu dem Urteil 'Potential ja oder nein'. Diese *ungewollte Stigmatisierung* begleitet die Mitarbeiter über eine lange Wegstrecke - sowohl in der Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten als auch in den Diskussionen der Vorgesetzten und des Personalbereichs über die weitere Laufbahn. [...] In einem unternehmensinternen AC zur Führungskräfteauswahl gibt es Verlierer, die danach wieder in einem Umfeld arbeiten müssen, das sie als Potentialträger verlassen haben. Trotz des Ziels, ein 'Entwicklungs-AC' durchzuführen, blieb der Auswahlaspekt dominierend, zumal sich aufgrund der spezifischen Bedarfs- und Angebotssituation - und des Vorauswahlverhaltens der Vorgesetzten? - die Quote der schließlich 'abgelehnten' Kandidaten von 10 - 15% in der Anfangsphase auf 1/3 bestätigte, 1/3 zurückgestellte und 1/3 'abgelehnte' Kandidaten in den letzten ACs zuspitzte." (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.67, Hervorh. von mir, J.T.)

Mir scheint, daß dieses Problem einer der folgenschwersten blinden Flecken eines Selektionsprocedere darstellt, das seiner innerorganisatorischen Funktion gemäß eine Art von "organizational slack"[101] in Hinblick auf Managementfähigkeiten produzieren soll. Aus dem Blickwinkel der Organisation ergeben sich aus der "Verliererproblematik" natürlich ebenso unerwünschte Effekte. "Innere Emigration" ist nur eine versachlichende Beschreibung für den Tatbestand, daß Mitarbeiter, deren fachliche Kompetenz mit dem negativen AC-Ergebnis nicht in Verbindung steht, anschließend als weniger wertvolle Mitarbeiter erscheinen, obwohl ihnen Defizite lediglich in bezug auf bestimmte, allgemein gehaltene Managementfähigkeiten attestiert worden sind. Dies ist um so gravierender, als normalerweise nur Mitarbeiter zum AC gemeldet wurden, die sich im Vorfeld durch überdurchschnittliches fachliches Können und entsprechend hohen Einsatz als Fachleute ausgezeichnet hatten. In dem Experteninterview kam darüber hinaus noch einmal deutlich zum Ausdruck, daß sich die "Verliererproblematik" vorwiegend als ein soziales Problem darstellt. Auch wenn in den Einführungen, die Bestandteil jedes AC sind, die Kontingenzmomente betont werden und es einzelnen "Verlierern" am

101 Im Anschluß an die Begriffsverwendung bei Staehle. Vergl. Wolfgang H. Staehle, Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: ders./Jörg Sydow (Hg.), Managementforschung 1, Berlin/New York 1991, S.313-345

Ende selbst so erscheinen mag, als habe ihr Scheitern eine gewisse Berechtigung - gerade weil nur bestimmte, sehr spezifisch definierte Führungsqualitäten getestet werden und ihr Selbstbild als gute Fachleute davon unangetastet bleibt - so stehen dem hohe soziale Kosten im Arbeitsumfeld entgegen, das jemand als Hoffnungsträger verläßt - und anschließend für alle sichtbar scheitert.

A.: [...] Beim Assessment haben wir das immer gesagt, daß es ein Auswahlverfahren ist, das mehr oder weniger valide ist. Und daß es immer sein kann, daß auf der Grundlage dieser Beobachtungen auch eine Entscheidung herauskommt, die nicht richtig ist.

I.: Das wußte ich aber nicht. Es ist für mich interessant, das zu erfahren.

A.: Na, ich denke, das ist normaler Bestandteil jeder Assessment-Einführung, daß man das sagt. Aber das entschärft die Verliererproblematik nicht. "Verlierer" kommt ja nicht dadurch zustande, daß man demjenigen sagt, er habe kein Potential für Führungsfunktionen. Das weiß er oft selber. Oder er hätte sich vielleicht selber gar nicht gemeldet, wenn nicht sein Vorgesetzter auf die Idee gekommen wäre, ihn dahin zu schicken. Das ist bei den meisten Leuten nicht das Verliererproblem. Die selber können das schon akzeptieren. Aber die gehen doch in einen sozialen Kontext zurück, und da werden sie erst Verlierer, nicht nach dem Assessment direkt. Weil die ganzen Arbeitskollegen ja dann erwarten, daß jemand, der dort teilgenommen hat, auch gefördert wird. Und wenn er das nicht wird, dann ist er erst Verlierer. Und das können Sie dadurch nicht entschärfen. (Aumüller, Transkript, S.14)

Im Mercedes-Benz Werk in Gaggenau wurde das "QLFK" genannte Assessment Center aus den genannten Gründen durch ein Verfahren abgelöst, das als Baustein eines umfassenden Personalentwicklungsprogramms konzipiert ist. Im folgenden möchte ich insbesondere den dritten Baustein dieses Programms "Konzept Personalentwicklung Angestellte im Werk Gaggenau" (Gaggenau 1992) eingehender beschreiben. Dieser Baustein ersetzt gewissermaßen die AC-Methode, die zwischen 1978 und 1989 in Gaggenau entwickelt und eingesetzt worden ist. (vergl. Aumüller/Fischer/Beutel, 1993, S.70ff.) Unter der Bezeichnung "Förderkreise" sollen Führungsnachwuchskräfte in Hinblick auf mögliches Potential für mittlere und höhere Managementfunktionen ausgewählt und gezielt gefördert werden. Diese sogenannten Förderkreise hatte es bereits in der AC-Phase von 1978-1989 ge-

geben, so daß die neue Methode oftmals als "Börse" unter Bezugnahme auf ein zentrales Element dieses "PE-Bausteins Förderkreis" bezeichnet wird, das ausgeschrieben heißt: "Potentialklärungsrunde 'Führungskräftebörse'". Als besonderes Kennzeichen dieser "Börsen" kann man - wie bereits erwähnt - eine bewußt intendierte Verschiebung der Verantwortlichkeit für alle Aspekte der Personalentwicklung hin zu den Fachvorgesetzten und den betroffenen Mitarbeitern ausmachen. Außerdem verknüpfen die Anwender mit dem neuen Verfahren die Hoffnung, alle Potentiale bereichs- und abteilungsübergreifend erfassen zu können. Damit soll verhindert werden, daß kostenintensive Potentialermittlungsverfahren lediglich als zusätzliche Legitimitätsbasis beim "Absegnen" bereits getroffener Beförderungsentscheidungen dienen. Es fällt auf, daß als erster Schritt der "Förderkreis-Methode" die Benennung aller Mitarbeiter mit "erwartetem weiterführenden Potential" unabhängig von konkret zu besetzenden Stellen von den Fachvorgesetzten erwartet wird. In einem zweiten Schritt wird ein sogenanntes "Potentialbeschreibungsgespräch" geführt, an dem neben den direkten Vorgesetzten auch sogenannte "Interviewer" teilnehmen. Dies sind erfahrene Mitarbeiter des Bildungs- oder Personalbereichs, die den Vorgesetzten u.a. Hilfestellungen bei der Erstellung einer "Kriterien-/Situationsmatrix" geben sollen. Der genaue Ablauf der genannten Schritte soll durch den folgenden Gesprächsausschnitt erläutert werden:

A.: In diesem Potentialbeschreibungsgespräch wird also für jeden Kandidaten eine Kriterien-/Situations-Matrix erstellt; d.h. der Vorgesetzte - meistens sind es zwei Vorgesetzte, der Abteilungsleiter und der Teamleiter - müssen zu jedem Kriterium in bezug auf verschiedene Situationen jeweils eine Aussage machen, wie sie dort den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin erleben. Das ist der Unterschied in diesem Verfahren zum Assessment, wo die ja nur eine schriftliche Einschätzung anhand einiger Kriterien geben mußten. Dies ist im Gegensatz dazu eine sehr ausführliche Erhebung des Eindrucks des Vorgesetzten. Diese Interviews werden von zwei oder drei Leuten aus dem Personal- oder Bildungsbereich gemacht, also möglichst wenige, damit das auch vergleichbar ist. Anschließend werden die [Interviews, Einfügung von mir, J.T.] dann aufbereitet, noch einmal für den Vorgesetzten, damit der das noch mal durchschauen kann, inwieweit er sich darin wiederfindet, und dann aber auch auf Flips für die Potentialklärungsrunde. [Schritt 3 des Verfahrens der "Förderkreise"; auch bezeichnet als "Führungskräftebörse"; Einfügung von mir, J.T.]

I.: Wo dann über eine ganze Reihe von Fällen zu einem Termin gesprochen wird?

A.: Ja genau. Da bilden wir dann sogenannte Bereichssegmente, d.h. es nehmen Vorgesetzte aus Bereichen teil, die miteinander zu tun haben, und wo auch Entwicklungswege wahrscheinlich sind. Also daß ein Mitarbeiter aus dem planenden Bereich auch mal in die Produktion kommt usw. Wir versuchen solche Segmente zu bilden. Und dann werden in diesen Potentialklärungsrunden vom Interviewer jeweils die Kandidaten vorgestellt.

I.: Das heißt, der Interviewer ist jemand aus dem Personalbereich?

A.: Ja, oder aus dem Bildungsbereich. Was er aus dem Interview zusammengefaßt hat, stellt er vor; der Vorgesetzte kann dann sagen: Das ist so wiedergegeben, wie er das gesagt hat, oder da ist er anderer Meinung oder möchte noch etwas vertiefen. Und dann sind die anderen Vorgesetzten aufgefordert, ihr Bild von dem Kandidaten zu geben.

I.: Das setzt aber doch voraus, daß man die Leute persönlich kennt, oder?

A.: Das setzt es voraus, ja. Die "Börsen" funktionieren natürlich auch um so besser, je mehr andere Vorgesetzte denjenigen kennen. Normalerweise erwarten wir das auch von Nachwuchsführungskräften, daß die nicht nur in ihrem eigenen Bereich bekannt sind, sondern daß die schon Projektarbeit gemacht haben oder Sonderaufgaben, die sie mit anderen Bereichen zusammenbringen, daß die also bekannt sind. Es gibt Ausnahmen.

I.: Aber im Prinzip werden diese Bereichssegmente so gebildet, daß eigentlich jeder jedem bekannt sein müßte?

A.: Müßte! Es gibt aber Ausnahmen, bestimmte Funktionen z.B. im Rechnungswesen. Da gibt es Abteilungen, die haben kaum Außenkontakte. Da ist es dann auch schwierig. Was wir jetzt für die nächste Runde vorhaben, ist zwei Interviews zu führen, einmal mit dem Vorgesetzten, und daß die dann nach dem Interview benennen, von wem sie glauben, daß der den Mitarbeiter auch kennt. Daß wir dann ein Zweitinterview führen und dann beide Interviews in der Potentialklärungsrunde vorstellen. (Aumüller, Transkript, S.1f.)

Der dritte Schritt des neuen Verfahrens ist die sogenannte "Potentialklärungsrunde - Führungskräftebörse", an die als vierter Schritt die sogenannten "Fördergespräche" anschließen. Diese beiden Bausteine sind als die eigentlichen Nachfolgeverfahren für die abgeschafften AC im Werk Gaggenau anzusehen. Da in allen AC-Formen sogenannte Feedback-Gespräche mit den Teilnehmern vorgesehen sind, kann man davon ausgehen, daß lediglich Schritt drei wirkliche substantielle Modifikationen der AC-Technik beinhaltet. Wodurch unterscheidet sich das Verfahren der "Führungskräftebörse" vom vorher praktizierten "QLFK"? Eine erste qualitative Differenz betrifft die Rolle der Vorgesetzten, die in dem neuen Verfahren nicht mehr als "anonyme" Beobachter Urteile über Führungsnachwuchskräfte fällen, die ihnen entweder persönlich gar nicht bekannt sind oder zumindest aus einem anderen als ihrem eigenen Bereich kommen. In der "Börse" ist jeder Vorgesetzte als verantwortlicher Mentor für die von ihm ausgewählten und unterstützen Kandidaten anzusehen. Im einzelnen gilt für die "Börse" das folgende Ablaufschema:

"Die Fachbereiche des Werkes werden nach verschiedenen Kriterien zu Bereichssegmenten zusammengefaßt (z.B. Entwicklungsbereiche, Produktionsbereiche, Servicebereiche). Alle Führungskräfte eines solchen Bereichssegments klären gemeinsam in einer vom Personal- und Bildungsbereich moderierten 'Führungskräftebörse' das Potential der von den einzelnen Vorgesetzten vorgeschlagenen Kandidaten. Die im Potentialbeschreibungsgespräch [Schritt 2, Einfügung von mir, J.T.] erhobenen kriterien- und situationsbezogenen Verhaltensweisen werden zu einer 'Potentiallandkarte' je Kandidat/in aufbereitet. Diese Potentiallandkarte wird von den Interviewern in der 'Führungskräftebörse' allen Führungskräften eines Bereichssegments vorgestellt. Der Vorgesetzte kann die von den Interviewern zusammengefaßte Potentialbeschreibung korrigieren und ergänzen. Danach werden die anderen Führungskräfte und die Mitarbeiter des Personal- und Bildungsbereichs um ihren Eindruck von den Kandidaten gebeten." (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.72) Den Interviews, die im Verlauf des zweiten Schritts zwischen dem Vorgesetzten und dem Interviewer geführt werden, kommt in diesem Verfahren eine entscheidende Bedeutung zu, da die dort erstellte "Potentiallandkarte" die wichtigste Vorstrukturierung für die eigentliche "Börse" darstellt. In dieser Phase werden einige Vorschläge von Vorgesetzten wieder zurückgezogen.

A.: Dann ist es im Interview so, daß der Vorgesetzte zu jedem Kriterium und zu jeder Situation seine Einschätzung des Mitarbeiters sagen muß. Das fällt ihm sehr schwer. Der Interviewer ist der Unterstützer, um diese Beobachtungen, die der Vorgesetzte hat, zu kategorisieren und mit ihm zu systematisieren und ihm auch eine Rückmeldung zu geben, inwieweit diese Beobachtungen qualitativ so

> sind, daß man damit in die Börse gehen kann. Es gibt viele Kandidaten, die nach den Interviews zurückgezogen wurden, wo der Vorgesetzte zum Interviewer sagte: Sie haben recht, ich kann den noch nicht so beschreiben, ich habe den nicht ausführlich beobachtet. Und wenn ich mir das jetzt so ansehe im Verhältnis zu einem anderen, dann war das mehr so ein Gefühl, daß der Potential hat, aber ich kann das nicht begründen. Da ist eine Schleife drin. Genauso ist das in der Börse, daß er zu seinen eigenen Beobachtungen, die er mit dem Interviewer verdichtet hat, die Rückmeldung von seinen Kollegen kriegt. Sehen die das genauso, sehen die das anders; daß das diskutiert wird und daß er damit auch eine Rückmeldung über die Qualität seiner Beobachtungen kriegt, wenn die anderen das ganz anders sehen. (Aumüller, Transkript, S.12f.)

Diese Feinabstimmung im Vorfeld, die durch das Hinzuziehen erfahrener Mitarbeiter des Personal- und Bildungsbereichs zustande kommt, ist als eine weitere wichtige Differenz zur AC-Methode anzusehen. Im klassischen AC gaben die Vorgesetzten sogenannte Nennungslisten ab; die dort genannten Mitarbeiter nahmen am "QLFK" teil und anschließend mußte der Vorgesetzte - ebenso wie der betroffene Mitarbeiter - ein Urteil akzeptieren, auf dessen Zustandekommen er keinen Einfluß gehabt hat. (vergl. Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.66) Mit dieser bereits erwähnten Verlagerung der Verantwortlichkeit für alle Belange der Personalentwicklung hin zu den Fachvorgesetzten kommt es zu einem bewußt in Kauf genommenen Verlust an "Objektivität" der Vorgesetztenurteile. Das bewußte Erzeugen intersubjektiv kontrollierter Beurteilungen wird auch von den Personalfachleuten im Werk Gaggenau als ein Vorteil der AC-Technik angesehen. Welche Gründe führten sie dennoch dazu, wieder verstärkt "subjektive" Momente in die Führungskräfteauswahl einzubeziehen? "Stärkere Personenabhängigkeit und geringere Objektivität sind die *Kosten*, die wir für die Aufgabe einer stärkeren Kontrolle der Entscheidungen durch die *'ordnungspolitische' Instanz Personalbereich* bezahlen müssen - und wollen." (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.75, Hervorh. von mir, J.T.)

Dennoch wird behauptet, daß "das neue Konzept durchaus Kontrollschleifen in bezug auf die Beobachtungs- und Beurteilungsfähigkeit des Vorgesetzten enthält". (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.75) Durch die gezielte Auseinandersetzung hinsichtlich der erarbeiteten "Potentiallandkarten" im Verlauf der "Börsen" soll verhindert werden, daß es zu einer völligen Rückverlagerung der Personalverantwortung an die Vorgesetzten kommt. Bei genauerer Analyse kann man an diesem Punkt allerdings die Frage aufwerfen, ob die "ordnungspolitische Instanz Personalbereich" mit dem Verfahren der "Börsen" tatsächlich Machtressourcen preisgibt, oder ob nicht vielmehr die Kontrolle über "organisatorische Ungewißheits-

zonen" (im Sinne von Crozier und Friedberg) lediglich subtiler geworden ist. Um diesen Punkt noch schärfer zu fassen: Im Sinne der systemtheoretisch geprägten Beschreibung von Potentialbeurteilungen kann man m.E. in dieser gezielt intendierten **Verschiebung der Verantwortlichkeit** einen blinden Fleck ausmachen. In der "QLFK-Methode" waren die Beobachtungen der Vorgesetzten nur dann für den Personalbereich transparent - das heißt beobachtbar -, wenn dieser als AC-Beobachter eingesetzt wurde. Da es in dem "alten" Verfahren ausdrücklich ausgeschlossen wurde, daß Vorgesetzte ihre eigenen Mitarbeiter im AC beurteilen, konnte der Personalbereich die Beobachtungs- und Beurteilertätigkeiten der einzelnen Fachvorgesetzten nicht ihrerseits beobachten. Die Unterscheidungen, die die Vorgesetzten zur Anwendung brachten, konnten nicht gesehen werden. Insofern ist mit der Methode der Führungskräftebörsen eine Form der Beobachtung von Beobachtungen möglich geworden (Einfluß der "Interviewer", verschärfte Begründungsnotwendigkeiten für die Vorgesetzten in bezug auf das unterstellte Potential jedes einzelnen Kandidaten im Rahmen einer "Börse"), die es in diesem Maße vorher nicht gegeben hat.

Man könnte daraus folgern, daß die Verantwortlichen des Bildungs- und Personalbereichs im Werk Gaggenau einen verfahrensbedingten blinden Fleck, der ihre Beobachtungsmöglichkeiten eingeschränkt hat (mangelnde Transparenz der Nennungslisten für das "QLFK"), durch gezielte Umstrukturierung des Verfahrens der Potentialanalyse behoben haben. Mit der gestärkten Verantwortlichkeit der einzelnen Fachvorgesetzten in bezug auf Auswahl, Betreuung und Förderung von Führungsnachwuchskräften ist aber ein neuer blinder Fleck entstanden, den man - so möchte ich an dieser Stelle behaupten - erst dann sehen kann, wenn man als außenstehender Beobachter dritter Ordnung mit Unterscheidungen arbeitet, die systemintern nicht angewandt werden können. Wie aus den vorliegenden Materialien deutlich hervorgeht, waren es aus der Sicht der Entscheider im Bildungs- und Personalbereich verschiedene Unzulänglichkeiten der AC-Methode, die es immer schwieriger gemacht haben, die Fachvorgesetzten zur erforderlichen Kooperation zu bewegen. Insofern waren es aus ihrer Sicht Sachzwänge, die eine Umstrukturierung als geboten erscheinen ließen. Anders formuliert: Was aus der Sicht des außenstehenden Beobachters als eine subtilere Form der Kontrolle erscheinen mag, wurde vermutlich nicht als solche geplant, sondern wahrscheinlich erst im nachhinein erkannt.

Diese Analyse scheint mir geeignet, den Sinn der Technik der Beobachtungen von Beobachtungen zu unterstreichen. Etwas zu sehen, was man vorher nicht sehen konnte, erscheint in dieser Perspektive als Möglichkeit der "kontrollierten Perturbation" innerhalb eines "Netzwerks rekursiver Entscheidungsproduktion". Ob die damit erzielbaren Effekte im Sinne einer effizienteren autopoietischen (Re-)Pro-

duktion von Entscheidungssequenzen instrumentalisierbar sind, kann nicht unter Verweis auf die zugrunde liegende Beobachtungstechnik entschieden werden, sondern bleibt unausweichlich ein Wertsetzungsproblem der betroffenen Entscheider. Möglicherweise wird aber durch ein derart induziertes höheres Maß an Reflexivität (durch die Eröffnung von Beobachtungsmöglichkeiten des eigenen Beobachtens im nachhinein) deren Entscheidungsverhalten verändert. Für diese These sprechen zumindest die Änderungen zwischen der früheren AC-Methode und der "Börse" in bezug auf die bereits ausführlich abgehandelte Verliererproblematik. In Kapitel 8 werde ich auf diesen Punkt zurückkommen. In der Einschätzung der verantwortlichen Mitarbeiter des Bildungs- und Personalbereichs ist mit der Methode der "Führungskräftebörse" auch die Verliererproblematik weitgehend entschärft. Um die diesbezüglichen negativen Effekte des AC, die von den Verantwortlichen ohne Beschönigungen dargestellt worden sind, besser kontrollieren und möglicherweise sogar ausschließen zu können, wurden in den "Führungskräftebörsen" folgende Maßnahmen getroffen: zum einen sollen die Termine absolut vertraulich behandelt werden, so daß die betroffenen Mitarbeiter gar nicht wissen, daß sie "verhandelt" werden. Auf die Frage, ob es nicht problematisch sei, Mitarbeiter ohne deren Wissen zum Verhandlungsgegenstand der "Börsen" zu machen, erhielt ich die Antwort, daß diese Vorgehensweise mit dem Betriebsrat abgesprochen und dessen Zustimmung gegeben worden sei. (Aumüller, Transkript, S.8) Zum anderen "gibt es im Unterschied zum AC in diesem Verfahren keine Ablehnungen, sondern der Vorgesetzte stellt nach dem Potentialbeschreibungsgespräch oder der Diskussion in der Potentialklärungsrunde den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bis zur nächsten Potentialklärungsrunde zurück und kann ihn/sie dann mit fundierteren Beobachtungen oder Aussagen zur Erreichung von definierten Lernzielen wieder in die Diskussion einbringen." (Aumüller/Beutel/Fischer, 1993, S.75)

Zur abschließenden Bewertung der Potentialbeurteilungsmethoden im Mercedes-Benz Werk Gaggenau sollte festgehalten werden, daß es sich in der Umgestaltung der angewandten Methoden um ein betont reflexives Vorgehen der Verantwortlichen gehandelt hat. Es ist beachtlich, in welchem Maße hier selbstkritische Beobachtung der eigenen Praxis zu Änderungen geführt hat, die die schwierige Balance zwischen Organisations- und Mitarbeiterzielen neu zu justieren versuchen. Die hier angewandte systemtheoretische Betrachtungsweise zeigt allerdings, daß auch konsequente Bemühungen um die methodische und umsetzungstechnische Optimierung von Potentialbeurteilungsverfahren vermutlich dazu führen, daß bestimmte blinde Flecken lediglich gegen andere ausgetauscht werden. Die allen Verfahren zugrunde liegenden Paradoxien scheinen so elementar zu sein, daß sie als "Kosten" dieser Methodik akzeptiert werden müssen. Als besonders resistent gegen alle Verbesserungsbemühungen erscheinen zwei Bereiche: zum einen der

Versuch einer Kopplung von Selektion und Förderung und zum anderen die Erzeugung von "organizational slack" im Bereich allgemeiner Managementfähigkeiten ohne konkrete Karriereoptionen. Allerdings scheinen systematische und kritische Selbstbeobachtungen der Praxis auch durchgreifende Verbesserungen zu ermöglichen. Die als besonders bedrückend empfundene Verliererproblematik scheint mit dem Konzept der "Führungskräftebörse" im Werk Gaggenau entschärft worden zu sein. Ob es bezogen auf konkrete Entscheidungen einen Unterschied macht, **wer** die Beobachtungen zweiter Ordnung als rekursive Komponente in Verfahren der Führungskräfteauswahl einbringt (Mitarbeiter und deren Vorgesetzte aus den Fachbereichen, Mitarbeiter und Verantwortliche des Personalbereichs, Außenstehende) kann anhand der vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Hinsichtlich der gewollt größeren Subjektivität in den Beurteilungen und dem damit angeblich verbundenen Machtverlust des zentralen Personalbereichs ergibt sich eher der Eindruck, als befänden sich die Verantwortlichen diesbezüglich in einer Beobachterposition, in der die Machtfrage ein blinder Fleck ist.

> A.: Es sind eigentlich alle indirekten Funktionen gewachsen, das gilt jetzt nicht speziell für den Personalbereich. [...] Das ist doch eine durchgängige Tendenz; und die durchgängige Tendenz ist auch jetzt, daß man sagt, solche indirekten Funktionen sollen wieder zurückverlagert werden: Ob das jetzt Werkerselbstkontrolle ist oder ob man Planungsaufgaben zurück in die Produktion oder in die teilautonomen Arbeitsgruppen verlegt, oder Instandhaltung. Und ich denke, es gibt eine ähnliche Tendenz im Personalbereich. Dann geht es mehr um die Frage, was ich jetzt unter Macht und Einfluß verstehe. Verstehe ich darunter Gängeln oder Kontrolle oder ein eigenes System aufbauen, oder verstehe ich darunter, einen Vorgesetzten zu unterstützen, daß er Personalentwicklungsfunktionen wahrnimmt? Und ich finde meinen Einfluß überhaupt nicht geringer. Das ist vielleicht eine andere Art von Einfluß als der, den man bei einem relativ abgekoppelten Assessment hat. (Aumüller, Transkript, S.8)

5.4.2. Lufthansa AG

Die AC-Methode wird in der Lufthansa als Instrument der Potentialanalyse für die Kandidaten und Kandidatinnen eingesetzt, die von den Fachbereichen für Positionen auf Abteilungsleiterebene vorgeschlagen werden. In der derzeit praktizierten Form kommt das im folgenden näher beschriebene Verfahren seit 1991 zur Anwendung. Die Beschreibung ist gestützt auf zwei interne Veröffentlichungen der Lufthansa sowie auf zwei Experteninterviews, die im Dezember 1994 geführt

wurden.[102] Nach weitreichenden Umstrukturierungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren gab es Ende 1994 in der Lufthansa drei Leitungsebenen A, B und C unterhalb des Vorstands. Die Besetzung der Ebene C (Abteilungsleiter) ist gebunden an die erfolgreiche Teilnahme an einem AC. Die Durchführung liegt bei der Zentralabteilung Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Im folgenden möchte ich zur Darstellung der spezifischen Besonderheiten des Lufthansa-AC einige Ausschnitte aus den beiden Experteninterviews wiedergeben. Die Leitidee ist es, vorwiegend solche Aspekte anzusprechen, die in den bisherigen AC-Beispielen nicht thematisiert wurden. Dennoch werden in diese Darstellung der AC-Praxis bei Lufthansa einige Passagen zu Problemdimensionen eingearbeitet, die bereits an anderer Stelle als blinde Flecken analysiert worden sind. Denn ich glaube, daß weitere Belege im Sinne von Beobachtungen zweiter Ordnung zweierlei verdeutlichen können: zum einen treten viele der angesprochenen Schwachpunkte der AC-Technik, die sowohl theoretisch hergeleitet als auch an den Beispielen Telekom und Mercedes-Benz bereits diskutiert worden sind, bei anderen Anwendern in vergleichbarer Form auf. Neben dieser zusätzlichen Dokumentation anhand von empirischen Belegen soll auch verdeutlicht werden, daß die jeweils organisationsspezifischen Besonderheiten in der Durchführung und strategischen Einbettung nahelegen, es nicht bei pauschalen Kritiken gegenüber der AC-Methodologie zu belassen, sondern jedes Unternehmen als Einzelfall zu diskutieren.

Aufbau und Ablauf der Lufthansa-AC folgen den gängigen Prinzipien: zehn Teilnehmer und sechs Beobachter durchlaufen in zweieinhalb Tagen die verschiedenen Stationen in einem Rotationsverfahren. Meine Gesprächspartner betonten zu Anfang des ersten Interviews, daß der Mitwirkung des Betriebsrats in der Konzeptionsphase eine wichtige Rolle zukam (LH1, S.1). In einer Betriebsvereinbarung, die 1988/89 abgeschlossen wurde, sind auch Leitlinien zur Durchführung von AC festgeschrieben worden. Dabei wurde u.a. festgehalten, für welche Mitarbeitergruppen AC angewandt werden, außerdem wurden einige Festlegungen zur "Fachkunde" verbindlich vereinbart. Dort ist bspw. festgehalten, daß mit der Durchführung und Überwachung von AC bei Lufthansa prinzipiell nur diplomierte Psychologen beauftragt werden dürfen. In dieser Betriebsvereinbarung ist darüber hinaus fixiert, daß Mitglieder des Betriebsrats als "stille Beobachter" an den Verfahren beteiligt werden müssen, wenn sie es wünschen.

---

102 Dietmar Schmidt, Chance oder Risiko? in: Lufthansa LeitWerk, 6 ('90), S.21-23; Lutz von Rosenstiel/Dietmar Schmidt, Was künftig erwartet wird, in: Lufthansa LeitWerk, 2 ('92), S.53-58. Das erste Experteninterview führte ich mit Herrn Dietmar Schmidt und Herrn Albrecht Schollmeyer, das zweite mit Herrn Thomas Sattelberger. Belege aus diesen Gesprächen werde ich abkürzen als LH 1 bzw. LH 2.

I.: Wird das in Anspruch genommen oder ist das ein Recht, das nur im Prinzip besteht, das einmal ausgehandelt wurde, oder wird das wirklich so ...

Scho.: ... also ich muß ganz offen sagen, in 99% aller Fälle nicht - mit einer Unterscheidung, bei der "Lufthansa Service Gesellschaft", wo das Verfahren auch so praktiziert wird, da kommt das schon mal öfters vor, daß ein Betriebsratsmitglied daran mitwirkt, aber bei unseren Assessments wird das eigentlich so gut wie nie ...

Schm.: ... Absichtserklärungen hat es aber gegeben, ... also einmal war einer dabei, aber nur ein einziges Mal.

Scho.: Ich meine, solange keine Beschwerden seitens der Mitarbeiter hochkommen, wird sich daran auch nichts ändern, da gibt es auch keinen Handlungsbedarf für den Betriebsrat, das ist, glaube ich, das Entscheidende dabei. (LH 1, S.1)

Der folgende Abschnitt illustriert den Ablauf eines AC für die sogenannte "Leitungsebene C" - Abteilungsleiter. Neben dem bekannten Ablaufschema, das kaum Abweichungen gegenüber den gängigen Standards aufweist, kommt es mir im folgenden Ausschnitt insbesondere auf die von einem der beiden Gesprächspartner als "Besonderheiten" ausgewiesenen Aspekte an:

Schm.: Vielleicht sollte ich erst mal erzählen, wie wir AC implementiert haben. Grundlage ist eine Anforderungsanalyse, die wir durchgeführt haben für Abteilungsleiter bei Lufthansa. Da haben wir Professor Dr. Rosenstiel engagiert und gemeinsam ein Projekt gemacht: Anforderungen für diese Ebene von Führungskräften, und zwar für das gesamte Unternehmen unter Einbeziehung von ca. 80 Managern aller Ebenen. Und das Projekt ging über ca. ein Jahr. Zum damaligen Zeitpunkt hatten wir schon AC implementiert, aber, wie es so geht, also mit einer sehr groben Anforderungsbestimmung - so einen Tag haben wir uns mit Managern zusammen hingesetzt und einmal die Anforderungen definiert, aber das war nicht ausreichend. Dann haben wir eine systematische Analyse gemacht und haben aufgrund dieser Analyse praktisch unser AC auch umgestaltet. Die Anforderungen wurden zwar nicht 1:1 umgesetzt, aber zumindest weitgehend dem Ergebnis dieser Anforderungsanalyse angeglichen, und dann wur-

den entsprechende Übungen auch neu konzipiert, so daß sie zu den Anforderungen passen. Ja, das sieht dann konkret so aus: Die Zielposition für die Durchführung von AC ist grundsätzlich die Ebene Abteilungsleiter. Entsprechend - nach der Regel, daß die Beobachter mindestens eine Ebene über der Zielposition liegen sollen - haben wir dann Hauptabteilungsleiter aufwärts als Beobachter eingeladen. Diese Beobachter wurden zunächst einmal alle trainiert in einem allerdings nur eintägigen Training, wo sie vertraut gemacht wurden mit den Kriterien. Und wenn dann neue Beobachter hinzukommen, halten wir es eigentlich so, daß die neu Hinzugekommenen beim AC am ersten Tag, wo die Teilnehmer sich auf die Präsentation vorbereiten, noch einmal beiseite genommen werden und noch mal zwei Stunden lang intensiv auf die Aufgabe eingestimmt werden. Ansonsten haben wir genügend Beobachter mittlerweile, die schon Übung haben mit dem Verfahren und die auch entsprechend eingewiesen sind. Das läuft folgendermaßen ab: Wir sagen, die AC-Kandidaten werden vom Fachbereich benannt aufgrund der Potentialeinschätzung durch deren Vorgesetzte. Die melden uns dann Teilnehmer, und wir teilen dann die Teilnehmer ein, wobei wir darauf achten, daß jede Teilnehmergruppe aus Teilnehmern unterschiedlicher Ressorts zusammengesetzt ist. Wir wollen vermeiden, daß wir irgendwann einmal ein spezielles AC für die Technik, dann ein anderes für die Flieger und ein drittes für den Verkauf machen. Die Standards für eine bestimmte Leitungsebene - die Ebene C, wie wir das nennen - müssen eigentlich unternehmensweit annähernd gleich sein, so daß auch die Führungskräfte irgendwann einmal rotieren können von einem Geschäftsfeld ins andere. Die Rotationsmöglichkeit muß also auf diesem Weg gewahrt bleiben, indem wir auch die Standards, die Meßlatte, gleich hoch legen. Ungefähr zwei bis drei Ressorts sind in jedem AC vertreten. Entsprechend nach den repräsentierten Ressorts und den Teilnehmern werden auch die Beobachter dazu eingeladen. Wir haben immer zehn Teilnehmer und dazu sechs Beobachter. Die Elemente des AC sind im Grunde genommen die üblichen: Gruppendiskussion, dissens-, konsensorientierter Art, und Präsentationen - also Einzelpräsentationen -, auch Einzelinterviews mit den Teilnehmern. Eine Zeitlang hatten wir auch ein PC-gestütztes Planspiel mit dabei beim AC; das haben wir im Moment nicht, aber wir werden es wieder einführen. Die Teilnehmer arbeiten bei Gruppendiskussionen vor allem in Halbgruppen; wenn wir eine Zehnergruppe haben, wird die normalerweise in zwei mal zwei Gruppen à fünf Teilnehmer aufgeteilt und die Beobachter dazu - sechs Beobachter - werden diesen Halbgruppen nach einem rotierenden System zugeordnet - die Teilnehmer- und die Beobachtergruppen werden laufend ausgewechselt - so daß sichergestellt ist, daß jeder Beobachter im Verlauf des zweieinhalbtägigen AC jeden Teilnehmer in unterschiedlichen Situationen einigermaßen gleich oft beobachtet.

I.: Wenn ich das richtig verstehe, müssen sowohl die Teilnehmer wie die Beobachter verschiedene Stationen durchlaufen ...

Schm.: ... und weder die Teilnehmergruppe noch die Beobachtergruppe bleibt konstant, damit keine gruppendynamischen Effekte auftreten, deshalb ständige Rotation, ständiger Wechsel. Im einzelnen, im Detail will ich das jetzt nicht schildern, wie das abläuft; vielleicht - ganz am Anfang ist eine Besonderheit und ganz am Ende ist eine Besonderheit. Am Anfang die Besonderheit sieht so aus, daß wir sagen bei so einer Veranstaltung, wo doch für den einzelnen weitreichende Entscheidungen getroffen werden: Wir beginnen ein AC immer am Vorabend, also ab 17 Uhr; von 17 bis 20 Uhr am Vorabend ist so eine Art *"warming-up"-Veranstaltung*, wo die Teilnehmer erst einmal informiert werden über das Verfahren selbst. Über die Anforderungen wird sehr ausführlich gesprochen, dann stellen sich Teilnehmer und Beobachter, die hier bereits anwesend sind, ebenfalls sehr ausführlich vor, und dann stellen die Teilnehmer auch in einer Kurzpräsentation ihren eigenen Arbeitsbereich vor und stellen ihn dar; ein aktuelles Problem aus ihrem Arbeitsbereich und wie sie sich die Lösung vorstellen. Also eine sehr einfache Übung, um einfach ein bißchen Zutrauen zu bekommen zum Verfahren, und dann geht es gemeinsam zum Abendessen, und dann trifft man sich eben in unserem Schulungscenter gegebenenfalls noch an der Bierbar.

I.: Das heißt also, daß die Durchführung immer zentral in einem Tagungscenter stattfindet?

Schm.: Ja, im Schulungscenter findet das statt. Dann sind also zwei Tage, oder man kann sagen eineinhalb Tage lang, intensive Übungen und am Freitag Nachmittag trennen sich dann Teilnehmer und Beobachter. Die Beobachter beginnen mit der Beobachterkonferenz, die sehr lange dauert - normalerweise von 14 Uhr bis Mitternacht. Parallel werden die Teilnehmer auch beschäftigt, und zwar in der Form, daß sie eine *"Feedback-Runde"* durchführen; die *geben sich schlichtweg gegenseitig Feedback* - nach unterschiedlichen Methoden - und das wird moderiert von einem externen Beobachter. Es wird den Teilnehmern freigestellt, ob die Ergebnisse dieses Feedback den Beobachtern mitgeteilt werden oder nicht. Meistens wünscht der Teilnehmer - und das ist auch in Ordnung so - daß die Beobachter das nicht erfahren, das Feedback. Es war aber auch schon so, daß hier grünes Licht gegeben wurde, und dann haben die Beobachter auch zugreifen können auf das Feedback durch die Teilnehmer. Eins ist interessant

dabei: Der externe Moderator, der bekommt ja dann auch mit, was in der Beobachterrunde so gesagt wurde, also das tatsächlich die gegenseitige Einschätzung durch die Teilnehmer zu etwa 80% gleich ist mit der Einschätzung durch die Beobachter. Das hat einen praktischen Nutzen, denn am letzten Tag, also immer am Samstag vormittag, werden die offiziellen Feedback-Gespräche geführt mit den Teilnehmern; es wird ihnen dabei das Ergebnis der Beobachterkonferenz mitgeteilt, also das Abschneiden im AC wird erläutert, und es werden gleichzeitig auch mit jedem Teilnehmer - falls notwendig - Entwicklungsschritte besprochen und wie die Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden können; konkrete Entwicklungsmaßnahmen werden vorgeschlagen und die Umsetzung wird mit den Teilnehmern auch besprochen. Das hat den praktischen Effekt, daß die eben bestens vorbereitet in diese offiziellen Feedback-Gespräche schon hineingehen, d.h. die wissen eigentlich, wo ihre Schwachstellen oder ihre Stärken liegen bereits durch das Feedback durch ihre Kollegen, das sie bereits bekommen haben. Ja, und wie geht es weiter? Dann ist das AC zu Ende, das Feedback ist geführt worden mit den Teilnehmern, dann informieren wir natürlich noch die Vorgesetzten über das AC-Ergebnis, häufig auch in Gegenwart des AC-Teilnehmers, und der Vorgesetzte wird noch einmal eingebunden, wenn es um die Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen geht. Und das ist dann sozusagen unser Part dabei. (LH 1, S.2f., Hervorh. der "Besonderheiten" von mir, J.T)

Eine Problemdimension der AC-Technik, die mit großer Übereinstimmung von den meisten Anwendern sehr ernst genommen wird, ist die "Verliererproblematik". Die Schwierigkeiten, die regelmäßig entstehen, wenn Selektions- mit Entwicklungsabsichten verkoppelt werden, ist unter 5.3. als einer der blinden Flecken des AC beschrieben worden. Die Strategie der bei Lufthansa für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung Verantwortlichen ist in Hinblick auf diesen Problembereich eindeutig: Es geht darum, daß möglichst wenige Teilnehmer das AC als "Verlierer" verlassen. Dieses Bestreben könnte man u.a. auch als eine klassische Form der "Invisibilisierung" im Sinne Yves Barels verstehen. (vergl. Abschnitt 3.1.) Die Anwender sehen ein unvermeidliches Element des Auswahlprozesses - die Enttäuschung einer gewissen Zahl subjektiver Erwartungen - selbst als problematisch an und entwickeln Strategien, um mit den daraus resultierenden Problemen umgehen zu können. Dabei geht es nicht nur um das Auffangen von Frustrationen einzelner Betroffener, sondern auch - aus der Perspektive der Organisation - um das notwendige Sicherstellen weiterer "Anschlüsse". Was auf der Ebene der Handlungen und Kommunikationen als der gleiche Sachverhalt erscheint, bspw. die Vereinbarung bestimmter Lernschritte im Feedback-Gespräch des AC, läßt sich analytisch auffalten als Perspektiven der Mitarbeiter- und Unterneh-

mensziele. Darunter wäre zu verstehen, daß ganz im Sinne der klassischen Motivationstheorien Optionen für einzelne Mitarbeiter zu definieren sind, die den Selbst- und Fremderwartungen in einem AC nicht entsprochen haben, die aber weiterhin einen Leistungsbeitrag erbringen sollen, der ihren Möglichkeiten angemessen ist. Den Verantwortlichen der Führungskräfteentwicklung fällt dabei die Aufgabe der bestmöglichen Integration dieser divergierenden Ziele zu. Um diesen Balanceakt bewerkstelligen zu können, greifen sie auf bestimmte Strategien zurück, von denen ich eine als "Invisibilisierung" bezeichnen würde und im folgenden am Material herauszuarbeiten versuche.

I.: [...] Sie haben mir zu Anfang gesagt, daß Sie sich sehr bemühen, diese Verliererproblematik erst gar nicht entstehen zu lassen, aber sie entsteht ja an der ein oder anderen Stelle doch, das scheint mir außer Frage zu stehen. Das ist in jedem Selektionswettbewerb notwendigerweise so, nicht nur in Unternehmen, auch in anderen Prüfungssituationen. Nun ist also die Frage, ob man diese Härten, die gezwungenermaßen auftreten, nicht irgendwie etwas abmildern kann? [...] aus Unternehmenssicht müßte man doch eigentlich an den Punkt kommen, daß man auch die Leute, die in diesen zum Teil sehr harten Selektionswettbewerben nicht gewinnen, irgendwie an das Unternehmen bindet und die Leistungsfähigkeit, die sie ohne Zweifel wohl haben - denn es handelt sich doch um Spitzenleister, denen man sagen muß: Wir trauen dir das von uns geforderte Führungspotential im Moment noch nicht zu, aber in deinem Job bist du weiterhin gut. Das wäre sicher in einem Feedback-Gespräch zu klären, nur, wie setzt man das um? Darauf kommt es mir an dieser Stelle an.

Scho.: Man versucht natürlich im Feedback die Botschaft so positiv wie möglich zu vermitteln, und der Fall ist ja in der Regel der, daß der Betreffende nicht in allen Punkten negativ ist, sondern daß da einzelne Punkte positiv und einzelne andere Punkte kritisch ausgefallen sind. Gut, das schließt nicht aus, daß die Wahrnehmung in dieser Situation schon sehr selektiv ist, das erlebt man auch immer wieder. Ich glaube, dieses Dilemma läßt sich nicht ganz aus der Welt schaffen.

I.: Das ist auch nicht das, was mich vorwiegend beschäftigt. Ich gehe davon aus, daß es anders nicht geht bei Selektionsentscheidungen. Nur die Frage ist, ob man es möglicherweise so machen kann, daß man die Härten funktional umwandelt, daß man ihnen gewissermaßen die Spitze nimmt, indem man das Verfahren selbst etwas stärker problematisiert und von den Bestrebungen ab-

rückt, die Verfahrensrationalität, diese technischen Aspekte, diese Validitätsdiskussionen ein wenig zurückzunehmen und zu sagen: Wir haben keine anderen Möglichkeiten, als so zu verfahren, aber bei Problemfällen - ich sage das in Anführungszeichen, weil es ja undenkbar ist, daß jemand auf allen Dimensionen bei Null herauskommt - daß man das eben in gezielte Entwicklungsprozesse einbindet, aber das dann nicht so sehr in der Form von "Therapieren im nachhinein" tut, sondern möglicherweise über eine Problematisierung der ganzen Verfahrensweise im Vorfeld schon für alle klarstellt.

Scho.: Ich glaube, das geschieht aber auch schon im Vorfeld. Wir vertreten nicht den Standpunkt - und kommunizieren das schon entsprechend auch im Vorfeld -, daß wir sagen: AC ist ein Hilfsmittel, ist ein Instrument, um bestimmte Erkenntnisse zu gewinnen, das kann man nicht verabsolutieren, und es wird offensichtlich auch nicht verabsolutiert, wie die empirischen Zahlen zeigen. Auch derjenige oder diejenige, die da nicht unbedingt mit dem besten Ergebnis herauskommt, hat noch eine Entwicklungschance. Das finde ich auch sehr wichtig, wenn auch in dem Fall der Fachbereich natürlich angehalten ist, gute Argumente vorzubringen. Das finde ich aber auch gerechtfertigt. Damit kann man auch deutlich machen, daß das nicht die Ultima ratio sozusagen darstellt.

I.: Das betrifft ja jetzt die psychologische Seite des Betroffenen. Jetzt gibt es noch ein anderes Problem aus meiner Sicht: Derjenige, der im AC mehr oder weniger gescheitert ist, kommt ja zurück in sein Arbeitsumfeld. Das ist eine soziale Situation, er ist also ...

Schm.: ... stigmatisiert ...

I.: ... ja, er ist doch in dieses Verfahren mit relativ hohen Erwartungen gestartet, und wenn dann bestimmte Entwicklungen ausbleiben, kriegen das natürlich alle anderen mit und es gibt dann diese Stigmatisierungsprobleme, wie Sie bereits sagten.

Schm.: Vielleicht zwei Punkte dazu: Man soll ja, wenn der Kandidat ein bestimmtes Lebensalter nicht überschritten hat, niemals nie sagen. Ich würde also nicht einem Kandidaten, der Anfang Dreißig ist, sagen, du wirst nie Abteilungsleiter werden, das wäre unrealistisch. Ich weiß ja nicht, wie der sich tatsächlich

weiterentwickelt, persönlich oder durch das berufliche Umfeld - das prägt Menschen ja auch sehr stark. Das ist sicherlich ein Punkt. Es ist auf keinen Fall die Tür zugeschlagen für ihn. Der zweite Punkt ist der: selbst wenn man, realistischerweise, sagen muß, es gibt Merkmale, die werden sich, wenn überhaupt, nur sehr, sehr langsam verändern zum Positiven hin - als Beispiel, wenn es das Merkmal "Belastbarkeit" ist oder "emotionale Stabilität" - und jemand ist eben definitiv viel zu wenig belastbar für eine solche Position, dann weiß ich, daß es ein sehr langwieriger Prozeß ist, bis er diese Belastbarkeit bekommt. Oder Faktor "Introversion/Extraversion": Ich kann nicht, wenn ich sage, für eine Führungskraft ist eine gewisse Extraversion Voraussetzung, weil der ja mit anderen kommunizieren und auf andere zugehen muß, und ich habe einen völlig introvertierten Menschen - um ein Extrembeispiel zu nennen - dann weiß ich auch, daß aus dem kein extravertierter Mensch mehr werden kann; er wird so bleiben, aller Wahrscheinlichkeit nach. Dann ist eigentlich der Schluß der, daß man ihn dahingehend berät, daß man sagt: Für Führungsaufgaben braucht man eine gewisse Extraversion, dafür bist du nicht geeignet und du wirst dich wahrscheinlich auch nicht dahin entwickeln. Welche Alternativen gibt es für dich? Z.B. eine Spezialistenlaufbahn, und da gibt es ja auch durchaus Förderungsmöglichkeiten, sowohl vom Status her als auch von der Bezahlung her als auch von den Arbeitsinhalten her. Oder aber, daß man ihm nicht nur Beförderungsmöglichkeiten vertikal verspricht, sondern auch horizontal. Es ist durchaus denkbar, daß wir viele Rotationen durchführen in der Zukunft, die durchaus auch mehr Verantwortung beinhalten können, die auch von den Arbeitsinhalten her durchaus befriedigend sein können. Nur das heißt nicht unbedingt, daß er sich irgendwann einmal Abteilungsleiter nennen darf. Aber horizontal, sage ich immer, gibt es auch bestimmte Entwicklungsschritte für Mitarbeiter, die durchaus befriedigend sein können. Das versucht man mit ihm gemeinsam und auch mit seinem Vorgesetzten dann auszuloten.

Scho.: Ich muß dazu sagen - im übrigen, ich führe ja viele Entwicklungsgespräche - in der Regel herrscht durchaus noch die Meinung vor, die Arbeitsinhalte sind wichtig. Das ist das, intrinsische Motivation, und weniger die extrinsischen Faktoren wie Status oder Prestige oder was immer mit einem bestimmten Titel verbunden sein kann. (LH 1, S.17ff.)

Dieser Aspekt des "Verlierens" ist sowohl individualpsychologisch wie organisationstheoretisch ein entscheidendes Problem. Jeder verantwortungsbewußt agierende Mitarbeiter der Personal- und Führungskräfteentwicklung müßte folglich am Ausgleich dieses Auseinanderdriftens von Mitarbeiter- und Organisationszielen

interessiert sein. Individuelle Entwicklungspläne zur Aufhebung attestierter Defizite sind die institutionalisierte Form dieser Bemühungen. Die weiter oben erwähnte Invisibilisierung sollte demnach nicht im Sinne eines "Selbstbetrugs" der Verantwortlichen verstanden werden, sondern viel eher als konsequentes Bemühen, die nachträglichen Entwicklungsmaßnahmen auch für den Betroffenen (und damit indirekt für das Unternehmen) ins Positive zu wenden. Insofern wird nicht ein negativer Bescheid invisibilisiert, sondern die Tatsache, daß dieses (partielle) Scheitern mit Folgen für die individuelle Karriereplanung verbunden ist. Im gleichen Sinne scheinen mir die angeführten Passagen zur "horizontalen Beförderung" im Sinne von Rotationen analysierbar zu sein. Invisibilisierung läßt sich in dieser Lesart bezüglich der Betroffenen wie der Anwender nachweisen. Diesen Befund sollte man m.E. nicht mit moralischen oder ethischen Kategorien bewerten, sondern fragen, ob diese Form des Auffangens von Frustrationen nicht im wörtlichen Sinne zur "Viabilität" einer Organisation beiträgt, indem sie weiterhin die funktionale Einbindung von Humanressourcen ermöglicht, die für die gesamte Organisation ebenso überlebenswichtig sind wie die im AC attestierten "Führungstalente" bei den sogenannten "Gewinnern".

Im übrigen ist es keineswegs so, daß die Einschätzung der "Verliererproblematik" bei allen verantwortlichen Anwendern gleichlautend wäre. In dem zweiten Experteninterview, das ich bei Lufthansa führen konnte, äußerte sich der Leiter der Personal- und Führungskräfteentwicklung dahingehend, daß er die Verliererproblematik als nicht so gravierend einstufe wie andere. Was im bisher dargestellten ersten Interview als Invisibilisierung des Scheiterns durch systematisches Anbieten von individuellen Entwicklungsprogrammen und horizontalen Job-rotation-, Job-enrichment- oder Job-enlargement-Bemühungen vorgeführt wurde, bekommt in der folgenden Einschätzung eine etwas andere Wendung. Das Recht auf die zweite Chance bzw. der Verweis auf andere organisationsintern vorkommende Frustrationen bei einzelnen Mitarbeitern, deren Karrierehoffnungen sich nicht erfüllen, scheint mir aber ebenfalls eine Form der Invisibilisierung zu sein. Die sachliche Argumentation ist eine andere, aber der dahinter verborgene, "unsichtbar gemachte" Mechanismus des Auffangens und Abmilderns von Erwartungsenttäuschungen zur Sicherstellung weiterer Anschlußfähigkeit in der Organisation ist nach meiner Einschätzung der gleiche.

I.: [...] Sie sprachen von 20 - 30% sogenannter Verlierer. Das ist ein generelles Problem bei allen Selektionsverfahren.

S.: Ja, aber je mehr sie im Grunde an Möglichkeiten an Assessments anbieten, um so mehr verführen sie die Entsender, selber sorglos zu werden in ihrer Vorauswahl. Je enger sie die Zahl derer halten, die auf ein Assessment kommen - wenn sie bspw. sagen, wir haben 15 Positionen zu besetzen im nächsten Jahr und dafür laden wir 20 ein, zwingen sie ...

I.: ... dann hat man aber irgendwann ein umgekehrtes Problem, daß man nämlich an sich getroffene Entscheidungen nur noch durch ein aufwendiges Verfahren absegnet, oder?

S.: Na ja, ich glaube nicht. Also ich habe mir das lange überlegt und habe gesagt: Was könnte vom Bauch her stimmen? Ich fand eine Quote von 30% von der "face-validity", vom Bauch her, verkraftbar. Damit konnte man hinterher auch umgehen im Sinne von, sagen wir mal, einer Beratung derer, mit denen nichts geworden ist. Denn wenn sie eine höhere Zahl haben und öfters Assessments machen, dann kommen sie ja im Grunde aus den "Traurige-Nachrichten-Gesprächen" gar nicht mehr heraus. Auf der anderen Seite habe ich das Problem nicht gesehen, sondern ganz im Gegenteil. Wir haben ja z.T. wirklich Lieblingskandidaten von Bereichen mit mangelhaftem Potential versehen. Also da war die Zahl von 30% groß genug.

I.: Was passiert, wenn so etwas vorkommt? Ich meine, das ist ja kein isoliertes Verfahren, das ist ja praktisch eine Operation am lebenden Objekt. Was passiert, wenn der Lieblingskandidat eines Bereichs mit negativem Urteil dort herauskommt? Wie muß man das wieder glattbügeln?

S.: Glattbügeln gar nicht! Das relativiert halt die Einschätzung eines anderen Partners, oder die eigene Einschätzung wird relativiert durch eine Seilschaftsbeziehung oder eine Performance-Einschätzung des Bereichs. Ich muß Ihnen auch ehrlich gestehen, ich habe die Verliererproblematik nie drastisch erlebt, obwohl ich in den Diskussionen der um mich herum sitzenden humanistischen Psychologen immer wieder auf dieses Problem aufmerksam gemacht wurde. Aber ich habe es in der Wahrnehmung nie so gravierend erlebt, denn ich war immer der Meinung, daß jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin, das Recht eines jeden Christenmenschen hat, einen zweiten Anlauf woanders zu machen, die Freiheit hat und viele Optionen hat, sich mit so etwas zu arrangieren. Schmerz wird einem im Leben häufiger zugefügt. Ich halte einen solchen Schmerz nicht

für schlimmer als den, bei einer Beförderung übergangen zu werden. Da geht die Organisation ja auch mit dem Mäntelchen des Vergessens drüber hinweg. Deswegen hat mich das Thema nicht so berührt. (LH 2, S.4)[103]

Ein zweiter Problemkreis in allen Selektionsverfahren, in denen es um Identifikation von Potentialen für höhere Führungspositionen geht, ist der "Kronprinzeneffekt". Für die Organisation können zu hohe Erwartungen bezüglich der eigenen Karriere ebenso kontraproduktiv wirken wie die mögliche "innere Emigration der Verlierer". Insofern handelt es sich hier um die gleichermaßen riskanten Gegenpole der "Potentialproduktion" mit Hilfe von AC. Denn ein positives Abschneiden in einem AC weckt sowohl beim Betroffenen als auch in seinem Arbeitsumfeld hohe Erwartungen in bezug auf die anschließenden Karriereschritte. In Zeiten des Personalabbaus, der durch krisenhafte Entwicklungen und daraus resultierende Umstrukturierungsnotwendigkeiten "down-sizing" und "Verschlankung" auch im Führungskräftebereich erzwingt, stehen Unternehmen vor einem Dilemma: Einerseits müssen sie massiv den Abbau von personellen "Slacks" vollziehen, um den Strukturwandel zu schaffen, andererseits aber müssen sie für die Zeit nach der Krise vorsorgen, um nicht plötzlich vor Engpässen zu stehen, wenn die Konjunktur wieder anspringt und eine Knappheit an geeigneten Führungskräften zu erwarten ist, die dann nicht mehr kurzfristig durch Rückgriff auf eigene Nachwuchsführungskräfte zu beheben ist.

Schm.: Nun zu den Kronprinzeneffekten, daß also jemand gut aus dem AC herauskommt und nicht gefördert wird: Das einzige Gegensteuerungsinstrument, das man hat, ist, daß man nicht am Bedarf vorbei produziert. Das heißt einfach soviel AC anbieten, wie der Betrieb auch verkraften kann an Potential, nicht zuviel. Aus dem Grund haben wir in der Zeit, wo wir Personal abbauen mußten, wo wir auch Führungspositionen abgebaut haben, natürlich keine AC angeboten. Wir haben einfach zwei Jahre lang Pause gemacht. Jetzt, wo abzusehen ist, daß wieder neue Führungspositionen entstehen bzw. es sind Führungskräfte ausgeschieden - vorgezogener Ruhestand, was immer, die müssen nachbesetzt werden, die Positionen - jetzt machen AC wieder Sinn, aber eben dosiert, nicht am Bedarf vorbei. (LH 1, S.7)

Neben den offenkundigen Steuerungsproblemen im Bereich der Personalpolitik in rezessiven Phasen, die nach umsichtig dosierter Handhabung von Potentialermitt-

103 Der hier zitierte Abschnitt des Experteninterviews bezog sich auf die Erfahrungen von Herrn Sattelberger während seiner Tätigkeit bei der DASA.

lungsverfahren verlangen, gibt es einen Zusammenhang zwischen Krise und Diagnostik, der weniger offensichtlich, aber ebenso wichtig ist. Dazu möchte ich zwei aufschlußreiche Passagen aus dem zweiten Experteninterview einfügen:

I.: Die erste provokative Frage: Ist das eigentlich ein Schönwetter-Programm, kann man so etwas nur in guten Zeiten machen, wenn die Umfeldbedingungen im gesamten Unternehmen positiv sind? Was tut man, wenn man Personalabbau zu vertreten hat, wenn man das bewerkstelligen muß? Kann man eigentlich hier - sagen wir mal antizyklisch - das Richtige tun, auf Potentialerkennung und - entwicklung setzen oder geht das dann nicht mehr? Und das ist natürlich dann unter Umständen auch eine Machtfrage.

S.: Also in der Krise ist sogar - ich vermute fast, daß die Diagnostik oder eine falsche Diagnostik noch eine gravierendere Konsequenz hat in der Krise, weil da plötzlich ganz andere Managementqualitäten gefragt sind. Also insofern glaube ich, daß gerade in kritischen Situationen der Unternehmensentwicklung, würde ich heute sagen, die Diagnostik eigentlich um so wichtiger ist, wenn man schon mal unterteilt in Schönwetter und Schlechtwetter. Also insofern gilt das, was Sie fragen, ja für die gesamte Personalentwicklung. In der Krise hat sich ja gezeigt, daß Personalentwicklung für viele Unternehmen eine Schönwetter-Aktivität war. Auf der anderen Seite gab es genügend Unternehmen, die das sauber durchgehalten haben, die die qualitativen Strukturen nicht nur gehalten haben, sondern sogar weiterentwickelt haben. Und ich vermute schlicht und einfach mal, daß die Unternehmen mittelfristig erfolgreicher sind - und überlebensfähiger. Das ist übrigens auch ein Kulturthema. Personalentwicklung heißt ja per se schon einmal Wertschätzung des Menschen. Wenn ich die in der Krise auf Null fahre, macht man im Grunde eine symbolische Botschaft, die schlicht und einfach heißt: Menschen sind nichts wert, sind nur etwas wert in Schönwetter-Zeiten. (LH 2, S.1)

[...]

S.: Also noch mal zurück, auch die Laufbahnen haben sich verändert. Laufbahnenphasen in Unternehmen verlagern sich mehr und mehr nach vorne, also sagen wir mal in die vorderen Teile des Lebenszyklus. Außerdem wird der gesamte Laufbahnzyklus kürzer, wenn man die vorgezogenen Pensionierungen, Ruhestände und alles mit einbezieht und davon ausgeht, daß die Ausbildungsdauer tendenziell nicht kürzer wird. Und gleichzeitig kommt zunehmend ein Zwang oder ein Bedürfnis herein, mehrere Laufbahnen in mehreren Unternehmen zu

gestalten, häufig ein Zwang. Das heißt im Grunde genommen, daß die Unternehmung gezwungen ist, sehr viel mehr auf Diagnostik zu setzen als auf Entwicklung. Denn in kürzeren Zyklen, Verweildauern, muß ich ja im Grunde aus kürzeren Phasen die Diagnostik erwerben, ob überhaupt. Zweitens glaube ich, daß, auch wenn das lebenslange Employment für viele noch da ist, daß der psychologische Kontrakt gebrochen ist zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Ich schließe da einfach mal von mir und von dem, was ich bei Kollegen höre, auf viele. Die Tatsache, daß in der Krise erfahrene gute Manager geschaßt wurden, hat den psychologischen Kontrakt - nachdem er arbeitgeberseitig aufgelöst wurde - hat es auch auf Managerseite deutlich gebröselt. Irgendwo ist einem klar, daß es keine loyale Beziehung mehr gibt - auf Dauer angelegt. Das heißt innerlich ist das schon vollzogen, auch wenn sich das äußerlich in Teilen noch nicht ausdrückt. Mit den "leanen" Organisationen, das halte ich im wesentlichen für ein ungelöstes Problem, denn die Hierarchien wurden verflacht und die Menschen denken noch in den alten Mustern, und alle Behelfskategorien wirken nur bedingt. Natürlich kann ich jetzt Rotation machen und sagen, ich verschiebe die ganze Entscheidung auf drei Jahre, bis du jetzt mal horizontal rotiert bist. Aber das sind Verzögerungsmechanismen, die ich einbaue. Ich kann auch nach Berichtsebenen organisieren und nicht nach Hierarchieebenen; das macht dem Jungspund, der ganz unten sitzt und einem Vorstand oder einem Direktor berichtet, Freude, aber es ist keine Problemlösung für die anderen. Ich kann sagen, ich mache jetzt noch eine Fachlaufbahn und eine Projektleiterlaufbahn. Das verhindert aber trotzdem nicht, daß es noch eine klassische Linienlaufbahn ist und das Unternehmen nach wie vor die ganze Wertschätzung dorthin orientiert. (LH 2, S.9)

Neben diesen quantitativen Zusammenhängen zwischen Konjunktur und Personalentwicklung, die strategisch von höchster Relevanz sind, haben alle Entscheidungen über die zukünftige Zusammensetzung der Führungskräfte eines Unternehmens auch ein qualitatives Moment. Es geht um die Unsicherheiten, die daraus erwachsen, daß sich bezüglich unbekannter Herausforderungen in der Zukunft die Frage aufdrängt, ob die Kriterien, nach denen Führungskräfte heute ausgewählt werden, morgen noch die richtigen sein werden. In diesem Kontext wäre zu erinnern an Kompas Stichwort von der "homosozialen Reproduktion" im AC. Oder anders gefragt: Ist es sinnvoll, vor dem Hintergrund zunehmend turbulenter Veränderungsszenarien im Bereich Unternehmensorganisation (Lean-Management, Outsourcing, TQM, down-sizing etc.) und im Bereich des gesamtgesellschaftlichen und organisationsinternen Wertewandels (Individualisierungstendenzen, Entsolidarisierung, gebrochene psychologische Kontrakte etc.) weiterhin mit Anforderungsprofilen für Führungskräfte zu operieren, die unter anderen Bedingungen

konzipiert worden sind? Auf solche Fragen pauschale Antworten zu geben, erscheint in vielfacher Hinsicht unbefriedigend. Dennoch möchte ich eine Sichtweise dieser Problematik darstellen, die für das Unternehmen Lufthansa versucht, Antworten auf diese Fragen zu geben.

Schm.: Sie haben ja vorhin nach Problemen im AC gefragt - da haben wir die Loser und die Kronprinzen - aber es gibt ja noch einen dritten Punkt, der uns eigentlich von Anfang an Sorge bereitet hat, nämlich die Frage - wenn man das AC jetzt nicht unter Entwicklungsgesichtspunkten, sondern unter Auswahlgesichtspunkten betrachtet - wählen wir damit überhaupt die richtigen Führungskräfte aus für das Unternehmen? Denn es ist nicht nur ein Verdacht, es ist ein Erfahrungswert, der schon fast als erwiesen gilt, daß bestimmte Personentypen, sage ich mal, im AC bevorzugt werden, nämlich die, die einmal über eine gute sprachliche Ausdrucksfähigkeit verfügen und über ein gerüttelt Maß an Selbstsicherheit, sich entsprechend in den Vordergrund spielen, also die Selbstdarsteller wollen wir sie mal nennen; wenn es nicht zu sehr auf Kosten der anderen geht, haben die im Grunde genommen einen Vorteil und werden vielleicht auch zu positiv gesehen von den Beobachtern - einfach wegen der Komponente soziale Aktivität. Die Aktivitätskomponente schlägt ja durch über alle Merkmale. Und andersherum, wenn jemand weniger sozial aktiv ist, wenn jemand eher etwas zurückhaltend ist, eher der steuernde, der sensible Typus ist, der erst nachdenkt, bevor er redet - ich karikiere es jetzt mal bewußt ein bißchen - der kommt möglicherweise zu schlecht weg, obwohl der in der Praxis durchaus eine sehr gute Führungskraft sein kann.

[...]

I.: Sie haben das schon selbst angesprochen, sonst hätte ich ganz sicher danach gefragt, nach diesem Aspekt der "homosozialen Reproduktion", daß also ein bestimmter Typus von Führungskraft nach der Schablone gemodelt wird, die eigentlich die Erfolgsdimensionen der obersten Führungsriege irgendwie abbildet. Daß man am Ende möglicherweise Gefahr läuft, in einer Umwelt, die sich immer schneller wandelt, wo die Fähigkeit des Unternehmens, sich diesem immer höheren Wandlungstempo anzupassen, eine immer größere Rolle spielt, es also unter Umständen sehr schwer ist, mit den Erfolgsrezepten, die in der Vergangenheit möglicherweise sehr solide Erfolge gesichert haben, die Entwicklung in die Zukunft fortzuschreiben. Das ist ein Problem, das zur Zeit viel diskutiert wird. Sehen Sie das auch, und wenn ja, wie gehen Sie damit um?

Scho.: Das sehen wir durchaus auch als Problem. In Verbindung mit dem AC-Verfahren - da wollen wir ja den Fokus drauf richten - meine ich trotzdem, daß die Merkmale des AC immer noch ein relativ grobes Raster zur Personeneinschätzung sind. Daß dadurch homogene Personengruppen gebildet werden im Bereich Führungskräfte, sehe ich eigentlich nicht so. Denn die Menschen, die für solche Positionen Empfehlungen bekommen, unterscheiden sich ziemlich deutlich.

I.: Das ist zugestanden, nur, ich meine - das ist natürlich sehr karikaturhaft - aber dieses Schreckensbild des "stromlinienförmigen Managers" ist in der Literatur ein gängiger Topos und es gibt entsprechende Erfahrungen in Unternehmen, die deutlich darauf hinweisen, daß das nicht allein ein Schreckensgespenst ist, sondern ein sehr reales Problem. Wenn man zum lernenden Unternehmen, zur lernenden Organisation hin will, wenn man vorhat, nicht nur bestimmte Strukturen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, 1:1 in die Zukunft zu extrapolieren und ein bißchen Feinsteuerung über jeweils kurz- und mittelfristige Programme zu betreiben, dann müßte man sich doch eigentlich relativ früh darüber Gedanken machen, welche Art von Führungskraft in der Zukunft möglicherweise wichtig sein könnte. Man hat das Problem - ein ganz gravierendes Problem - daß man es nicht genau weiß. [...]

Schm.: Aus diesem Grund sind wir gerade dabei, das heißt, wir fangen mit einem Projekt an, diese Anforderungen, die wir 1991 definiert haben, das sind jetzt drei Jahre her, neu zu überprüfen und zu fragen, ob sie in der jetzigen Struktur des Unternehmens auch noch Gültigkeit haben. Es ist ja denkbar, daß durch diese erwähnte Umstrukturierung des Unternehmens entweder manche Anforderungen in der Ausprägung sich verändert haben oder daß vielleicht diese Merkmale, die wir definiert haben, nicht mehr ausreichen, daß der Unternehmer, der unternehmerisch denkende Mensch, vielleicht jetzt da nicht genügend repräsentiert ist, daß dort die Anforderungen geändert werden müssen. Und das würde natürlich wieder Eingang finden in unsere Assessment Center. (LH1, S.10f.)

Um die Darstellung der AC-Praxis bei Lufthansa abzuschließen, möchte ich noch einige Passagen zu einem Punkt anfügen, der ebenfalls in Abschnitt 5.3. bereits als einer der blinden Flecken von Potentialbeurteilungen thematisiert worden ist: der Glauben an die technische Rationalität des Verfahrens, oder anders ausgedrückt, der blinde Fleck der Verfahrensgläubigkeit. Der systemtheoretische Organisati-

onsbegriff, der im dritten Kapitel hergeleitet worden ist, definiert Organisationen als "Netzwerke rekursiver Entscheidungsproduktion". Aus der Vielzahl der Entscheidungszusammenhänge, die sich im Sinne der Autopoiesis immer wieder selbst erzeugen und stabilisieren müssen, um eine Wirtschaftsorganisation als System zu reproduzieren, wurde für den Argumentationszusammenhang der vorliegenden Arbeit der Bereich der Rekrutierung künftiger Führungseliten herausgelöst. Der Aspekt der Unsicherheitsabsorption in Planungsprozessen mit einem derartig hohen Stellenwert für das Überleben der Organisation ist zu Beginn mit dem Schema Risiko/Gefahr bereits theoretisch beschrieben worden.

An dieser Stelle geht es darum, am empirischen Material vorzuführen, wie solche riskanten Entscheidungen als Prozesse in der Praxis beobachtbar sind. Die in diesem Bereich der Unternehmensführung zu treffenden Entscheidungen bezeichne ich insofern als rekursiv, als die Entscheider selbst, die zu den inneren Führungsgremien gehören, in gleichartigen Verfahrensabläufen auf ihre Positionen als Entscheider gelangt sind. Die organisationsintern zugrunde liegenden Reproduktionsmechanismen können andere gewesen sein als die hier diskutierten formalisierten Verfahren, doch die Kriterien, denen zufolge bestimmte Mitarbeiter als Führungstalente identifiziert und anschließend gefördert werden, haben längerfristige, unternehmensspezifische Gültigkeit. In die Entscheidungsfindung darüber, welche Eigenschaften und Fähigkeiten vom eigenen Führungsnachwuchs erwartet werden sollen, sind neben führenden Mitarbeitern zentraler Stäbe auch Linienmanager eingebunden. Die Diagnostik orientiert sich folglich an Kriterienkatalogen, die Ergebnis organisationsinterner Aushandlungsprozesse sind - ganz im Sinne der mikropolitischen Theoreme à la Crozier/Friedberg - und insofern, wie beschrieben, ständigen Überprüfungen und Nachjustierungen ausgesetzt werden. Die Situation der Entscheider ließe sich demzufolge beschreiben als Aufgabe, in chaotischen Umwelten Sicherheit zu stiften bezüglich der organisationseigenen Stabilisierung der Entscheidungszusammenhänge. Das "Chaotische" der Umwelten bezieht sich einerseits auf äußere Umweltbedingungen der Organisation, etwa die Konkurrenzmechanismen, aber auch auf interne Umweltfaktoren, bspw. im Sinne einer Systemgeschichte nach dem Motto: "Wer bei uns etwas werden möchte, der muß ..."

In dieser Situation kann eine systematisch erzeugte Verfahrensgläubigkeit als "Eigenwert" wirken. (vergl. Abschnitt 3.2.1. sowie Kapitel 8) Die Verwendung dieses Begriffs soll verdeutlichen, daß Stabilität gestiftet wird für die Fortsetzung der Entscheidungszusammenhänge, die als Organisation bezeichnet werden. Dabei ist es entscheidend, daß der Glauben an die Gerechtigkeit und Angemessenheit der verwendeten Verfahren in zweifacher Hinsicht erzeugt und stabilisiert wird: auf seiten der verantwortlichen Anwender zur Legitimation ihrer Praxis gegenüber

Betroffenen, aber auch sich selbst gegenüber, denn in den meisten Fällen verstehen sie sich als Experten mit einem eigenen Berufsethos des Diagnostikers, das inkompatibel ist mit Zufall oder Willkür; zum anderen geht es darum, auf seiten der Teilnehmer den Glauben an die Rationalität der Verfahren zu festigen. Dies gelingt m.E. besonders gut, wenn die Experten selbst geringfügige Zweifel an ihrer Praxis kommunizieren, dann aber die Alternativenlosigkeit um so stärker betonen. Der folgende Interviewausschnitt belegt dies nach meiner Einschätzung sehr deutlich:

> Schm.: AC ist ja ein scheinobjektives Verfahren. Teilnehmer fühlen sich überraschenderweise immer sehr fair behandelt und auch sehr objektiv beurteilt durch das Mehraugen-Prinzip usw. Aber man muß, wenn man das mal kritisch betrachtet, sagen, daß das eben eine Scheinobjektivität ist, daß solche Fehler wie bspw. die Gruppenzusammensetzung - also ein mittelprächtiger Teilnehmer, wenn der mit neun sehr guten zusammen ist in einer Gruppe, hat der gute Chancen, negativ beurteilt zu werden im Gesamtergebnis, weil man ihn automatisch immer vergleicht mit den anderen - auch wenn das als Fehler dargestellt wird - und der gleiche mit eher schwächeren Teilnehmern kommt als Star heraus aus dem AC - das sind Effekte, die nicht kontrollierbar sind und die auch das Verfahren im Grunde genommen genauso wenig objektiv machen wie andere Selektionsverfahren. Alle haben sie ihre Mängel. Was wäre die Alternative? Die Alternative wäre, keine Auswahl durchzuführen und alle zunächst einmal zu akzeptieren - und nach einem Jahr zu sagen, hat er sich bewährt oder nicht, entweder er bleibt oder er bleibt nicht. Nur da muß man nicht drüber reden, daß das ein Verfahren ist, das extrem wenig ökonomisch ist, weil das einfach zu teuer ist, und auch personalpolitisch äußerst fragwürdig wäre - da schaffen sie ja auch Unzufriedenheiten. Man muß immer die Frage nach den Alternativen stellen. Und bei den Alternativen kommen sie - dann sind wir letztlich beim AC als dem Verfahren, das auch in der Öffentlichkeit noch am meisten akzeptiert ist. (LH 1, S.21)

Die von mir eingesetzte Technik des Beobachtens von Beobachtungen ist nach meiner Überzeugung auch Bestandteil der Praxis in Unternehmen in dem Sinne, daß sie als empirisch beobachtbare Beobachtungsoperation ihrerseits beobachtbar ist. Zentrale Stäbe der Personalentwicklung, der Führungskräfteauswahl und -entwicklung beschreiben sich selbst häufig als unternehmensinterne Berater, wobei die "Beratungsleistungen" sowohl an die Linienmanager als auch an die Kandidaten der Auswahlverfahren adressiert sind. Diese Form der unternehmensinternen Beobachtung richtet sich vorwiegend auf die Beobachtungen anderer: Vorstand, Bereichsleiter, Abteilungsleiter sowie alle, die dies werden möchten und

können. So verstanden agieren die verantwortlichen Entscheider innerhalb dieser zentralen Stäbe des Personalmanagements auch als Beobachter zweiter Ordnung. Besonders augenfällig wird dies, wenn es darum geht, die eigene Praxis zu beschreiben und deren Verankerung in bzw. ihren Stellenwert für die Organisation als ganze zu bestimmen. Die hier abschließend wiedergegebene Passage verdeutlicht die Perspektive des Leiters der Personal- und Führungskräfteentwicklung und faßt inhaltlich einige der hier diskutierten Facetten der AC-Praxis bei Lufthansa zusammen. Darüber hinaus kann man sie als Prototyp der Beobachtungen zweiter Ordnung für den Forschungsgegenstand Potentialbeurteilung lesen:

I.: Stichwort Entwicklungs- und Selektionskultur: Da würden Sie die Lufthansa ganz eindeutig am Pol "Selektion" festmachen ...

S.: ... ja, und die DASA eindeutig "Entwicklung". Ganz eindeutig! Wobei ja jedes auch wieder seinen Schatten hat. Also man hätte demnach auch ausgeprägte Selektionskriterien in der DASA, aber die laufen auf einer ganz anderen Schiene ab. Der Schatten der Selektionskultur hier ist die extreme Seilschaft, die unsichtbaren Stränge, die in einem Ausmaß gepflegt werden ... während in der DASA die Diagnostikseite halt in inneren Zirkeln abgehandelt wird. [...] Eine extreme Diagnostikkultur; die Leute hier [Lufthansa, Einfügung von mir, J.T.] reden zehnmal lieber über Assessments und wie man die verfeinert, als daß man über Entwicklungsmaßnahmen redet. Eine extrem höfliche Kultur, sehr stilvoll, und auch mit dem Wunsch, niemanden zu beschädigen; Wunsch, weil das halt im Gesamtsystem nicht geht, weil man ja nicht alle nicht beschädigen kann. Auch wenn man es probiert, gibt es halt dann doch massive Beschädigungen. Das kommt aus einer extremen, sagen wir mal, Nivellierung heraus. Feedback und Differenzierung sind äußerst kritische Elemente im normalen Geschäft, die verlagert man lieber auf Assessments. Damit entlastet man sich auch ein Stück.

I.: Trotzdem hat man ja in der Organisation diese Probleme der Auswahl zu bewerkstelligen und man weiß, daß es suboptimale Verfahren sind. Es gibt keine Objektivität in der Beurteilung von Menschen - jedenfalls nicht nach den Standards, die Naturwissenschaftler als "objektiv" ansehen würden - man hat es also immer mit Verfahren zu tun, um deren Unzulänglichkeiten man weiß ...

S.: ... aber sich da in die Tasche lügt. Also ich meine, wenn wir die Lufthansa nehmen, die würden ja behaupten, daß ihr Verfahren schier unfehlbar ist ...

I.: ... ja?

S.: Ja, ich glaube schon. Ich habe heute morgen eine intensive Diskussion mitverfolgt - es gibt ja hier eine Psychologenkultur, eine Diagnostikerkultur, wo auch die Frage der Verfeinerung bis hin zur Frage, ob es klug ist, daß man pro Kriterium die Leute durchbeurteilt oder den Menschen ganzheitlich beurteilt; also da werden intensivste ideologische Diskussionen geführt.

I.: Aber dieser Methodenfetischismus, das ist doch einer der blinden Flecken ...

S.: ... ja, natürlich! ja selbstverständlich! Ich sage denen ja immer - dann ärgern sie sich - ihr habt eine ausgesprochen gute Diagnostikkultur, aber ihr schafft Klonen. (LH 2, S.12f.)

5.4.3. Bayerische Landesbank

In diesem Abschnitt möchte ich den Schwerpunkt auf die Darstellung der Aspekte legen, die bisher in der Diskussion des AC entweder noch gar nicht oder zu wenig systematisch beschrieben worden sind. Insbesondere der Aspekt der Analyse und Beeinflussung der Unternehmenskultur mit Hilfe eines formalisierten Verfahrens der Potentialanalyse soll hervorgehoben werden. Diesen Überlegungen werden einige Passagen zum internen Ablauf dieses Verfahrens vorangestellt, die spezifisch für die Bayerische Landesbank sind. Aus diesen Gründen verzichte ich im folgenden auf eine weitergehende Darstellung von bereits beschriebenen blinden Flecken, etwa die Gewinner-Verlierer-Problematik im AC.[104] Die Bayerische Landesbank setzt AC seit Beginn der neunziger Jahre ein. Die Einführung erfolgte im Zuge einer Umstrukturierung, in deren Verlauf die Führungshierarchie auf vier Leitungsebenen reduziert worden ist. Unterhalb des Vorstands gibt es Unternehmensbereichsleiter (UB-Leiter), die einem Unternehmensbereich vorstehen, der als Profit-Center organisiert ist, weiterhin die Abteilungsleiter und darunter die sogenannten Fachreferatsleiter. Die Teilnahme am AC soll in der Bayerischen Landesbank klären, ob Potential für die Position Fachreferatsleiter vorliegt. Die Ergebnisse eines insgesamt vier Tage dauernden AC müssen in der Beobachter-

104 Die Darstellung der AC-Praxis in der Bayerischen Landesbank ist gestützt auf ein Experteninterview mit Herrn Roland Kupka vom Zentralbereich Führungskräfteentwicklung der Bayerischen Landesbank, das ich am 4.1.1995 in München geführt habe.

konferenz einstimmig sein, es gibt keine Mehrheitsvoten. Es sind drei Ausgänge möglich: kein Führungspotential, Potential vorhanden, aber mit Entwicklungsbedarf im Verhaltensbereich oder uneingeschränktes Attestieren der gewünschten Verhaltensweisen, das lediglich um einige "Tips" seitens der Beurteiler ergänzt werden kann. Beginnen möchte ich die Darstellung mit den Gründen, die in der Bayerischen Landesbank hinter der Einführung des AC standen:

> K.: Warum haben wir AC eingeführt? Zum einen war es so, daß mit dieser Umstrukturierung Chancen für junge Leute verbunden waren, in die neuen Leitungsebenen zu kommen; zum anderen haben wir gesehen, daß in den bestehenden Führungsebenen - Abteilungsleitungen und, damals hieß das noch Gruppenleitungen, die dann so allmählich in die Fachreferatsleiter hinein gewachsen sind - daß in diesen bestehenden Systemen der "Kaminaufstieg" vorherrschend war und wir im Prinzip von unserer Seite her dachten, da müßte man etwas frischen Wind herein bekommen, also Leute in Führungspositionen bekommen, die auch wirklich Führungsqualitäten haben, im Verhaltensbereich vor allem. Fachlich war es eigentlich nie ein Thema hier im Haus, fachlich sind unsere Leute sehr, sehr gut, aber eben durch den "Kaminaufstieg" war so ein Eindruck bei uns da - man bekommt das ja auch inzwischen von vielen Seiten zurückgemeldet: Es werden also keine ... es wird nicht gesprochen, wir werden nicht geführt in diesem Sinne, das ist mehr ein "Wir-müssen-funktionieren", mehr nicht - und da haben wir uns die Frage gestellt, was tun, um die Gesamtsituation zu verbessern? Die Umstrukturierung kam uns da zugute, wir haben dann - leider ein Jahr zu spät, meiner Meinung nach, wir hätten das ein bißchen eher schaffen müssen, aber es hat eine gewisse Anlaufzeit gebraucht, bis wir das Instrument installiert hatten - haben wir uns entschlossen zu sagen, wir machen ein solches Instrument, ein Assessment Center, um von der Basis her, für den untersten Einstieg, für die unterste Ebene Fachreferatsleitung, um für die neue Generation ein neues Bild zu erhalten und die Qualifikation dort richtig einzuschätzen, das war unser Hauptziel. Das war damals - 1991 haben wir es eingeführt, 1990 ist es angelaufen - war damals ein Schritt, wo wir Angst hatten, daß das Haus noch nicht so weit ist, um mit dem Instrument umzugehen. Es war in gewisser Weise ein Vabanquespiel von uns. Da war ein gehöriges Maß an Risiko mit dabei, weil es 1990 für die Landesbank ein modernes Instrument gewesen ist, wo wir uns auch nicht sicher waren, ob die Leute damit umgehen können. (Kupka, Transkript, S.1)

Ein Aspekt, der in vielen AC-Kommentaren immer wieder auftaucht, ist die Frage nach der strukturellen Überbewertung von Darstellungsleistungen. Was als "Elo-

quenzlastigkeit" dieses Verfahrenstyps beschrieben wird, scheint einen immer wieder hervorgehobenen Vorteil des AC - das Mehraugen-Prinzip der Beobachtung und Beurteilung - bis zu einem gewissen Grad wieder aufzuheben. Eines der zentralen methodischen Prinzipien der AC-Technik ist es, die Anforderungen an die Teilnehmer so zu operationalisieren, daß verhaltenszentrierte Beobachtungen ermöglicht werden sollen. Dadurch soll eine Reihe von bekannten Beurteilungsfehlern besser kontrollierbar gemacht werden. In Kapitel 4 wurde der Versuch einer Formalisierung dieser Selbstansprüche des AC unternommen, indem vorgeschlagen wurde, **Darstellung** als symbiotischen Mechanismus für **Kompetenz** zu behandeln. Damit sollte auch dem Anspruch des AC Rechnung getragen werden, einen Menschen nicht als ganzen beurteilen zu wollen, sondern lediglich die für die Organisation relevanten Verhaltensweisen und Einstellungen. Auf die Frage, ob Mitarbeiter durch gute Selbstdarstellungstechniken in einem AC strukturell bevorteilt seien, gab mir mein Interviewpartner folgende Auskunft:

> K.: Ein Schwachpunkt des Instruments ist mit Sicherheit, daß sie wahrscheinlich nicht unterscheiden können zwischen echter sozialer Kompetenz und - ich nenne es mal so - sozialer Intelligenz. Das ist ein Zufallstreffer, das werden sie nicht herausbekommen. Das AC bevorteilt mit Sicherheit Leute, die über soziale Intelligenz verfügen. Was ja nichts anderes bedeutet als: Kann er eine Rolle gut spielen? Die Frage ist, wie definiere ich die Rollen im Unternehmen? Ich bin eher ein Mensch, der sagt: Was machen wir denn in Unternehmen? Wir spielen tagtäglich verschiedene Rollen, einmal spiele ich Führungsrolle, einmal spiele ich Sachbearbeiter, einmal spiele ich Kollege usw. Die Anforderung, um die es konkret geht für Mitarbeiter, ist, je komplexer das Umfeld wird, diese Rollen wechseln zu können, ohne dabei an Persönlichkeit zu verlieren, das ist die Kunst. Und wenn ein Mitarbeiter das kann, die Führungsrolle so einzunehmen, wie sie verlangt wird von ihm im Unternehmen, ohne sich dabei aufzugeben, wenn er das kann, dann hat er eine Form von sozialer Intelligenz, die ihn befähigt, Führungsaufgaben wahrzunehmen. [...] Ich würde diese Form des Anschauens nicht als einen Schwachpunkt des AC ansehen, weil ich glaube, daß eben die Rollen so verlangt werden; da gibt es halt gute Schauspieler, schlechte Schauspieler - man hat immer Angst vor Schauspielern. Wenn's jemand gut macht, dann ist es okay, wenn es nicht zu Lasten seiner Mitarbeiter geht. Der Standpunkt ist für mich eher, und das ist, was ich vorhin schon sagte: Sucht er die Situationen auf? Also kann ich erkennen, ob er wirklich ein Mitarbeitergespräch führt, hat er das Aktivitätspotential da hereinzugehen - das ist der Schwachpunkt. Im AC schauen sie sich an, wie er mit der Situation umgeht. Und das kann er, wenn er ein guter Situationskomiker ist, sage ich mal, dann lernt er das. Aber die Frage ist, wird er diese Situation suchen? Wird er gerne

mit seinen Leuten reden? Wenn er sie dann mal hat, dann beherrscht er die Situation. Aber versucht er, Situationen herbeizuführen? Das ist die Schwäche im AC. Dann müssen sie etwas machen wie ein Verhaltensplanspiel, das wir auch machen im Haus, aber nicht um einzuschätzen. Da sehen sie die Dynamik, weil sie eben eine Simulation machen, eine ganzheitliche Simulation, und da sehen sie schon, wie die Leute agieren, ob sie Situationen herbeiführen oder nicht; und auch, wie sie mit den Konsequenzen von Situationen umgehen - das ist noch ein zweiter Schwachpunkt. Ist er in der Lage, nach Führen des Gesprächs auch die Konsequenzen zu bedenken, die es in der Zukunft hat in einem komplexen Umfeld; das können sie nur eingeschränkt sehen. Die Führungskräfte sehen natürlich schon, wenn er das so macht, dann kriegt er Schwierigkeiten. Das wird auch mit eingeschätzt. Aber in der gesamten Komplexität können sie es nicht erfassen, das ist auch ein kleiner Schwachpunkt für mich. Der Hauptschwachpunkt liegt für mich im Nicht-Abchecken-Können des Herbeiführens von Situationen. (Kupka, Transkript, S.14f.)

Ein Punkt, auf den ich erneut in Kapitel 8 zurückkommen werde, ist die Bedeutung der Personalentwickler als Beobachter zweiter Ordnung. Zum Aufgabenbereich einer zentralen Abteilung für Personal- und Führungskräfteentwicklung gehört es, unternehmensinterne Beobachtungen von Linien so zu systematisieren, daß eine Art von Außenperspektive in das Unternehmen hereingetragen wird. Wenn es darum geht, ein formalisiertes Verfahren der Potentialanalyse in einem Unternehmen einzuführen, ist dazu ein eindeutiges Votum seitens der Unternehmensleitung vonnöten. Im Fall der Bayerischen Landesbank ergab sich dieser Auftrag aus der folgenden Situation:

K.: Es ist so gewesen, daß wir früher eine reine Aus- und Weiterbildung waren. Wir haben in den Jahren 1988, '89 und '90 angefangen, uns allmählich in die Personalentwicklung hereinzumausern. Und wir mußten damals eine Menge Grundlagenarbeiten machen, und die Grundlagen waren von unserer Seite her, für wichtige Zielgruppen im Haus einfach mal Anforderungsanalysen zu machen; das war das zentrale Thema. Das heißt, wir haben für die Kundenbetreuung - bei uns heißt die Primärbetreuung - eine Anforderungsanalyse gemacht. Als Ergebnis dieser Analyse kam ein Profil heraus, und genauso ist es natürlich auch für Führungskräfte gemacht worden - Anforderungsanalyse für die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen. Diese Profile, die sich dann ergeben haben aus den Anforderungsanalysen, sind natürlich vom Vorstand abgesegnet worden. Wir hatten ein eindeutiges Votum vom Vorstand, daß die künftigen Führungskräfte der Bayerischen Landesbank sich an diesen Profilen zu orientie-

ren haben und gemäß dieser Profile auch entwickelt werden sollen. Die Art und Weise, wie wir es machen, also mit welchen Instrumenten wir arbeiten, das ist im Prinzip uns überlassen gewesen. Wir kamen dann auf Entschlüsse: Am sinnvollsten wäre es, wenn wir einen etwas höheren Part dabei hätten. Und dann sind wir auf das Instrument AC gekommen. [...] Ein zweiter Punkt, der für uns vorteilhaft war, war, daß die LBS, eine Tochter von uns, dieses Verfahren ein Jahr früher eingeführt hat. Die LBS hat im Rahmen ihrer eigenen Umstrukturierung ein AC eingeführt und die ersten Erfahrungen damit auch schon gemacht. Die waren also ein Jahr früher dran und haben das sehr rigoros gemacht. Die haben eine Strategie gefahren zu sagen, ab Zeitpunkt soundso wird bei uns nur noch Führungskraft, wer durch dieses Verfahren gelaufen ist, von unten. Die haben dann auch teilweise die ein oder andere bestehende Führungskraft durchlaufen lassen; das war am Anfang ein Fehler, das haben sie dann auch festgestellt - das hat am Anfang ein bißchen böses Blut gegeben, hat sich aber inzwischen wieder abgeglättet, war also nicht so dramatisch, wie sich das am Anfang dargestellt hat. Die Anforderungsanalysen waren also die Vorarbeit, die in den ersten ein, zwei Jahren geleistet worden ist. Da war dann die Basis für uns gegeben, mit dem heutigen Instrument überhaupt ansetzen zu können, weil wir wußten, der Vorstand will Führungskräfte, die so und so ausschauen. Das war der Hintergrund für uns. (Kupka, Transkript, S.2)

Es fällt auf, daß die Anforderungsanalyse von den damit Beauftragten keineswegs als ein wertfreies Unterfangen verstanden wird, das sich etwa an objektivierbaren sachlichen Standards zu orientieren hätte. Es geht nicht um eine allgemeine Analyse von generellen Managementfähigkeiten, sondern um sehr spezifische Einstellungssyndrome, die aufs engste mit der jeweiligen Unternehmenskultur verwoben sind. Der Begriff des "Passens", den Ernst von Glasersfeld verwendet, bekommt hier einen sehr präzisen und praktisch beobachtbaren Sinn. Käme es auf einem allgemeinen, formalisierbaren Niveau auf Identifikationsleistungen an, die Managementqualitäten abgelöst von Einzelfällen bestimmen könnten, müßte man von "Stimmen" sprechen. Ich möchte an dieser Stelle noch einmal auf das Beispiel des Schiffskapitäns erinnern, der die mit Klippen verstellte Meerenge durchfährt und nur weiß, daß sein Kurs der "passende" war. Was Watzlawick in diesem Beispiel zur Veranschaulichung der Differenz von "Stimmen" und "Passen" verwendet (vergl. Kapitel 3.4.), heißt auf das hier im Mittelpunkt stehende Problem übertragen: Man muß nicht wissen, welche Dimensionen Führungserfolg im allgemeinen bestimmen, es kommt darauf an zu wissen, wie in einer gegebenen Organisation die Passungen von Stellen und Mitarbeitern zu bewerkstelligen sind, damit weiter Anschlußfähigkeit - und damit Überleben - gewährleistet werden kann. Dieser Bereich ist m.E. nicht wertneutral operationalisierbar. Im Gegenteil wird betont, daß

es der prononcierte Wunsch des Vorstands gewesen sei, Führungskräfte zu identifizieren, die gewissen Vorstellungen der Unternehmensspitze entsprächen. An diesem Sachverhalt läßt sich, wie ich glaube, sehr gut verdeutlichen, daß die "homosoziale Reproduktion" im Sinne von Ain Kompa zu einem Selbstbeobachtungsmodus von Organisationen werden kann, der etwas sieht ("passende" Führungskräfte), **weil** er etwas anderes nicht sieht (den blinden Fleck der Selbstrekrutierung von Führungseliten durch "Klonen"). Daß eine solche Perspektive sich radikal von gängigen eignungsdiagnostischen Diskursen über die Validität bestimmter Verfahren unterscheidet, dürfte ebenfalls deutlich sein.

Die interessanteste Frage in diesem Zusammenhang ist für mein Empfinden, wer mit der Durchführung der entsprechenden (Selbst-)Beobachtungen der Organisation beauftragt wird. Denn durch die Einführung eines AC werden eine Reihe von Beobachtungen institutionalisiert, die zu den wichtigsten (Selbst-)Steuerungsinstrumenten eines Unternehmens gehören. In zentralen Stäben der Personalentwicklung, die in gewisser Weise eine Scharnierfunktion zwischen der Unternehmensleitung und den Linien einnehmen, wird ein Unternehmen alternierend aus der Innen- und aus der Außenperspektive beobachtet. Diese Zwischenstellung führt oftmals dazu, daß Personalentwickler in unternehmensinternen Auseinandersetzungen aus einer ausgesprochen konfliktträchtigen Position heraus agieren müssen. Sie sitzen sozusagen "zwischen allen Stühlen". Was aus mikropolitischer Optik möglicherweise als Handicap in organisationsinternen Machtverteilungskämpfen erscheint, läßt sich aus einer anderen Perspektive als privilegierter Beobachterstandpunkt identifizieren.

K.: Wir haben ja verschiedene Kontakte bei uns im Haus; ich glaube, ein wichtiger Punkt für einen Personalentwickler ist einfach, im Haus präsent zu sein und die Ohren offen zu halten, wenn es irgendwie möglich ist. Unsere Taktik war, bei der Einführung des ganzen zu sagen, wir machen es nicht so streng, das heißt, wir machen ein reines Potentialerkennungsseminar und leiten aber noch keine direkte Konsequenz daraus ab. Das heißt eine Bindung an die jeweilige Position ist noch nicht da. Wir haben gesagt, wir möchten das so im Haus installieren, daß erstens der Schwerpunkt auf der Potentialerkennung liegt, und zwar in Richtung Führung und Kundenbetreuung, auf beiden Ebenen; zweitens, daß wir Führungskräfte aus dem Haus als einzige Beobachter im Verfahren haben; und drittens, daß wir über diese Schiene, Beobachter aktiv mit in das Verfahren einzubinden, eine allmähliche Akzeptanz bekommen, die also dem Verfahren selber sozusagen die Möglichkeit gibt, den eigenen Nachweis zu führen, sinnvoll zu sein. Wir haben festgestellt, daß es unmöglich ist zu versuchen, eine Führungskraft, die eine 50:50-Einstellung oder eine negative Einstellung zum

Verfahren hat, über ein Gespräch oder über Literatur oder über irgend etwas sonst überzeugen zu wollen, daß das ein gutes Instrument ist und daß das nützlich für die Bank ist und auch daß man etwas erkennen kann, vielleicht auch mehr, als sie glauben, in der täglichen Praxis, das funktioniert nicht. Wenn sie da jemanden haben, der das nicht sieht, dann können sie Argumente austauschen, wie sie wollen, das bleibt bestehen. Sie haben nur die einzige Chance zu sagen: Okay, paß einmal auf, machen wir folgenden Schluß, das hat ja keine Konsequenzen für die Leute! Du gehst rein, schaust dir das an, beobachtest mit, beurteilst selber, das ist ja deine tägliche Aufgabe, das machst du in der Praxis jeden Tag, also mach mal! Und dann bilde dir ein Urteil und sage, es hat mir gefallen oder nicht gefallen, ich halte es für sinnvoll oder für weniger sinnvoll. Das war unsere Strategie, die sich daraus abgeleitet hat. (Kupka, Transkript, S.3)

Ein Aspekt, der sich aus dieser Passage bereits herauslesen läßt, soll noch einmal besonders hervorgehoben werden. Es ist die Tatsache, daß Personalentwicklung als eine Form von unternehmensinterner Beobachtung von Beobachtungen formalisiert werden kann. Es geht bei einem komplexen Verfahren wie dem AC nicht lediglich um bestimmte diagnostische Leistungen. Zwar ist auch die Diagnose bestimmter führungsrelevanter Verhaltensdimensionen ein expliziter Selbstanspruch von AC als intern eingesetzten Potentialanalyseverfahren, aber es schließen sich an die Diagnostik unmittelbar Fragen nach den Konsequenzen an, die aus den Diagnosen abzuleiten sind. Dabei fallen systematisch Beobachtungen über Mitarbeiter an, aber ebenso Beobachtungen über die gesamte Organisation. Ein AC kann demzufolge durchaus auch als ein Instrument der Analyse von Organisationsrealität verstanden werden.

K.: Das ist ein wichtiger Punkt; das wird auch häufig in der Literatur übersehen: Für uns war das AC keine reine Maßnahme, um jetzt nur zukünftige Führungskräfte zu entwickeln, sondern es war schon fast ein Hauptpunkt für uns, wie wir mit so einem Verfahren auch die bestehende Führungskultur beeinflussen, indem man bestehende Führungskräfte in ein Verfahren gibt und ihnen - das geht zwangsläufig in diesen Verfahren sehr gut - auch wieder klar macht, was Führungsaufgabe bedeutet. Führungsaufgabe heißt auch zu entscheiden, und dem ein oder anderen zu sagen, ja oder nein - Verfahren hin oder her - und ihm auch klar zu machen, das Verfahren macht es nicht, das Entscheidende bist du da drin, du bist der böse Bub', der sagt ja oder nein, nicht das Verfahren - das muß ihm erstens klar sein. Das zweite ist, er bekommt sehr viel mit an Fähigkeiten der Beobachtung und zum ersten Mal auch ein Bewußtsein, auch in der tägli-

chen Praxis zu lernen, nach Möglichkeit eine Trennung zwischen Beobachtung und Bewertung durchzuführen. Also wirklich sich bewußt zu machen, was heißt das, wenn ich jemanden anschaue. Da läuft Beobachtung und Bewertung ja sofort identisch ab; ich schaue hin, und sofort habe ich bewertet. Zu lernen, schau dir den erst einmal in seiner gesamten Verhaltenspalette an, bevor du ein Urteil triffst, addiere es in irgendeiner Form zusammen in deinem Kopf und dann bilde ein Urteil daraus! Nimm dir eventuell ein Anforderungsprofil her, das kann dich unterstützen in der Beobachtung, dann kannst du dir das ankreuzen! Wir haben das auch in der Standortbestimmung eingeführt, die Anforderungsprofile. Man kann also hier einen Soll/Ist-Vergleich sehr gut machen mit Führungskräften, man setzt sich mal zusammen, die Mitarbeiter machen eine Selbsteinschätzung, die Führungskraft die Fremdeinschätzung, dann schaut man sich die Abweichungen an. Also das ist mittlerweile ein Führungsinstrument, das auch eingeführt worden ist bei uns. Das AC als Verfahren ist für mich, muß ich sagen, das durchschlagendste Instrument, das ich bisher erlebt habe in meiner Praxis, was die Beeinflussung der bestehenden Führungskultur anbelangt, zum einen durch die Konsequenz der Einführung, zum zweiten durch das aktive Auseinandersetzen mit der Führungsrolle, das zwangsläufig mit der Einführung des Verfahrens kommt. Wenn sie ein solches Verfahren einführen, lernen sie über eine Organisation unheimlich viel, weil alle Paletten von Ängsten, Befürchtungen, Schwächen kommen heraus - die werden radikal durchdiskutiert. (Kupka, Transkript, S.9)

Abschließend möchte ich noch einen Aspekt diskutieren, der besonders in Hinblick auf die "Verschlankung" von Unternehmen und die damit einhergehenden Perspektiven für Führungsnachwuchs von Bedeutung ist. Zu lernen, daß die Verantwortung für eine Karriereplanung immer auch beim einzelnen liegt, wird von den meisten Praktikern der Personalentwicklung übereinstimmend als wichtiger Entwicklungsschritt bezeichnet. Personalentwicklung als individuell ansetzende Karriereberatung und -förderung wird jedoch sehr häufig als Entwicklung innerhalb eines Unternehmens definiert. Eine Perspektive, die davon abweicht, ist in dem hier dargestellten Interview deutlich geworden als mögliche "Personalentwicklung aus dem Unternehmen heraus". Die Anwendung von AC läßt sich als Konstruktion von Wirklichkeiten beschreiben. Die in einem solchen Verfahren erzeugten Beurteilungen haben eine beiderseitige Bindungsfunktion. Wer Führungspotentiale attestiert bekommt, wird im Anschluß daran bestimmte Karriereoptionen für sich erwarten. In Fällen, in denen Führungsnachwuchskräften mit "anerkanntem Potential" aus unternehmensinternen Gründen auf absehbare Zeit keine angemessene Position angeboten werden kann, kommt es häufig zur Trennung. Was vordergründig vielleicht aussieht wie das Versagen einer qualitativen

Personalplanung, könnte jedoch auch als Indiz dafür interpretiert werden, daß die Aufgabe der Hilfe zur Selbstentwicklung der Mitarbeiter den verantwortlichen Personalentwicklern gelungen ist. In dem folgenden Abschnitt wird darüber hinaus sehr deutlich, daß sowohl die Entwicklung von individuellen Karriereperspektiven als auch die Veränderung von Organisationsstrukturen zur Aufgabenstellung einer Zentralabteilung für Personal- und Führungskräfteentwicklung gehören. Wenn alle "hausinternen" Möglichkeiten ausgeschöpft worden sind, können sogar einer Trennung möglicherweise noch positive Seiten abgewonnen werden, insbesondere wenn man bedenkt, daß es sich an größeren Bankplätzen langfristig um ein Geben und Nehmen handelt. Dieser Aspekt der "Personalentwicklung aus dem Unternehmen heraus" sollte nicht überbewertet werden; die Verkopplung mit der Idee einer "Kulturveränderung" erscheint mir aber so interessant, daß ich die entsprechende Interviewpassage wiedergebe:

K.: Ich glaube, und das versuche ich Mitarbeitern zu sagen, Karriere - also das ist bei allen Mitarbeitern, die nach Höherem zu streben, absolut wichtig und eine Grundvoraussetzung, ihre Karriere nicht nur von der Landesbank abhängig zu machen. Man steuert ja seinen eigenen Karriereweg, und es ist auch für jeden Mitarbeiter ein Schritt in der ganz persönlichen Entwicklung zu sagen, hätte ich denn da das Zeug dazu, wie sehen mich denn da andere? Und das baut auch Selbstbewußtsein auf und mit Sicherheit auch mal ein Stück Unabhängigkeit von der Landesbank auf; auch ein Druckinstrument von seiten des Bewerbers auf die Bank, zu sagen: Ja gut, wenn ihr nichts für mich findet, es gibt auch andere Unternehmen. Aber das schadet nicht, denn das gibt dann wieder Druck, eine Planung forciert anzugehen. Da kommen verschiedene Druckinstrumente heraus über das Verfahren, daß also wirklich auch der Personalbereich aufgefordert ist, das eine oder andere stringenter durchzuführen. Und das, meine ich, schadet keinem Unternehmen. Das zweite ist, daß wir uns als Bank keine grauen Haare wachsen lassen müssen, wenn der ein oder andere die Bank verläßt; das ist zwar traurig, das passiert auch ohne AC häufig genug, aber wenn der Abschied fair ist, wenn die Führungskraft ein vernünftiges Gespräch führt und sagt: Schau mal her, so ist halt meine Situation, es geht nicht, ich habe nur die Position und du möchtest unbedingt den Weg gehen; ich habe dir ein paar Alternativen aufgezeigt, die willst du aus deiner eigenen Orientierung heraus nicht gehen, aber das geht nicht. Jetzt bin ich froh, ich helfe dir auch - das sagen viele - im Haus unterzukommen, und dann spielen dort auch, wenn die Gespräche gut geführt werden, Seilschaften von Führungskräften untereinander eine Rolle, wo die sagen: Könntest du nicht den ..., bevor der das Haus verläßt. Und dann läuft sehr viel über diese Schiene, auch zu sagen, okay, dann nehme ich den Herrn oder die Dame, kein Problem. Auf der anderen Seite, wenn er sich dann wirk-

lich entschließt, das Haus zu verlassen, dann bin ich der Meinung, wenn das fair passiert, man also sagt, es gibt im Moment keine adäquaten Möglichkeiten, dann glaube ich auch, daß die Tür zur Landesbank nicht für ewig zugeschlagen ist, sondern daß das keinem Mitarbeiter und auch keinem Unternehmen schadet, Leute, die mal fünf, sechs, sieben, acht Jahre woanders waren, sich in anderen Unternehmen umgeschaut haben, eventuell auch wiederzubekommen. Und dann wären sie auch für das Haus um so wertvoller. Denn ein Schwachpunkt ist meiner Meinung nach im Verfahren, ich weiß nicht, ob der auch in der Literatur gesehen wird, aber ich halte ihn schon für einen Schwachpunkt, daß man ja aufgrund der Anforderungsanalysen, die man macht, im Prinzip ein sehr starkes Stück hauseigene Kultur weitertransportiert. Und da schadet es nicht, wenn ein paar Externe kommen, die vielleicht früher schon einmal hier waren, aber zwischendurch auch mal etwas anderes kennengelernt haben, also unsere Kultur kennen, aber auch andere Kulturen kennengelernt haben, und dadurch für die bestehende Kultur im Sinne der Veränderung wesentlich wertvoller wären als die, die im Unternehmen bleiben. (Kupka, Transkript, S.11)

6. Biographische Methoden

6.1. Allgemeine soziologische und systemtheoretische Aspekte von Biographien

Um eine Analyse biographischer Fragebogen als Methode der Potentialbeurteilung auf ein sicheres soziologisches Fundament stellen zu können, erscheint es mir unumgänglich, einen knappen Abriß der gegenwärtigen Diskussion über das Konzept der "Biographie" zu geben. Dazu werde ich mich in der Hauptsache auf Arbeiten von Alois Hahn und Armin Nassehi stützen. Auf die theoretischen wie praktischen Kalamitäten, die diesem Thema zugrunde liegen, hat Alois Hahn wiederholt aufmerksam gemacht. Der folgende Abschnitt scheint mir einen präzisen und kompakten Problemaufriß zu enthalten: "Was eine Tatsache ist, das ist selbst bereits Resultat einer Deutung, eines Wunsches, einer Hoffnung, einer Angst und natürlich einer sozial erzeugten habituellen Betrachtungsweise, die von sozialer Gruppe zu sozialer Gruppe schwanken kann, so daß die Heterogeneität der Herkunftsgruppen Generator von Differenzen der Deutung wird."[1] Im folgenden will ich der Frage nachgehen, inwiefern diese generelle Problematik, die nach meiner Überzeugung allen Versuchen zugrunde liegt, im Bereich sinnhaft operierender Kommunikation soziale Tatbestände zu etablieren, im hier untersuchten Zusammenhang mit biographisch orientierten Verfahren der Potentialbeurteilung Effekte produziert und wenn ja, welche. Wenn man davon ausgeht, daß Bewußtsein - also zwingend auch alle Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale einzelner - fremdem Zugriff grundsätzlich nicht zugänglich sind ohne den "Umweg" über Kommunikation, dann werfen alle Versuche, diese "Intransparenz des fremden Bewußtseins" zu überbrücken, Paradoxien auf, die in diesem Abschnitt entfaltet werden sollen.[2]

Eine systemtheoretisch betriebene Auseinandersetzung mit biographischen Methoden setzt erstens voraus, daß deutlich gemacht wird, was unter dem Begriff der Biographie verstanden werden soll, daß zweitens geklärt wird, welche Systemtypen an der Konstitution von Biographien beteiligt sind und daß drittens die in die-

1 Alois Hahn, Das andere Ich. Selbstthematisierung bei Proust, in: Volker Kapp (Hg.), Marcel Proust: Geschmack und Neigung, Tübingen 1989, S.127-142 (S.135)

2 Detaillierte Analysen der undurchdringlichen Geschlossenheit psychischer Systeme in enger Anlehnung an Luhmanns Theorie sozialer Systeme hat Peter Fuchs vorgelegt. Vergl. Peter Fuchs, Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements, Frankfurt/M. 1993. Ich möchte hier zwei plakative Äußerungen zitieren, auf die ich zurückkommen werde: "Das Innenleben keines Kopfes ist für einen anderen Kopf erreichbar." (ebd., S.15) sowie: "Man kann niemanden fragen, was er denkt, ohne eine Antwort zu erhalten, die kein Gedanke ist." (ebd., S.19)

sem Konzept verschränkten Zeithorizonte entfaltet werden. Nur wenn es gelingt nachzuweisen, daß Lebenslauf und Biographie weder im Begrifflichen noch im Praktischen jemals identisch sein können - wenngleich zugegeben werden muß, daß keiner der beiden Begriffe ohne den anderen sinnvoll herzuleiten ist - kann man die Paradoxien sehen, die sich zwangsläufig ergeben, wenn aus einer vermeintlich sicher verfügbaren Vergangenheit (der Biographie als Konstrukt) in eine als unsicher gedachte Zukunft hinein extrapoliert werden soll.

Im Sinne der Luhmann'schen Unterscheidung von Bewußtsein und Kommunikation erscheint eine operative Kopplung dieser beiden Systemtypen nicht vorstellbar. Zwar wird von Luhmann nicht bestritten, daß Kommunikation nur über die Beteiligung von Bewußtseinen überhaupt in Gang kommen kann, doch diese Abhängigkeitsbeziehung besteht auch in umgekehrter Richtung: Ohne Kontakt zu bereits bestehenden, d.h. real operierenden sozialen Systemen könnte sich kein einzelnes Bewußtsein gegen eine Umwelt abgrenzen. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen drei Typen von autopoietischen Systemen (Organismen, psychische und soziale Systeme) behauptet Luhmann eine operative Geschlossenheit dieser Systemtypen. Eine wichtige Konsequenz dieser theoretischen Festlegung lautet: "Zwischen Individuum und sozialen Systemen *gibt es keine Kommunikation.* Alle Kommunikation ist ein Vorgang *in* der Gesellschaft. Das gilt auch für Interaktionen unter Anwesenden. [...] In der Mitwirkung an solchen Kommunikationen konstituieren Menschen sich als *Personen*, das heißt als Adressen für weitere Kommunikation. Aber dieses Personsein darf nicht verwechselt werden mit der psychischen Realität der Bewußtseinsvorgänge oder mit der Lebensrealität des menschlichen Körpers. Personalität ist nichts anderes als eine Struktur des Kommunikationssystems Gesellschaft zur Dirigierung weiterer Kommunikation."[3] Welche Konsequenzen dieser Sachverhalt für die Entstehung von Biographien hat und welche Paradoxien sich daraus ergeben, soll am Ende dieses Abschnitts geklärt werden. Festhalten läßt sich bis hierher jedenfalls, daß die systematische Erzeugung biographischer Kommunikation keinen direkten Zugriff auf fremde Bewußtseinsinhalte ermöglichen kann. Wenn also vor dem Hintergrund des hier benutzten theoretischen Instrumentariums begründet werden kann, daß ein kommunikativer Zugriff auf ein Bewußtsein **ausgeschlossen** ist, würden die Grundannahmen der biographischen Erhebungstechniken im Bereich der Führungskräfteauswahl und -förderung auf diesbezügliche Paradoxien hin gezielt zu analysieren sein. Daher erscheinen mir einige begriffliche Erweiterungen und Präzisierungen angezeigt, bevor ich zur Darstellung und Kritik der biographischen Methoden übergehe.

---

3 Niklas Luhmann, Selbstreferentielle Systeme, in: Fritz B. Simon (Hg.), Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin u.a. 1988, S.47-53 (S.49, Hervorh. im Original)

Alois Hahn hat in einer Reihe von Arbeiten die grundsätzliche Unzugänglichkeit fremden Bewußtseins dargelegt. In der Terminologie Luhmanns wird Wahrnehmung als "symbiotischer Mechanismus" für Wahrheit eingeführt.[4] Ganz allgemein gesprochen bezeichnen solche symbiotischen Mechanismen den notwendigen Körperbezug der Operationen von Sinnsystemen. Doch sind diese Mitsymbolisierungen des Körperbezugs auch für das Kommunikationsmedium Wahrheit nicht als Garantien interpretierbar. "Auszugehen ist auch hier von der [...] Problematik, daß es keinen direkten sozialen Zugang zu fremdem Bewußtsein gibt. Ich kann meine Gedanken immer nur durch Leibesäußerungen mitteilen. Aber es gibt grundsätzlich keine Garantie dafür, daß das, was ich sage, verspreche oder sonst kommuniziere, dem entspricht, was ich wirklich meine, beabsichtige oder empfinde. Die absichtliche oder unabsichtliche Täuschung ist ein mit aller Kommunikation unaufhebbar verknüpftes Begleitphänomen. Und alle Beteuerungen meiner Ehrlichkeit können den nicht beruhigen, der glaubt, Gründe zu haben, mir zu mißtrauen. Die Kluft zwischen dem subjektiv gemeinten Sinn und der Kommunikation ist nicht wirklich zu überspringen, weil kein anderer meine Gedanken so lesen kann, als wären es seine eigenen, selbst wenn er sich das einbildet und selbst wenn er auf Grund bisheriger Erfahrungen davon ausgehen kann, meist richtig zu raten. Dabei heißt 'richtig raten' in diesem Zusammenhang nichts anderes als 'Prognosen für künftiges Verhalten aufstellen, die sich dann als korrekt erweisen.' [...] Da aber die Kluft zwischen den Bewußtseinen grundsätzlich nicht zu überbrücken ist, gibt es eigentlich nur zwei Ersatzlösungen: Man kann auf Zeit setzen oder - wenn man die nicht hat - die Konsistenz der Mitteilung prüfen."[5]

Das allen biographischen Methoden der Potentialbeurteilung zugrunde liegende Muster besteht aber gerade in solchen Versuchen des kommunikativen Zugriffs auf fremdes Bewußtsein. Über die gezielte Erhebung einer je individuell ausgeformten Biographie der Ausbildung und des beruflichen Werdegangs - bspw. mittels biographischer Fragebogen - sollen Schlußfolgerungen hinsichtlich stabiler Einstellungssyndrome ebenso methodisch abgesichert werden wie Daten für eine Prognose zukünftigen Verhaltens in genau definierten Anforderungssituationen des beruflichen Alltags.[6] Die entsprechenden Techniken bleiben aber zwangsläufig angewiesen auf kommunikatives Vorgehen. Auch wenn bestimmte Abschnitte eines Lebenslaufs objektiviert verfügbar sind (als feststehende Daten: Geburtsdatum, Schulausbildung, Lehre, Studium, erste Anstellung, dritter Wechsel des Ar-

4 Niklas Luhmann, Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität, Frankfurt/M. 1982, S.31f.

5 Alois Hahn, Kann der Körper ehrlich sein? in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hg.), Materialität der Kommunikation, Frankfurt/M. 1988, S.666-679 (S.673f.)

6 An dieser Stelle argumentiere ich bewußt allgemein. Die genauere Darstellung der hier ins Auge gefaßten Methoden erfolgt im nächsten Abschnitt.

beitgebers etc.), so zielen die biographischen Fragebogen doch auf Momente der jeweiligen (Erwerbs-)Biographie, die sich nicht als Stationen aus dem schriftlich verfaßten "Lebenslauf" ablesen lassen. Wenn es bspw. darum geht, den familiären Hintergrund von Mitarbeitern en detail auszuleuchten, etwa, um daraus Rückschlüsse auf deren Sozialverhalten abzuleiten, ist jeder Befrager erst einmal darauf angewiesen, die ihm gegebenen Antworten als solche hinzunehmen, sofern er sich nicht auf das Niveau eines Privatdetektivs zu begeben beabsichtigt. Aus der Sicht des Befragers ließe sich dieses Dilemma folgendermaßen resümieren: Sobald mehr erhoben werden soll, als standardisierte schriftliche "Lebensläufe" hergeben, ist man auf Vertrauen angewiesen - Vertrauen darauf, daß man durch Kommunikation mehr hervorzuholen in der Lage ist als Artefakte, die sich (aus der Perspektive des Befragten) an einer jeweils unterstellten sozialen Erwünschtheit orientieren.

Genau an diesem Punkt jedoch kollidieren die Hoffnungen biographisch orientierter Eignungsdiagnostik mit Befunden der neueren soziologischen Theoriebildung aufs heftigste. Nicht nur fremder Zugriff auf ein Bewußtsein scheint unmöglich; sogar der einzelne kann selbst bei größter Anstrengung nicht vollständig mitteilen, was in seinem eigenen Bewußtsein vorgeht. Alois Hahn verdeutlicht dies folgendermaßen: "Ich gehe dabei von der These der Unmöglichkeit völligen Fremdverstehens aus. Fremdes Bewußtsein ist uns nicht nur direkt unzugänglich, transzendent im Sinne Husserls, es läßt sich auch aus der Introspektion ins eigene Bewußtsein mit geringem phänomenologischen Meditationsaufwand zeigen, daß die sinnhaften Vorgänge im Bewußtsein eines Individuums nicht adäquat kommuniziert werden können. Das, was sich in unseren Gedanken und Vorstellungen abspielt, ist, so wie es sich abspielt, nicht der sprachlichen Wiedergabe fähig. Das Ausgesprochene kann aber so unendlich viele *nicht* ausgesprochene bewußte oder unbewußte Hintergründe und Veranlassungen haben, daß der Schluß vom Gesprochenen auf den Bewußtseinsprozeß, der es entläßt, keineswegs als abspiegelnde Erfassung des letzteren gelten kann. Völlig verschiedene Aktualisierungen des Bewußtseinslebens können zu identischen sprachlichen Resultaten führen. Das gilt auch dann, wenn man die Überlegung nicht allein auf die im engeren Sinne sprachlichen Komponenten der Kommunikation einschränkt, sondern mimische und gestuelle Einbettungen sprachlicher Kundgabe miteinbezieht."[7] Vor diesem Hintergrund scheint es so, als stünden alle "psychotechnisch" orientierten Methoden des Zugriffs auf ein fremdes Bewußtsein - ganz gleich, ob berufsbezogene Eignungsdiagnostik als Anlaß diesen Versuchen zugrunde liegt oder ob es um

7 Alois Hahn, Verständigung als Strategie, in: Max Haller u.a. (Hg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main/New York 1989, S.346-359 (S.347)

Anamnesen in medizinischen oder psychoanalytischen Kontexten geht - auf tönernen Füßen. Im folgenden möchte ich mich auf die Diskussion eignungsdiagnostischer Verfahren beschränken und nachzuweisen versuchen, daß entsprechende Paradoxien in besonders zugespitzter Weise auftreten, sobald ein Zugang zu individuellen Einstellungen und Verhaltensmustern über die (halb-)standardisierte Auswertung sogenannter "biographischer Fragebogen" versucht wird. Dazu soll zunächst "Biographie" als Gegenstand dieser Verfahren begrifflich hergeleitet werden.

Auch Armin Nassehi setzt sich kritisch auseinander mit der Biographie- und Lebenslaufforschung in der deutschen Gegenwartssoziologie.[8] Er betont, daß Identität des Subjekts kein Substanzbegriff sei, sondern ein "Konstrukt der **biographischen Identität**, das **in der Zeit** und **gegen die Zeit** erst aufgebaut" werden müsse. Ausgehend von der "zunächst trivialen Überlegung, daß Biographien im sozialen Raum zustande kommen"[9] werden zwei Aspekte ausgeführt, die seiner Meinung nach die spezifisch soziologischen Dimensionen der Biographieforschung markieren. Es geht erstens um die Einsicht, daß "Biographien als Lebensverläufe nicht nur dem Gusto individueller Entscheidungen entspringen, [...] sondern zwischen autonomer Lebensführung und heteronomer Standardisierung oszillieren."[10] Der zweite Aspekt betrifft die "gesellschaftsstrukturell bedingte Temporalisierung von Individualität und persönlicher Identität",[11] die dazu führe, daß der einzelne in zunehmendem Maße selbst verantwortlich werde für seine Biographie. In diesem Zusammenhang zitiert er die Formulierung Ulrich Becks, derzufolge der einzelne zum biographischen "Planungsbüro seiner selbst" werde.

Im Anschluß an einen kurzen Überblick über den theoretischen Status quo der gängigen biographischen Methodologie wendet sich Nassehi seinem eigentlichen Hauptinteresse zu: der angemessenen Bestimmung des Gegenstands biographischer Forschung mit einem systemtheoretischen und unterscheidungstheoretischen Instrumentarium. Den Auftakt bildet der Versuch, Biographie mit systemtheoretischen Mitteln zu reformulieren. Nach zwei knappen Hinweisen[12] auf Husserls Phänomenologie des inneren Zeitbewußtseins und auf Luhmanns Bestimmung des

8 Armin Nassehi, Die Form der Biographie. Theoretische Überlegungen zur Biographieforschung in methodologischer Sicht, in: Bios, 7 (1994), S.46-63

9 Ebd., S.47

10 Ebd.

11 Ebd., S.48

12 Nassehi hat diese Traditionslinie an anderen Stellen ausführlich hergeleitet. Vergl. bspw. Armin Nassehi/Georg Weber, Zu einer Theorie biographischer Identität. Epistemologische und systemtheoretische Argumente, in Bios, 2 (1990), S.153-187 (insbes. S.156-163)

Bewußtseins als autopoietisches System kommt Nassehi zu folgender Definition: "In dem angedeuteten Sinne müßte man unter Biographie das Nacheinander von Bewußtseinsakten eines Individuums verstehen, das *im Bestimmungsbereich sozialer Systeme*, genauer gesagt: durch strukturelle Kopplung an und Inklusion in verschiedenste Interaktions-, Organisations- und gesellschaftliche Teilsysteme seine Einheit der Differenzen seiner jeweiligen Ereignisjetzte sichert."[13] In der modernen Gesellschaft, so wie sie von der Systemtheorie beschrieben wird, werden die einzelnen nicht mehr in ihrer Gesamtheit als Individuen in einzelne Funktionssysteme (oder Interaktionen und Organisationen) integriert. Statt dessen kommt es zu einer sogenannten "Partial-Inklusion", d.h. Menschen werden nur noch in partikularen Rollensegmenten temporär "inkludiert". Diesem Sachverhalt entspricht ein tiefgreifender Wandel der Individualitätssemantik. "Während es für Personen in vormodernen Strukturen hieß, 'aus der Ordnung heraus(zu)fallen' (Luhmann, 1980:a, S.72), wenn sie Individualität in Anspruch nahmen, ist dies in funktional differenzierten Gesellschaften gleichsam die *conditio sine qua non*, die eine Verortung des Menschen innerhalb der Gesellschaft erst erlaubt. [...] Aber - wohlgemerkt - das *Individuum* kann unter gesellschaftstheoretischen Prämissen nicht als Entität sui generis behandelt werden, sondern ist als Resultat gesellschaftlicher Kommunikation anzusehen. Individualität kompensiert den Verlust der Möglichkeit der eindeutigen Attribution von Handlungen und Zumutungen an die soziale Herkunft des Adressaten."[14]

In diesem Zusammenhang ist auch Luhmanns Formulierung von der "sozialen Ortlosigkeit des Individuums" zu verstehen, die darauf abhebt, daß es unter modernen Bedingungen keine gesamtgesellschaftlich durchgreifenden Instanzen mehr gebe, die dem einzelnen ein für alle Male einen festen Platz zuweisen könnten.[15] Wichtig im Zusammenhang mit Biographien ist, daß die Grenzen innergesellschaftlicher Teilsysteme und persönliche Lebenslagen mit zunehmender gesellschaftlicher Differenzierung immer weiter auseinanderdriften. Während in früheren Gesellschaftsformen etwa die Zugehörigkeit zu einer Schicht die Teilnahme an bestimmten Bereichen des sozialen Lebens (und damit auch die Formen persönlicher Identitätsbildungen) mehr oder minder determiniert hat, gilt heute Ich-Identität zunehmend als eine Eigenleistung des Individuums.[16] Oder in den Worten Nassehis: "Die moderne Gesellschaft ist nicht mehr darauf angewiesen, Menschen als ganze Personen in ihre strukturbildenden Funktionssysteme zu integrie-

13 Nassehi, 1994, a.a.O., S.50 (Hervorh. von mir, J.T)

14 Armin Nassehi, Die Zeit der Gesellschaft. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit, Opladen 1993, S.349 (Hervorh. von mir, J.T.)

15 Luhmann, 1982, a.a.O., S.16

16 Eine genauere Ausarbeitung dieser Argumentation findet sich in: Nassehi, 1993, a.a.O., S.345f.

ren, sie ist vielmehr im Gegensatz dazu darauf angewiesen, daß Individuen gerade nicht *integriert* werden, sondern partiell und punktuell am sozialen Verkehr teilnehmen."[17] Zumindest potentiell gilt das Prinzip der "Inklusion aller in alle Funktionssysteme", wobei Luhmann selbst bereits darauf hingewiesen hat, daß diese Form universeller Inklusion keineswegs nur auf individuellen Präferenzen und entsprechenden Wahlakten beruhen kann, sondern ihrerseits sozial hochgradig vorstrukturiert ist. "Das Prinzip der Inklusion ersetzt jene Solidarität, die darauf beruhte, daß man einer und nur einer Gruppe angehörte. Die universelle Inklusion wird mit Wertpostulaten wie Freiheit und Gleichheit idealisiert; sie ist in Wahrheit natürlich keineswegs freigestellt oder gleich verteilt, aber durch sie ist die Differenzierungsform der Gesellschaft nicht mehr vorreguliert."[18]

Nassehi arbeitet darüber hinaus eine wichtige strukturelle Differenz zwischen sozialen und psychischen Systemen heraus: Während erstere auf steigende Komplexität mit Differenzierungsprozessen reagieren können, d.h. sachlich Unterschiedliches gleichzeitig operativ handhaben können, gilt für letztere, daß ihnen Differenzierungen in der Sachdimension nicht zur Verfügung stehen - "ihnen ist die Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichem versagt."[19] Statt dessen müssen sie sachlich Unterschiedliches in einer strengen zeitlichen Sequenzierung abarbeiten - ein Charakteristikum von Bewußtseinen, das Nassehi als Eigentemporalität bezeichnet. Dieser Sachverhalt hat wichtige Konsequenzen für Biographien. "Biographien, so könnte man aus dem Gesagten folgern, wären demnach nichts anderes als Selbstfestlegungsgeschichten psychischer Systeme, die sich damit operativ, d.h. durch ihre eigenen Vollzüge hervorbringen."[20]

In kritischer Auseinandersetzung mit einem begrifflichen Vorschlag Uwe Schimanks, der Biographie als Autopoiesis beschreibt[21] und davon ausgeht, daß die basalen Operationen einer Biographie psychische Ereignisse sind, fragt Nassehi, ob in dieser Fassung nicht von zwei unterschiedlichen Sachverhalten unter einem Etikett die Rede sei. Und zwar: einerseits Biographie als "die operative Geschichte eines individuellen Bewußtseins, also die sukzedierende Folge von Bewußtseinsereignissen; zum anderen resultiert Biographie aus spezifischen, beobachtenden

17 Nassehi, 1994, a.a.O., S.50 (Hervorh. im Original)

18 Niklas Luhmann, Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd.I, Frankfurt/M. 1980, S.31

19 Nassehi, 1994, a.a.O., S.50

20 Ebd., S.51

21 Uwe Schimank, Biographie als Autopoiesis. Eine systemtheoretische Rekonstruktion von Identität, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.55-72

Operationen, die auf jenes sukzedierende Nacheinander von Ereignissen Bezug nehmen. Mit anderen Worten: Biographie kann einmal das sein, was biographisch gelaufen ist, zum anderen das, was *in der Gegenwart* als Gelaufenes beobachtet wird."[22] Nassehi adressiert folglich den Vorwurf an Schimank, er habe in seiner Konzeption der Biographie als Autopoiesis den klassischen Fehler der etablierten Biographieforschung fortgeführt, nämlich *Verlauf* und *Reflexion - Operation* und *Beobachtung* in eins gesetzt. Anschließend weist Nassehi darauf hin, daß die soziologische Theorie unabhängig von systemtheoretischen Perspektiven für diese Differenz seit langem zwei Begriffe bereithalte: *Karriere* und *Lebenslauf.* [23]

Im Anschluß an Überlegungen Alois Hahns betont Nassehi, daß die Differenz von Lebenslauf und Biographie nicht nur als methodologische Differenz für die Forschungspraxis von Belang sei, sondern auch mit Bezug auf die Gegenstände selbst aufrechterhalten werden sollte.[24] Hahn beschreibt den Lebenslauf als "ein Insgesamt von Ereignissen, Erfahrungen, Empfindungen usw. mit unendlicher Zahl von Elementen. [...] Aber die Biographie macht für ein Individuum den Lebenslauf zum Thema. Diese Thematisierung darf nicht als Spiegelung mißverstanden werden. Die Spiegelmetapher suggeriert ja, daß die Gesamtheit des Gegebenen wiedergegeben würde. Davon kann natürlich keine Rede sein. Schon die Unendlichkeit der den Lebenslauf konstituierenden Elemente schließt dies aus. Biographien stellen folglich stets selektive Vergegenwärtigungen dar. Die Auswahl beschränkt sich dabei nicht notwendig auf die objektiv durch den Lebenslauf gegebenen Daten. [...] Die selektive Vergegenwärtigung stiftet Zusammenhänge, die es *so* vorher gar nicht geben konnte. Der Lebenslauf ist uns nur über die Fiktion biographischer Repräsentation als Wirklichkeit zugänglich."[25]

Hahn selbst verweist in diesem Zusammenhang mehrfach auf einschlägige Hinweise bei Hartmann Leitner. Bei Leitner wird insbesondere der Aspekt der Konstruktion von Biographien stark hervorgehoben, auf den es auch mir in diesem Zusammenhang ganz besonders ankommt. Sein begrifflicher Vorschlag einer Unterscheidung von "Leben" und "Text" geht aus dem folgenden Abschnitt ebenso deutlich hervor wie die Tatsache, daß Biographien nur als konstruierte Ex-post-Interpunktionen erlebten Lebens verstanden werden können. "Der Tatbestand ist einfach der, daß die Totalität des Ereignisstroms 'Lebenslauf', wie sie allen Be-

22 Nassehi, 1994, a.a.O., S.51 (Hervorh. von mir, J.T.)

23 Hervorgehobene Begriffe wörtlich zitiert nach: Nassehi, 1994, a.a.O., S.52

24 Vergl. ebd.

25 Alois Hahn, Biographie und Lebenslauf, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.91-106 (S.93f., Hervorh. von mir, J.T.)

schreibungen vorausliegt, auf gar keine Weise faßbar ist. Nicht etwa, weil uns die Zeit fehlt, ihn 'vollständig' zu vergegenwärtigen, sondern weil die Totalität der Ereignisse auch gar nicht erlebbar ist: wir 'erleben' z.B. nicht unseren Blutkreislauf, er ist unserem Bewußtsein nicht zugänglich, obgleich wir ja nicht im Zweifel darüber sind, daß (u.a.) vom Blutkreislauf unser Leben abhängt. 'Lebenslauf' ist daher allemal Vorstellung über einen Begriff von Lebenslauf, und das impliziert notwendig Selektion: Der Begriff kann stets nur beschreiben, was ihm nach *seiner* Logik in den Blick kommt, er ist Auswahl aus jener Totalität und fügt die ausgewählten Momente nach *seiner* Logik zu einem Bild auch wieder zusammen, so daß der Lebenslauf auch stets nur als das erscheint, als was er beschrieben wird. [...] Kaum der Erwähnung bedürftig ist schließlich, daß die Definition der Beschreibung als Beschreibung einer von ihr unabhängigen Gegebenheit ebenfalls ein Moment des Paradigmas und seiner Geltung ist. Man muß, kurzum, nicht die objektive, d.h. beschreibungsunabhängige Realität von Lebenslauf bestreiten, wohl aber sehen, daß sie uns nur durch Beschreibung zugänglich wird, und die ist allemal Selektion. In diesem Sinn sage ich, daß wir stets nur 'Text' als Gegenstand zur Verfügung haben, nicht den Lebenslauf."[26]

In einem anderen argumentativen Zusammenhang (drei verschiedene Formen der Selbstreferenz: basale und prozessuale Selbstreferenz, Reflexion) hat Nassehi herausgearbeitet, was er unter *biographischer Paradoxie* verstanden wissen möchte. Sie besteht für ihn in der "Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen"[27]. Wie in vielen anderen Fällen von systemtheoretischen Paradoxiebeschreibungen wird auch in diesem Zusammenhang die Figur des "Re-entry" - des Wiedereintritts der Form in die Form - als Beschreibungskategorie verwendet (Nassehi spricht an dieser Stelle allerdings vom Re-entry des Prozesses in den Prozeß). Die Paradoxie besteht in folgendem Sachverhalt: In allen Situationen biographischer Selbstvergewisserung müßte man sich nicht nur darüber Rechenschaft ablegen, daß die gegenwärtigen Beobachtungen der eigenen Vergangenheit kontingent in dem Sinne sind, daß sie auch anders hätten ausfallen können, sondern darüber hinaus noch bedenken, daß das Evozieren einer "gegenwärtigen Vergangenheit", die nie identisch sein kann mit einer "vergangenen Gegenwart", eben eine konstruierende Operation im Jetzt und keinen direkten Zugriff auf etwas Vergangenes darstellt.[28] "Ich kann zwischen

26 Hartmann Leitner, Text oder Leben, (unveröffentlichtes Manuskript), Trier 1986, S.6f., zitiert nach Alois Hahn, Familie und Selbstthematisierung, in: Kurt Lüscher/Franz Schultheis/Michael Wehrspaun (Hg.), Die "postmoderne" Familie. Familiale Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit. Konstanzer Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd.3, Konstanz 1988, S.169-179 (S.172f., Hervorh. im Original)

27 Nassehi, 1993, a.a.O., S.206

28 Vergl. auch Abbildung 1 auf Seite 35 dieser Arbeit, die zur Veranschaulichung dieser komplexen Zeitsemantik gedacht ist.

der vergangenen Gegenwart und der Gegenwärtigkeit der Beobachtung der vergangenen Gegenwart ebenso unterscheiden wie zwischen der Vergangenheit der vergangenen Gegenwart und der Gegenwärtigkeit der Beobachtung der Vergangenheit der vergangenen Gegenwart."[29]

Diese Entfaltung komplexer Zeithorizonte liegt jedem Versuch zugrunde, reale Geschehnisse im Lebensverlauf ex post zu einer Biographie zu ordnen und man sollte sie nicht voreilig als begriffliche Spitzfindigkeiten abtun. Nassehi bringt dies auf die Formel: "*Die Zeiten ändern sich mit der Zeit.* Bestimmte Begebenheiten in der Gegenwart können die Vergangenheiten und Zukünfte eines Systems total ändern: Mit der Thematisierung eines außerehelichen Verhältnisses werden Ereignisse in der Vergangenheit einer Ehe völlig neu gedeutet; [...] Systeme häufen also nicht Ereignisse an, die sie speichern und gegebenenfalls wieder aktivieren können, vielmehr bringt ein System *Erinnerungen an vergangene Ereignisse hervor.*"[30] Überträgt man dieses Beispiel auf den hier im Vordergrund stehenden Gegenstandsbereich der Potentialbeurteilung mittels biographischer Erhebungstechniken, so ließe sich folgende Parallele formulieren: Je nach Zeitpunkt der Erhebung ergeben sich erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Interpretation der gewonnenen biographischen "Rohmaterialien".[31] Wenn dem "biographischen Interview" bspw. eine Phase sehr erfolgreicher Aufgabenbewältigung vorangegangen war, werden die zutage geförderten Informationen sicher anders gedeutet als im umgekehrten Fall. Die rückblickende Erörterung eines bestimmten Moments der jeweiligen Biographie - bspw. die Tatsache, daß jemand als Student aktives Mitglied einer politischen Vereinigung gewesen ist - könnte im ersten Fall als Indiz für Durchsetzungsfähigkeit, gepaart mit Kompromißbereitschaft interpretiert werden. Im Falle des weniger erfolgreichen Agierens innerhalb der Organisation könnte dieselbe Information mit gleich hoher Augenschein-Validität als Zeichen für einen leistungshemmenden "Hang zur Politisiererei" gewertet werden. Auch wenn es sich hierbei um ein beliebig konstruiertes Beispiel handelt, sollte man die zugrunde liegende Struktur als ernsthaften Einwand gegen die Vorstellung sehen, ein "objektiv" vorliegendes Datum innerhalb eines Lebenslaufs sei kontextunabhängig interpretierbar. Mit anderen Worten: Nicht nur die Zeiten ändern sich mit der Zeit - auch die "Tatsachen" eines Lebens ändern sich je nach Interpretationsschablone.

---

29 Nassehi, 1993, a.a.O., S.206f.

30 Ebd., S.201f. (Hervorh. im Original)

31 Vergl. Armin Nassehi/Georg Weber, 1990, a.a.O. Dort heißt es: "Ich-Identität ist folgerichtig kein stabiles Gut, das man nach einmaligem Erwerb getrost nach Hause tragen und behalten kann. Ihr eignet vielmehr etwas Dynamisches." (ebd., S.159)

Aus diesen Einsichten ergibt sich zwingend, daß Biographie nicht als innerpsychisches Konstrukt, als Operation eines einzelnen Bewußtseins verstanden werden kann. Daraus folgt, daß eine als innerpsychisch unterstellte biographische Identität nicht durch standardisierte Erhebungstechniken ans Tageslicht befördert werden kann. Wenn man davon ausgeht, daß Biographien immer situations- und kontextabhängige Konstruktionen sind, muß man von Vorstellungen abrücken, die intersubjektive Vergleichbarkeit von solchen kommunikativ erzeugten Konstrukten anstreben. Biographien sind immer soziale Tatbestände - man könnte auch sagen: Operationen des Kommunikationssystems Gesellschaft - insofern, als sie **kommunikative Vergegenwärtigungen** von **realen Lebensläufen** darstellen. Damit sind alle Aussagen über die ineinandergreifenden Selektivitäten, die konstitutiv für einen systemtheoretischen Kommunikationsbegriff sind, mutatis mutandis auf Biographien anwendbar. Wie bereits in Abschnitt 4.1. hergeleitet, wird Kommunikation in der Theorie Luhmanns als ein dreigliedriger Selektionsvorgang dargestellt. Um die hier verfolgte Argumentationslinie nachvollziehen zu können, rekapituliere ich die wichtigsten Zusammenhänge kurz. Es geht im Gegensatz zu älteren Kommunikationstheorien nicht um eine "Übertragung" von Informationen von einem Bewußtsein zum anderen. Kommunikation ist vielmehr "eine emergente Realität, ein Sachverhalt sui generis. Sie kommt zustande durch eine Synthese von drei verschiedenen Selektionen - nämlich Selektion einer *Information*, Selektion der *Mitteilung* dieser Information und selektives *Verstehen* oder *Mißverstehen* dieser Mitteilung und ihrer Information."[32] Insbesondere hinsichtlich des dritten Schritts in dieser Synthese von drei Selektionsschritten - dem Verstehen - ist Luhmanns Kommunikationsbegriff neu. Verstehen heißt hier nicht etwa eine erfolgreiche Dekodierung eines von Ego gemeinten Sinns auf Alters Seite, sondern lediglich verstehen, daß etwas mitgeteilt worden ist. Die Möglichkeit der Annahme oder der Ablehnung einer "verstandenen" Kommunikationsofferte wird von Luhmann bewußt abgetrennt vom Verstehensbegriff. Damit entspricht nur eine Seite dieser "Bifurkation" - die Annahme einer kommunikativ vermittelten Offerte nämlich - in etwa dem, was ältere Übertragungsmodelle als "geglückte Kommunikation" ansahen.

Dadurch ergibt sich im Bereich der Kriterien für "Verstehen" eine Verlagerung der Zuschreibung, die erhebliche Konsequenzen hat.[33] In Alters Bewußtsein muß nicht zwingend etwas aktualisiert werden, das identisch (oder doch zumindest bei-

32 Niklas Luhmann, Was ist Kommunikation? in: Fritz B. Simon (Hg.), Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin u.a. 1988, S.10-18 (S.11, Hervorh. im Original)

33 Vergl. Dirk Baecker, Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewußtsein, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.), Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1992, S.217-268 (insbes. S.259ff.)

nahe identisch) mit dem wäre, was Ego als Information für mitteilenswert gehalten hat - um von "Verstehen" zu sprechen, genügt es vollkommen, daß Alter wahrnimmt, daß ihm Ego etwas mitgeteilt hat. Luhmann benutzt die Wendung "die Kommunikation 'von hinten her' zum Abschluß bringen"[34], um seine Modifikation gängiger Kommunikationsmodelle auf eine prägnante Formel zu bringen. Mit diesem Kommunikationsbegriff, der viel weniger emphatisch gedacht ist als etwa Webers Vorstellung des Nachvollziehens eines subjektiv gemeinten Sinns, wird Verstehen zur Voraussetzung der Autopoiesis von Kommunikation. "An die Stelle einer konsensgerichteten Entelechie setzt die Systemtheorie eine andere These: Kommunikation führt zur Zuspitzung der Frage, ob die mitgeteilte und verstandene Information angenommen oder abgelehnt wird. [...] Kommunikation dupliziert also, um diesen wichtigen Punkt nochmals mit anderen Worten zu wiederholen, die Realität. Sie schafft zwei Versionen: eine Ja-Fassung und eine Nein-Fassung, und zwingt damit zur Selektion: Und genau darin, daß nun etwas geschehen muß (und sei es ein explizit kommunizierter Abbruch der Kommunikation), liegt die Autopoiesis des Systems, die sich selbst ihre eigene Fortsetzbarkeit garantiert."[35]

An diese Minimaldefinition des Luhmann'schen Kommunikationsbegriffs möchte ich einige Überlegungen Hahns anknüpfen, die mir für den hier entwickelten Argumentationszusammenhang äußerst wichtig erscheinen. Sowohl für den, der sich verständlich machen will, wie für den, der verstehen möchte, tut sich zwangsläufig eine Kluft auf. Diese Kluft besteht zwischen Vorgängen im je eigenen Bewußtsein und dem, was davon zum Gegenstand von Kommunikation gemacht werden kann. "Zwischen unser Bewußtsein und dort aktualisierte Intentionen und das Verstehen ist stets die kommunikative Situation gesetzt. Wer verstanden sein will, muß folglich situativ kontrolliert, mit Rücksicht auf die gegebenen Rahmen und die unterstellten Kenntnisse, Absichten und Werte des Publikums seine Mitteilungen wählen. [...] Dies gilt für den, der sich verständlich machen will. Analog ist auch derjenige, der verstehen will, auf Auswahl angewiesen. Niemals kann er hoffen, sein eigenes Bewußtsein sachlich und zeitlich dem des oder der anderen gleichsam parallel zu führen. Insofern gleicht der Verstehensprozeß nicht zwei hell erleuchteten Zügen, die nebeneinanderherfahren, sondern eher zwei einander begegnenden Fahrzeugen, die für einen Moment optisch verkoppelt sind, um dann wieder in entgegengesetzte Richtungen zu rasen. Jemanden zu verstehen, kann also nur heißen, nicht alles von ihm verstehen zu wollen, sondern sich vielmehr ein Bild von ihm zu machen oder, wie man sich neuerdings wohl ausdrückt, eine Beschreibung. Diese aber ist auch eine Leistung des beschreibenden Bewußtseins."[36]

---

34 Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984, S.198

35 Luhmann, Was ist Kommunikation? 1988, a.a.O., S.14f.

36 Alois Hahn, Verständigung als Strategie, 1989, a.a.O., S.348f.

Weiter oben war die Rede davon, daß die Beschränkungen in Hinblick auf Kommunikation, so wie sie sich aus Luhmanns Theorie sozialer Systeme ergeben, mit den notwendigen Modifikationen auch für jeden Versuch des Erstellens einer Biographie zutreffen. Wenn man vor dem Hintergrund dieser Argumentation unter Berücksichtigung der Überlegungen Hahns bezüglich des Verstehens wieder auf Nassehis Versuch einer systemtheoretischen Begriffsbestimmung von Biographie zurückkommt, ergibt sich folgendes: "Was wir empirisch wahrnehmen können, ist also niemals eine wie und wo auch immer vermutete Substanz biographischer Identitäten, sondern ausschließlich biographische Kommunikationen. Und wo wir biographische Identitäten und psychische Befindlichkeiten thematisieren, betreiben wir bereits biographische Kommunikation."[37] Daraus folgt, daß die "psychische Seite" biographischer Identität in der Form einer Selbstbeschreibung eines Bewußtseins als Folge aneinandergereihter Gedanken der "Beobachtung von außen" nur dann zugänglich gemacht werden kann, wenn sie zum Gegenstand von Kommunikation gemacht wird. Dann allerdings haben die Gedanken nicht mehr den Status von operativen Letztelementen des Bewußtseins.[38] Dies sind zumindest die Schlußfolgerungen die unumgänglich sind, wenn man Luhmanns Theorie akzeptiert, die von drei inkommensurablen Arten autopoietisch organisierter Systemtypen ausgeht: Leben, Bewußtsein und soziale Kommunikation. "Was bemerkt das Bewußtsein schon vom Leben seines Körpers? Und wie wenig Bewußtseinsinhalte lassen sich in das geschlossene Netzwerk der sozialen Kommunikation überführen? Kommunikationen lassen sich nur durch Kommunikationen reproduzieren; bewußte Gedanken nur durch bewußte Gedanken; und das Leben lebt sein Leben, ohne daß ihm Bewußtsein oder Kommunikation hinzugefügt werden könnte. Die im geschlossenen Netzwerk reproduzierten Elementareinheiten sind anschlußfähig nur an Elementareinheiten des gleichen Netzwerks."[39]

Nassehi versucht neben der systemtheoretischen auch eine unterscheidungstheoretische Begriffsbestimmung von Biographie. Unter Bezugnahme auf den Formenkalkül Spencer Browns betont er, "daß die Genauigkeit eines Begriffs entschieden davon abhängt, was er *nicht* ist, will heißen: was auf der anderen Seite der Unterscheidung steht."[40] Diesen Befund wendet er konsequent auf das Begriffspaar "Lebenslauf" und "Biographie" an. "Im Anschluß an meine bisherigen Überlegungen ergibt sich als andere Seite der Form der Lebenslauf, den die Biographie zum Thema macht. Wird biographisch kommuniziert, bleibt der Lebenslauf, also das, was tatsächlich gelaufen ist, gewissermaßen die dunkle Seite der

37 Nassehi, 1994, a.a.O., S.54 (Hervorh. im Original)

38 Vergl. Dirk Baecker, 1992, a.a.O., S.261

39 Niklas Luhmann, Selbstreferentielle Systeme, 1988, a.a.O., S.48

40 Nassehi, 1994, a.a.O., S.54

Biographie."[41] Diese dunkle Seite kann erst durch eine andere Figur des Spencer Brown'schen Formenkalküls sichtbar gemacht werden: durch das sogenannte Re-entry, das heißt durch den Wiedereintritt der Form in die Form. Doch überzogene Hoffnungen auf Auflösungen der so entstehenden Paradoxien sind unangebracht. "An der Form der Form ändert das Re-entry nichts, es macht höchstens den Beobachter als Beobachter sichtbar, dem nicht nur kein externer Referenzpunkt zur Verfügung steht, sondern auch nicht einmal die andere Seite der Form. Vielleicht wird es dann wichtiger, eine in sich stimmige Geschichte zu produzieren, wenn diese ihre Kontrolle an der Wirklichkeit verloren hat, weil sie selbst diese Wirklichkeit zugleich 'ist' und 'nicht ist'."[42]

Was heißt dies nun für eine konkrete Forschungspraxis, die bereit ist, die so entwickelte Unterscheidung zwischen **Lebenslauf als Verlauf** und **Biographie als Reflexion** zu verwenden? Die wichtigste Konsequenz dürfte sein, daß der Gegenstand biographischer Sozialforschung nur biographische **Kommunikation** sein kann - niemals aber der Lebenslauf in seiner konkreten Vielschichtigkeit, denn dies würde zumindest temporäre Synchronisierung zwischen *Leben* und *Text* voraussetzen.[43] Alles in allem eine wenig beruhigende Vorstellung! Als Ausweg bleibt nur, Biographien als das zu behandeln, was sie laut dieser system- und unterscheidungstheoretischen Begriffsbestimmungen sind, nämlich Elemente der Kommunikation. Das schließt aus, sie als Resultate der Operationen eines Bewußtseins handhaben zu wollen und macht es weiterhin unmöglich, daran zu glauben, man könne die Vorgänge innerhalb eines Bewußtseins dadurch, daß man sie zum Gegenstand von Kommunikation macht, den Bedingungen der Autopoiesis der Kommunikation unterwerfen. Luhmann bringt dies auf die Formel: "Ein soziales System kann nicht denken, ein psychisches System kann nicht kommunizieren."[44]

6.2. Zur Methode biographischer Fragebogen

Allen biographischen Methoden der Beurteilung von Mitarbeitern liegt die Hypothese zugrunde, daß sich aus dem bisherigen Lebens- und Berufsweg der Kandida-

41 Ebd.

42 Ebd., S.55

43 Nassehi zitiert dieses Begriffspaar, das - wie bereits erwähnt - von Hartmann Leitner verwendet wird, unterzieht es allerdings einer Kritik dahingehend, daß *Text* zu sehr an geschriebene Kommunikation erinnere. (vergl. Nassehi, 1994, a.a.O., S.56, Anmerkung 10)

44 Niklas Luhmann, Was ist Kommunikation? 1988, a.a.O., S.16

ten gute Prädiktoren für ihr zukünftiges Verhalten ableiten lassen.[45] Willi Stehle, der in Deutschland wahrscheinlich bekannteste Experte für biographische Fragebogen, hat in einer Veröffentlichung von 1986 einen Abschnitt zur theoretischen Fundierung biographischer Fragebogen (BF) vorgelegt.[46] Hier stößt man hauptsächlich auf Desiderate, Hinweise auf (zumeist ältere) empirische Untersuchungen - zum Teil für klinische oder militärische Anwendungen bzw. für die Rekrutierung von Versicherungsverkäufern oder Saisonarbeitern u.ä. sowie auf einige Ausführungen zur "Spaeman-Brown'schen Beziehung"[47] als Versuche der Absicherung in methodischer Hinsicht. Mit anderen Worten findet sich bei Stehle nichts, was den Titel "theoretische Fundierung" in Hinblick auf die Potentialbeurteilung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften in Wirtschaftsunternehmen rechtfertigen könnte.[48] Stehle behauptet allerdings auch nicht explizit, daß die Anwendung von BF in diesem Bereich Erfolge verspreche, die den für andere Berufsgruppen postulierten entsprächen. Allerdings findet sich in dem einleitenden, von Heinz Schuler verfaßten Kapitel zu dem erwähnten Buch eine Passage, die mir sehr aufschlußreich zu sein scheint: "Wie der folgende Beitrag von Stehle zeigen wird, werden biographische Fragebogen tatsächlich schon seit einigen Jahrzehnten bei verschiedenen Berufsgruppen eingesetzt - in erster Linie sind dies Außendienstmitarbeiter, insbesondere bei Versicherungsgesellschaften, daneben Auszubildende, Militärangehörige, *Führungskräfte* verschiedener Ebenen und Wissenschaftler; dies gilt allerdings nur für die Vereinigten Staaten, und auch dafür läßt sich konstatieren, daß die praktische Verwendung die Forschung und Weiterentwicklung bei weitem überwiegt."[49]

Ich möchte nicht nur deshalb in diesem Abschnitt auf die Darstellung der im engeren Sinne methodischen Probleme verzichten. Vielmehr scheint mir der in 5.3. ausgearbeitete blinde Fleck des AC hinsichtlich einer überzogenen Verfahrensgläubigkeit auch in bezug auf die BF-Methode identifizierbar zu sein. Jede noch so detaillierte Diskussion um formale Kriterien der Validität, Reliabilität und Intersubjektivität von Verfahren der Potentialbeurteilung deutet nach meiner Über-

45 Vergl. Arnulf Weuster, Der Biographische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4 (1987), S.409-434

46 Willi Stehle, Personalauswahl mittels biographischer Fragebogen, in: Heinz Schuler/ders. (Hg.), Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart (2) 1990 (1986), S.17-57 (insbes. S.42-49)

47 Ebd., S.48f.

48 Herr Dr. Stehle teilte mir auf schriftliche Anfrage mit, daß er aus Zeitgründen nicht in der Lage sei, in einem Experteninterview Näheres zur biographischen Methode zu erläutern.

49 Heinz Schuler, Der Einsatz biographischer Fragebogen zur Prognose des Berufserfolgs: Einleitende Überlegungen und Überblick, in: ders./Willi Stehle (Hg.), Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart (2) 1990 (1986), S.1-35 (S.3, Hervorh. von mir, J.T.)

zeugung darauf hin, daß die Delegation der Verantwortlichkeit für Entscheidungen an eine **Verfahrensrationalität** ein zentraler blinder Fleck in organisatorischen Entscheidungsprozessen ist, in denen über Mitarbeiter entschieden wird. Ganz im Sinne der Luhmann'schen Unterscheidung von Konditional- und Zweckprogrammen scheint eine ausufernde Methodendiskussion im Bereich der Potentialanalysen ein Indiz dafür zu sein, daß organisationsspezifischer Komplexität nicht adäquat mit "blinden" Konditional- bzw. Zweckprogrammen beizukommen sei.[50] Immer dann, "wenn also das Verhalten von mehr als einer Person geregelt und erwartbar gemacht werden muß"[51], erscheinen Rückgriffe auf die Programmebene als probates Mittel. Gegenüber der Ebene individueller Rollenerwartungen ist jene verselbständigt. "Dieser in der Soziologie wenig übliche Begriff wird gewählt, um Zweckorientierungen und Bedingungsorientierungen (Zweckprogramme bzw. Konditionalprogramme) übergreifen zu können."[52]

Nun ist es freilich nicht so, als ließen sich aus Programmierungen organisationalen Handelns in diesem Sinne bereits konkrete Anweisungen ableiten. Wenn man ernst nimmt, was Luhmann zu den Notwendigkeiten einer "elastischen Formulierung der Verhaltenserwartungen"[53] in Organisationen mit einer veränderlichen und nicht voll kontrollierbaren Umwelt sagt, versteht man seine Forderung nach "elastischeren Entscheidungsprogrammen"[54]. Eine von den Betroffenen jeweils situationsspezifisch festzulegende elastische Balance zwischen Zwecken und Konditionen wäre hier vonnöten. "Beide Programmtypen sind also zueinander komplementär; sie setzen gemeinsam die Auslegung des Handelns als Bewirkung von Wirkungen voraus. In beiden Fällen bleibt jedoch die Tragweite der Formalisierung begrenzt."[55] Wie ich im folgenden ausführen möchte, handelt es sich bei biographischen Methoden aber um relativ simple Konditionalprogramme, die für Zwecke ebenso "blind" sind wie für alle nicht im vorhinein konditionierbaren, situationsspezifischen Kontingenzmomente. Erfolg oder Mißerfolg in Führungspositionen läßt sich, wie bereits mehrfach betont worden ist, nicht auf isolierte Variablen im Verhalten, Wollen oder Wünschen einzelner Akteure zurückführen. In welcher Weise auch immer formalisierte, hochselektive Rekonstruktionen bestimmter biographischer Momente von Mitarbeitern versucht werden - die, als Fortschreibung der Vergangenheit, die Bewältigung einer ungewissen Zukunft

50 Vergl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin (3) 1976 (1964), S.230ff. sowie S.282f. Dazu auch: ders., 1984, a.a.O., S.278

51 Luhmann, 1984, a.a.O., S.433

52 Ebd., S.432

53 Luhmann, 1976, a.a.O., S.282

54 Ebd., S.283

55 Ebd.

vorhersagbar machen sollen - sie erscheinen in dieser Perspektive als eher unangemessene Hilfskonstrukte für Entscheidungen, die für den Fortbestand der Organisation überlebenswichtig sind. Etwas schärfer formuliert: Je größer die Anstrengungen sind, die Entscheidungen über die Berufskarriere von Führungskräften auf formalisierte, "wissenschaftlich abgesicherte" Verfahren zu stützen, desto näher liegt die Vermutung, daß die Anwender gleichsam durch "lautes Pfeifen im dunklen Wald" ihre tiefsitzende Verunsicherung hinsichtlich der Rekrutierung von Führungseliten zu kaschieren versuchen.

Kurz erwähnt werden sollte allerdings, daß die Theoretiker dieser BF-Methoden (auffällig oft auch Praktiker mit eindeutig lokalisierbaren Geschäftsinteressen) dem Verfahren eine prognostische Validität zuschreiben, die mit der von AC vergleichbar sein soll. "Bewertet man eignungsdiagnostische Verfahren, so bietet sich als ein Bewertungskriterium die prognostische Validität, d.h. die Übereinstimmung von mittels einzelner Verfahren prognostiziertem Berufserfolg mit dem tatsächlichen späteren Berufserfolg an. Analysiert man die Fachliteratur zu diesem Thema, [...] so findet man Validitätskoeffizienten (ohne Graphologie) wie in nachstehender Abbildung aufgeführt:

Verfahren	Validität (prognostische)
Interview	0.00 - 0.25
Intelligenztests	0.20 - 0.30
Leistungstests	0.10 - 0.20
Persönlichkeitstests	0.20 - 0.40
situative Verfahren	0.20 - 0.30
Assessment-Center	0.40 - 0.75
Peer-Ratings	0.30 - 0.50
Biographische Fragebogen	0.40 - 0.70

(Tabelle zitiert nach Stehle, 1990, a.a.O., S.17)

Neben einer vergleichsweise präzisen quantitativen Festlegung bezüglich der Validitätskoeffizienten (die glatten Zahlenwerte erstaunen allerdings) überrascht die versuchte Absicherung dieser bei Stehle eindeutig positiv konnotierten BF-Werte mit dem sehr pauschalen Hinweis auf die Fachliteratur der sechziger und siebziger Jahre. An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf die Zitate zur Aussagekraft derartiger Koeffizienten (Ralf Horn, Abschnitt 2.2. und Oswald Neuberger, Abschnitt 5.3.) hinweisen, die eine allzu optimistische Interpretation solcher Werte nicht unbedingt nahelegen.

Ein Ziel, das alle biographiezentrierten Verfahren verfolgen, ist die Identifizierung "potentiell erfolgreicher Kandidaten". Dies gilt für Verfahren der Bewerberauslese ebenso wie für die hier im Mittelpunkt stehenden Verfahren der Potentialbeurteilung. Ursprünglich entwickelt und eingesetzt wurden BF als "standardisierte Instrumente zur systematischen Gewinnung und mechanisch-statistischen Auswertung von Informationen über Bewerber"[56] bei der Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern im Versicherungsdienst. Ein entsprechendes Exemplar der ARAG-Rechtsschutzversicherung, auf das ich hier lediglich hinweisen möchte, ist abgedruckt in einem Beitrag von Dietmar Gottschall.[57] Je nach Zielrichtung und Zusammensetzung der Fragen soll es angeblich auch möglich sein, "potentielle Frühflukturierer, Fehlzeiter oder Führungskräfte zu erkennen"[58]. Nach diesem ersten Schritt der Zieldefinition sollten bei der Konstruktion eines BF möglichst viele geschlossene Fragen formuliert werden, von denen die Konstrukteure sich erhoffen, daß sie von erfolgreichen Mitarbeitern signifikant anders beantwortet werden als von den weniger erfolgreichen. Schritt drei ist der sogenannte "Extremgruppenvergleich". Dieser Entwicklungsschritt ist ausgesprochen voraussetzungsvoll: zum einen sollten die beiden Extremgruppen (erfolgreich/nicht erfolgreich) möglichst groß sein; zum anderen sollten im Sinne der BF-Methode nur solche Fragen verwendet werden, bei denen die "positive Differenz zwischen den Antwortprozentsätzen" möglichst groß ist.

In seiner Beschreibung der BF-Konstruktion - so wie sie lege artis durchgeführt werden sollte - fährt Weuster fort: "Die Prozentpunktdifferenzen der trennscharfen Items werden mit Hilfe spezieller Tabellen in Gewichtungspunkte für jede Antwort umgewandelt, wobei der Punktwert mit zunehmender positiver Differenz der Antwortprozentsätze steigt." Anschließend soll über eine Kreuzvalidierung mit zwei anderen Extremgruppen erneut überprüft werden, ob die angestrebte Vorhersagegültigkeit des gewichteten BF gewährleistet ist. "Die prognostische Validität des entwickelten BF wäre optimal, wenn aufgrund seiner Resultate alle beruflich erfolgreichen Kontrollgruppenmitglieder zur Einstellung empfohlen, alle weniger erfolgreichen Mitglieder abgelehnt würden."[59]

Arnulf Weuster steht der Methode des "Biographischen Fragebogens" kritisch gegenüber. Ich möchte lediglich die Einwände summarisch nachzeichnen, die spezi-

56 Weuster, 1987, a.a.O., S.409 (mit Verweis auf Willi Stehle)

57 Vergl. Dietmar Gottschall, Personalauslese: Mit 100 Fragen durchschaut, in: Management Wissen, 10 (1984), S.60-64

58 Weuster, 1987, a.a.O., S.411

59 Dieser Absatz ist sinngemäß und in allen markierten wörtlichen Zitaten zitiert nach: Weuster, 1987, a.a.O., S.411f.

fisch für dieses Auswahlinstrument sind. Das heißt, daß ich Punkte, die m.E. generelle Problemzonen von Potentialbeurteilungen sind - bspw. fortlaufende Abgleichsnotwendigkeit zwischen Anforderungsprofilen und eingesetzten Methoden, Tendenz der "homosozialen Reproduktion", blinde Flecken in den Evaluationsmaßnahmen u.a. - hier nicht erneut aufgreife. Die diesbezüglich in Kapitel 5 ausgeführten blinden Flecken lassen sich m.E. auch für biographisch orientierte Methoden aufweisen. Statt einer erneuten Darstellung dieser bereits abgehandelten Aspekte möchte ich in diesem Abschnitt lediglich auf die technischen Schwierigkeiten eingehen, die speziell den BF betreffen. Die konkrete Form der hier kritisierten blinden Flecken wird unter 6.3. am Beispiel eines Elektrokonzerns aufgezeigt. Die wichtigsten Kritikpunkte am BF sind laut Weuster die fehlende theoretische Basis, die meistens sehr geringe soziale Akzeptanz auf Seiten der Befragten sowie verschiedene konstruktionsimmanente Schwierigkeiten, etwa die Forderung nach "möglichst großen Extremgruppen" bzw. die Vielzahl der Fragen, die ausgewählt und gewichtet werden müssen.

Zur mangelnden theoretischen Basis merkt Weuster an, daß die "Unsicherheit über die Qualität der einzelnen Fragen" dazu führe, daß BF möglichst umfangreich sein müssen.[60] "Damit ist die Hoffnung verbunden, daß in vielen trennscharfen Fragen wohl auch etliche leistungsrelevante enthalten sein mögen (Schrotflinten-Methode)."[61] Ebenso kritisiert wird, daß in BF die Daten weder inhaltlich noch zeitlich differenziert gewichtet würden. "Gleiche Antwortdifferenzen im Extremgruppenvergleich vorausgesetzt, können Freizeitaktivitäten gleiches Entscheidungsgewicht erlangen wie Berufserfahrungen."[62] Auf diesen Einwand werde ich zurückkommen. An dieser Stelle möchte ich nur anmerken, daß Weuster m.E. an dieser Stelle zu technisch argumentiert - technisch im Sinne der Verfahrensrationalität! Die explizite Erhebung von Freizeitaktivitäten erfolgt nämlich keineswegs mit einer "Schrotflintenoptik", sondern im Gegenteil - wie ich im folgenden zu zeigen versuchen werde - sehr zielgerichtet.

Bezüglich der mangelhaften sozialen Akzeptanz von BF gibt es nicht viel Neues an Argumenten vorzubringen. Versuche des Eindringens in die Privatsphäre werden selten begrüßt - erst recht nicht, wenn offenkundige Zusammenhänge zwischen Fragen und Berufsleben den Befragten nicht plausibel zu machen sind. Der Betriebsrat hat nach § 94 BetrVG bei Personal- und Bewerbungsfragebogen ein

60 Arnulf Weuster, Probleme beim Einsatz des Biographischen Fragebogens zur Personalauswahl, in: Personal - Mensch und Arbeit, 8 (1988), S.327-330

61 Ebd., S.328

62 Ebd.

erzwingbares Mitbestimmungsrecht.[63] Dies betrifft die hier im Mittelpunkt stehende Anwendungsform der Potentialbeurteilung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften aber nicht oder nur peripher. Darüber hinaus wird von Anwendern häufig vorgebracht, daß in BF ohnehin nur Fragen enthalten seien, die sonst in Interviews mündlich gestellt würden. Spätestens hinter der Tür des Personalleiters endet die Mitsprache des Betriebsrates - vermutlich auch für die Mitarbeiter im Geltungsbereich von Tarifverträgen. Deshalb ist es ein um so schwerwiegenderer Vorwurf gegen diese Form von "Biographie(er)forschung", daß jede Form von Antwortverweigerung einem Verzicht auf die angestrebte Position gleichkommt. Ein ebenfalls sehr sensibler Bereich ist die Frage, wer Zugang zu den Daten hat und welche Bestimmungen über ihren Verbleib gelten. Nur strengste Disziplin und Geheimhaltung kann die Mitarbeiter vor eventuellen laienpsychologischen Deutungsversuchen ihrer Vorgesetzten schützen.[64]

Was die quantitativen Voraussetzungen zur Erstellung eines BF angeht, sollte man die Einschränkung ernst nehmen, daß sie sich lediglich zum Einsatz in größeren Organisationen eignen. Nur wenn eine Vielzahl von Stellen mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zu besetzen sind und absehbar ist, daß der BF über längere Zeit zur Rekrutierung dieser Mitarbeitergruppen eingesetzt werden kann, ist er wirtschaftlich vertretbar. Hinzu kommen gravierende methodische Probleme bei der Fragenkonstruktion und der Zusammensetzung der Extremgruppen. Völlig unabhängig von den nicht einfach zu bewältigenden Forderungen nach der Größe dieser Gruppen (je 50 für die obere und untere Gewichtungsgruppe, je 25 für die Validierungsgruppen, wobei niemand in beiden gleichzeitig auftreten darf) muß man bedenken, daß die Vielzahl der Befragten alle die gleiche Tätigkeit ausüben müßten. Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Definition von "Erfolg" bzw. Festlegungen darüber, wer erfolgreich war und wer nicht. Wenn bei Verkäufern die Umsatzzahl bereits ein nicht unumstrittener Indikator für ihren Berufserfolg ist, so dürfte klar sein, daß im Bereich von dispositiven Tätigkeiten mit Personalverantwortung eine Reduktion des erfolgreichen Bewältigens der gestellten Aufgaben auf eine Kennziffer ausgeschlossen sein muß. Insofern sprechen gegen den Einsatz von "klassischen" BF im Bereich der Potentialbeurteilungen sehr gewichtige quantitative und qualitative Argumente. Aus diesen Gründen möchte ich die kritische Betrachtung des BF hier abschließen und zur Beschreibung einer Methode übergehen, in der lediglich bestimmte strukturelle Merkmale der biographischen Methode enthalten sind.

---

63 Vergl. zu rechtlichen Grundlagen von betrieblichen Auswahlprogrammen: Christof Obermann, Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1993, S.68ff.

64 Vergl. Weuster, 1987, a.a.O., S.430

6.3. Biographische Methoden in der Praxis: Ein internationaler Elektrokonzern[65]

Im deutschen Geschäftsbereich eines großen, international tätigen Elektro- und Dienstleistungskonzerns gelten im Bereich Führungskräfteentwicklung die folgenden, von einem leitenden Angestellten der Führungskräfteentwicklung dargestellten Leitlinien: "Unter dem Begriff Potential wird die Summe der Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften eines Menschen verstanden. Dabei wird impliziert, daß die Bewältigung zukünftiger Aufgaben von diesem 'Vermögen' eines Menschen abhängig ist. Potential äußert sich in konkreten, beobachtbaren Verhaltensweisen und in erzielten Resultaten, wobei sich postulieren läßt, daß von vergangenem auf zukünftiges Verhalten geschlossen werden kann."[66]

In dieser Darstellung sind m.E. die wichtigsten generellen Paradoxien von Potentialbeurteilungsverfahren aufgezählt. Zu betonen ist, daß die im folgenden dargestellte Methode des ELEKTROKONZERNS kein klassischer BF im oben dargestellten Sinne ist. Vielmehr geht es den Anwendern darum, bestimmte methodische Aspekte von BF aufzugreifen, weiterzuentwickeln und auf ihre spezifischen Organisationserfordernisse abzustimmen. Das in diesem Abschnitt diskutierte Verfahren, dessen Entwicklung und Implementierung im Konzern skizzenhaft nachgezeichnet werden soll, hat - wie oben erwähnt - seine Vorläufer. In den siebziger und achtziger Jahren gab es eine Reihe von Versuchen, durch die Entwicklung und den Einsatz von BF methodische Fortschritte in der Eignungsdiagnostik zu erreichen. Als Promotoren dieses Verfahrens sind Autoren wie Willi Stehle oder Ansfried B. Weinert zu nennen.[67] Diese Vorläufer stehen hier jedoch nicht im Mittelpunkt, da die "klassischen" BF aus den in Abschnitt 6.2. genannten Gründen kaum geeignet erscheinen für Potentialanalysen von Führungskräften im hier untersuchten Sinne. Aus diesem Grund ist es wichtig zu betonen, daß das ELEKTROKONZERN-Verfahren "BIZEP" eine eigenständige Entwicklung darstellt, auch wenn es in eine gewisse Tradition eingeschrieben werden kann. Dennoch möchte ich im folgenden ausschließlich auf die mir zugänglich gemachten empirischen Daten zurückgreifen. Die weiter oben dargestellte, aus meiner Sicht berech-

65 Die Namen des Konzerns [im folgenden ELEKTROKONZERN genannt] sowie des Interviewpartners [im folgenden als I.E. bezeichnet] werden nicht genannt. Auch in diesem empirischen Abschnitt geht es vordringlich um strukturelle Problemstellungen von Potentialanalysen, nicht so sehr darum, eine Praxis mit Namen zu verbinden.

66 I.E., *Möglichkeiten und Grenzen* von Verfahren der Personalauswahl am Beispiel von ELEKTROKONZERN, Vortragsmanuskript, I.I.R. Kongreß "Potentialanalyse", Köln, 29.-30. September 1992

67 Neben der bereits erwähnten Arbeit von Stehle möchte ich noch hinweisen auf: Willi Stehle, Zur Konzeption eines Personalauswahlverfahrens auf Basis biographischer Daten, Hohenheim 1983 sowie Ansfried B. Weinert, Möglichkeiten zur Früherkennung von Führungstalent im außerfachlichen Bereich: Arbeiten zum "Deutschen CPI", in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1991), S.53-62

Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft Kiel

tigte Kritik an anderen Formen des BF-Einsatzes sollte nicht in die Darstellung der ELEKTROKONZERN-Methode einfließen. Trotz dieser Einschränkungen glaube ich, daß man auch vom Standpunkt der soziologischen Biographieforschung her berechtigte Kritik an Methoden der Potentialanalyse formulieren kann, die in ihrem Kern auf der Biographie des jeweiligen Mitarbeiters aufbauen.

Die bisher explizierte Unmöglichkeit des Zugriffs auf ein fremdes Bewußtsein, so wie sie sich aus der neueren Systemtheorie mit ihren erwähnten Bezügen zu den "cognitive sciences" ergibt, wird mit einem diagnostischen Verfahren wie "BIZEP" ebenso ignoriert wie die weiter oben erläuterten Zeitparadoxien. Es geht, wie vielfach betont, hier nicht darum, mit vermeintlich gesicherten wissenschaftlichen Formalisierungen einer Praxis "am Zeug flicken" zu wollen. Jeder diesbezügliche Versuch würde die Unterscheidungen, die er in Anschlag zu bringen versucht, selbst nicht sehen können und insofern blind gegenüber den Informations-, Kosten- und Zeitlimitierungen der Praxis argumentieren - also "Wissen" in der Form toter Buchstaben produzieren, das wenig Chancen hat, von Praktikern ernst genommen zu werden.

Dennoch möchte ich einen Weg aufzeigen, der zwischen Hypostasierung praktischer Zwänge und wissenschaftlicher Besserwisserei eine Balance finden soll, um bestimmte Formen von "Webfehlern" in Verfahren zu identifizieren, bei denen sowohl für Unternehmen wie für einzelne Führungs- und Führungsnachwuchskräfte viel auf dem Spiel steht. Im folgenden werde ich eine Verfahrensweise kritisch analysieren und dabei auf ein Experteninterview mit einem verantwortlichen Mitarbeiter des ELEKTROKONZERNS sowie auf eine wissenschaftliche Monographie zurückgreifen.[68] Obschon diese Formen des Einblicks wenig Tiefenschärfen im Detail ermöglichen, glaube ich, daß man mit ihrer Hilfe einige, dem beschriebenen Verfahren inhärente, **strukturelle** Paradoxien identifizieren kann. Bevor ich zur Präsentation und zur kritischen Kommentierung des "BIZEP" genannten Verfahrens komme, möchte ich die folgende Feststellung Pierre Bourdieus zitieren: "Man ist zweifellos berechtigt zu unterstellen, daß die autobiographische Erzählung sich immer, mindestens teilweise, von dem Ziel anregen läßt, Sinn zu machen, zu begründen, gleichzeitig retrospektive und prospektive Logik zu entwikkeln, Konsistenz und Konstanz darzustellen, indem sie einsehbare Beziehungen wie die der Folgewirkung von einem verursachenden oder letzten Grund zwischen aufeinanderfolgenden Zuständen herstellt, die so zu Etappen einer notwendigen Entwicklung gemacht werden. [...] Diese Neigung, sich dadurch zum Ideologen

68 Der empirische Bezugspunkt bezüglich der Anwendung biographischer Interviews in einem Unternehmen ist das Experteninterview mit I.E., das am 21.1.1994 im ELEKTROKONZERN geführt wurde. Aus wissenschaftlicher Perspektive: Dieter Zimmer/Jörg Brake, Ganzheitliche Personalauswahl. Grundüberlegungen, Instrumente und praktische Hinweise für Führungskräfte, Bamberg 1993.

seines eigenen Lebens zu machen, daß man im Dienst einer allgemeinen Intention gewisse signifikante Ereignisse auswählt und zwischen ihnen eigene Beziehungen stiftet, um ihnen Kohärenz zu geben - wie die, die ihre Setzung als etwas, was Ursachen hat oder häufiger als etwas, das auf ein Ziel führt -, findet die natürliche Komplizenschaft des Biographen, der alles, angefangen bei seinen Dispositionen des professionellen Interpreten, dazu beiträgt, diese artifizielle Kreation von Sinn zu akzeptieren."[69]

Nimmt man diese soziologisch relevanten Aspekte der hochgradigen Artifizialität eines "Lebenslaufs" ernst, so steht man als Praktiker der Eignungsdiagnose in Wirtschaftsorganisationen vor dem Problem, die zugrunde liegenden Konstruktionsmechanismen isolieren, beschreiben und kontrollieren zu müssen, um nicht zum "blinden" Opfer der eigenen diagnostischen Anstrengung zu werden. Der blinde Fleck biographisch orientierter Methoden der Potentialbeurteilung scheint gerade in jener Anstrengung zu liegen, kontingente Momente eines Lebens mit einer inneren Kohärenz auszustatten, die es vorher als Datum nicht gegeben hat. Diese Nichtexistenz eines stimmigen Entwurfs vor dem im wörtlichen Sinne realitätskonstruierenden Verfahren bezieht sich dabei sowohl auf die psychischen wie auf die sozialen Systeme, die als Umwelten einer Organisation anzusehen sind. Weder derjenige, dessen Biographie im Mittelpunkt steht, noch seine soziale Umgebung (hier Diagnostikexperten und Vorgesetzte im weitesten Sinne) haben die Dinge vorher in dem gleichen Licht gesehen, wie sie sich im nachhinein möglicherweise darstellen. Diesen Punkt halte ich für den wichtigsten und folgenreichsten blinden Fleck biographisch orientierter Eignungsdiagnostik im Bereich Führungskräfteentwicklung. Die Unterscheidungen, auf denen eine biographisch orientierte Befragung eines leitenden Angestellten basiert, abstrahieren vom Entstehungskontext der zugrunde liegenden Daten. Oder um eine Formulierung von Peter Fuchs aufzugreifen: "Sie werden operativ (und das heißt: für sich selbst blind) wirksam, und wenn sie fundamental sind, dann reitet der Beobachter auf den Unterscheidungen, die er zu fixieren trachtet."[70] Die eher technischen Aspekte der Verfahrenskonstruktion, der Implementierung und Evaluierung angewandter Methoden treten hinter diesen Einwand zurück, auch wenn es darüber hinaus Kritikpunkte gibt, die, jeder für sich genommen, bereits zu großer Umsicht im Umgang mit diesen Formen der Potentialbeurteilung auffordern sollten.

I.E. beschreibt die dort angewandten Verfahren der Potentialeinschätzung wie folgt: "Grundlegend müssen dabei zunächst zwei Personengruppen unterschieden

69 Pierre Bourdieu, Die biographische Illusion, in: Bios, 1 (1990), S.75-81

70 Fuchs, 1993, a.a.O., S.10. Fuchs spricht an der zitierten Stelle über die Transformationen, denen Kommunikation auf operativer Ebene unterliegt. Mir kam es hier auf das treffende Bild an.

werden: neue Mitarbeiter, d.h. Neueinstellungen (extern) und bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter (intern). Beide Gruppen lassen sich nochmals in jeweils zwei Kategorien aufsplitten. Bei den Neueinstellungen ist zu unterscheiden zwischen den Auszubildenden (gewerbl., techn.-kaufm., BA) und 'Conventionals', den Mitarbeitern, die bereits über eine abgeschlossene Ausbildung verfügen. Bei der internen Potentialeinschätzung zwischen 'High-Potentials' (HiPos), Personen mit außergewöhnlich hohem Führungs- und Erfolgspotential und den 'Conventionals'."[71] Im Verfahren der Potentialeinschätzung innerhalb des ELEKTROKONZERNS werden die bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter durch Einsatz mehrerer Methoden in Hinblick auf ihr "Führungskräftepotential" beurteilt. Neben der klassischen Dokumentenanalyse, die sich im internen Fall auf Personalakten beschränkt, gibt es ein Interview, in dem die hier im Mittelpunkt stehenden biographischen Methoden eingesetzt werden. Nach diesen beiden Schritten werden diejenigen, die als "High Potentials" angesehen werden, zusätzlich zur Teilnahme an AC (als "Personalförderungsseminare" bezeichnet) eingeladen, zum Teil einer "projektorientierten Beobachtung" als Trainee oder Assistent und in jedem Fall einer rückblickenden Leistungsbeurteilung unterzogen. Das heißt aber, daß die Entscheidung, ob jemand zum Kreis der "High Potentials" gerechnet wird oder nicht, bereits in dem Verfahrensschritt getroffen wird, in dem die Rekonstruktion der Biographie zum wesentlichen Moment der Interviews gemacht wurde. Nur aus diesem Grund wird das Verfahren hier ausführlich abgehandelt. Die an das biographische Interview anschließenden Verfahrensweisen scheinen im ELEKTROKONZERN die Funktion zusätzlicher Sicherheitsschleifen zu erfüllen. Wie laufen diese biographisch orientierten Interviews ab? Eines ihrer wesentlichen Merkmale ist, daß explizit **mehr** erhoben werden soll als die Berufsbiographie. Dieser Aspekt läßt sie vor dem Hintergrund der soziologischen Biographieforschung als äußerst spannend erscheinen und bietet ausreichend Gelegenheit zur Analyse im Sinne der Identifikation blinder Flecken. Der folgende Ausschnitt aus dem bereits erwähnten Experteninterview gibt m.E. deutliche Einblicke in die Methode:

> I.: [...] Was mich jetzt speziell interessiert, ist diese biographische Methode. Wenn ich das richtig sehe, ist eine Voraussetzung - methodisch -, daß man glaubt, aus Vergangenheitsdaten in die Zukunft projizieren zu können. Das ist im Prinzip für alle Potentialanalysen ein Strukturmerkmal. Worin unterscheidet sich die biographische Methode von anderen?

71 I.E., 1992, a.a.O., S.5

I.E.: Nein, nein. Das Strukturmerkmal bei der Biographie ist, daß biographische Strukturen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, in der Zukunft auch wieder angewendet werden, um wieder erfolgreich zu sein. Bei allen - und hier geht es nicht um Traits, die ich finde, sondern es geht um dynamische Prozesse. Punkt 1: Wenn einer bestimmte Strukturen hat - er geht mehr in das Vereinsleben, er geht [Unterbrechung] Fangen wir noch mal an: Die Assessment-Center-Methode geht davon aus, daß ich in Rollenspielen bestimmte Elemente wiederfinden möchte, die ich mir vorstelle zu messen. So, wenn ich sage, eine Führungskraft muß zielorientiert sein, dann nehme ich ein Rollenspiel und schaue nach, ob er zielorientiert ist. Das ist die Meßmethode des Assessment Centers. Das biographische Interview unterscheidet sich dahingehend, daß ich mir nicht sage: So, jetzt will ich mal gucken, ob du zielorientiert bist! Sondern: Welche Merkmale haben sich bei dir in deiner Vergangenheit als zielorientiert gezeigt, in deiner Biographie? Und nun schildern sie die! Und warum warst du in der Situation erfolgreich und weniger erfolgreich? Und dann kommen aus diesem ... aus diesen Elementen stelle ich dann weiter Fragen für die Zukunft und sage: So, wie würdest du in Zukunft diese Situation angehen?

I.: Das bedeutet, daß der Einsatz dieser Methode bei Ihnen weitestgehend in Dialogform stattfindet. Oder ist das ähnlich standardisiert wie diese älteren Vorformen, bspw. für die Rekrutierung ...

I.E.: Halbstandardisiert.

I.: Halbstandardisiert, und der Rest im Dialog. Also die Sache steht und fällt im Prinzip mit demjenigen, der das Interview führt?

I.E.: Gut, das kann man trainieren. Solche halbstandardisierten Verfahren kann man ja trainieren. Entstanden ist es auf der Basis erst mal eines Interviews - denn dieser Leitfaden ist in dem Büchlein [gemeint war: Zimmer/Brake, 1993, a.a.O., S.127ff.] abgebildet, von über zweihundert Fragen. Daraus haben wir einen Fragebogen entwickelt. Dieser Fragebogen ist dann gelaufen bei zweihundert Führungskräften mit dem Kriterium: "Differenziere erfolgreich und nicht erfolgreich!" Da haben wir Erfolgsfragen und Nichterfolgsfragen drin gehabt, und daraus haben wir dann einen Interviewleitfaden entwickelt. (I.E., Transkript, S. 3f.)

Wie bereits angedeutet, enthält dieser "Fragenkatalog zum Biographischen Interview" eine Vielzahl von Fragen, die darauf abzielen, möglichst alle Aspekte der Biographie zu erheben. Dabei drängt sich die Frage auf, wozu eine Fülle von Daten erhoben wird, für die vordergründig kein direkter Zusammenhang zur Erwerbsbiographie zu erkennen ist? Die systematische Ausleuchtung des privaten Lebensbereichs der befragten Mitarbeiter beginnt mit Fragen zu Elternhaus, Erziehung und Familie, umfaßt ausführliche Fragen zum Freizeitverhalten und erstreckt sich auch auf schwer operationalisierbare Konstrukte wie "Persönliche Charakteristika", "Konfliktverhalten", "Motivation" oder "Erfolg". Darauf, daß diese Methodologie auch in anderen Unternehmen verbreitet ist, haben Hans-Willy Hohn und Paul Windolf in einer 1988 veröffentlichten empirischen Studie hingewiesen. Der Formalisierungsgrad im ELEKTROKONZERN ist sehr hoch, und dort scheinen starke Hoffnungen auf der biographischen Methode zu ruhen. Neben rein pragmatischen Gründen der Zugänglichkeit war dieser Aspekt mitentscheidend dafür, daß hier der Name ELEKTROKONZERN stellvertretend auch für andere Unternehmen steht, die biographische Methoden in Verfahren der Potentialanalyse einbinden. Zu denken wäre hier auch an biographische Interviews als AC-Bausteine.

Hans-Willy Hohn und Paul Windolf haben ihre Untersuchung wesentlich breiter angelegt und versucht, systematische Zusammenhänge zwischen Lebensstilen und Selektionskriterien von Wirtschaftsorganisationen aufzuzeigen. Dabei haben sie Personalleiter in rund 80 Unternehmen befragt. Die Autoren sind sowohl den Vorstellungen der Personalverantwortlichen in bezug auf biographische Momente bei gewerblichen Mitarbeitern nachgegangen als auch der Bedeutung von biographischen Signalen bei Führungskräften. Eines ihrer Ergebnisse ist folgendes: "Bei der Rekrutierung von Führungskräften ist es üblich, daß das gesamte Spektrum des sozialen und persönlichen Hintergrunds abgefragt wird. Der Beruf des Vaters kann ebenso bedeutsam werden wie die Art des Ausgleichssportes oder der Schulerfolg der Kinder. Die Biographie oder die familiaren Verhältnisse zählen jedoch nicht als Ereignisse, die ihre Bedeutung aus der je individuellen Lebensführung erhalten, sondern sie sind nur *Indikatoren*, die auf ein anderes, für den Betrieb bedeutsames Handeln verweisen. Sie werden benutzt als 'Signale', die Aufschluß geben über ein zukünftiges Verhalten. Wenn z.B. ein Personalleiter einem fußballspielenden Bewerber einen Waldläufer vorzieht, so ist nicht die Art der sportlichen Betätigung bedeutsam, sondern nur die Signalfunktion dieser Information: Der Waldläufer neigt zum Einzelgängertum, der Fußballspieler ist ein 'Teamworker'."[72]

72 Hans-Willy Hohn/Paul Windolf, Lebensstile als Selektionskriterien - Zur Funktion "biographischer Signale" in der Rekrutierungspolitik von Arbeitsorganisationen, in: Hanns-Georg Brose/Bruno

Nach Meinung vieler Anwender von biographischen Methoden lassen sich solche Versuche des Zugriffs auf die Privatsphäre der Befragten rechtfertigen, weil es lediglich darum gehe, generell Erfolgsstrategien von eher unerfolgreichen unterscheiden zu können. Der vorwiegend rechtfertigende Charakter dieser Behauptung ist den Anwendern vermutlich bewußt, so daß man an dieser Stelle von einem verfahrensbedingten blinden Fleck sprechen könnte, der einem Verdrängungsmechanismus nahekommt. Der mehrfache Hinweis darauf, daß in der Bundesrepublik ein "teilweise eingeschränktes Fragerecht des Arbeitgebers" gelte[73], ist nach meiner Einschätzung ein deutliches Indiz dafür, daß die Anwender dieser Interviewtechnik wissen, daß sie eher Rechtfertigungen als methodische Begründungen für ihre Praxis liefern. Darüber hinaus fällt auf, daß in dem Buch von Zimmer und Brake an vielen Stellen (bspw. S.93ff.) durchaus kritische Passagen zu psychologischen Tests aufzufinden sind. Unkritischer Umgang mit Testverfahren - biographischen wie anderen - wird in diesem Buch jedenfalls angeprangert. Die Liste der Fragen, die in diesen "biographischen Interviews" offensichtlich gestellt werden, soll hier nicht in extenso reproduziert werden. Dennoch will ich einige Beispiele zitieren, um deutlich zu belegen, wie weit die Ausleuchtung der Privatsphäre von Mitarbeitern gehen kann. Ich zitiere im folgenden aus Zimmer/Brake 1993, a.a.O., S.128ff.:

- "Was würden Sie bei Ihren Kindern anders machen, als Ihre Eltern es taten?"
- "Was haben Sie mit Ihrem ersten selbst verdienten Geld gemacht?"
- "Welche Vorschriften Ihrer Eltern störten Sie? Wenn, wie haben Sie sie umgangen?"
- "Ist das Wort Ehekrise für Sie ein Fremdwort?"
- "Definieren Sie für sich guter/echter Freund(in)."
- "Wieviele dieser Freunde haben Sie derzeit? Wieviele hatten Sie als Sie 15 Jahre alt waren?"
- "Bringen Sie nach Ihrem bisherigen Lebensverlauf folgende Begriffe in eine Rangreihe: Familie/Beruf/Freizeit/Erfolg/Freunde."

Ich breche die Aufzählung an dieser Stelle mit dem Hinweis ab, daß sich in dieser 246 Fragen umfassenden Liste viele ähnliche Items finden, bei denen der Zusammenhang zu Dimensionen beruflichen Erfolgs z.T. ähnlich schwer nachvollziehbar erscheint. Hohn und Windolf ziehen in ihrer Arbeit einige Schlußfolgerungen, von denen ich glaube, daß man sie ohne weiteres auf die ELEKTROKONZERN-Methode übertragen kann: "Wie unterschiedlich die Methoden der Personalaus-

---

Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.179-207 (S.198, Hervorh. von mir, J.T.)

73 Zimmer/Brake 1993, a.a.O., S.115

wahl auch immer sein mögen, so besteht doch die grundlegende Gemeinsamkeit all dieser Praktiken darin, daß sie sich vor allem auf den persönlichen und beruflichen Habitus, auf die gesamte biographische Entwicklung und die zentralen Interessen in der Lebensführung des Kandidaten beziehen; und es ist kein Einzelfall, daß trotz optimaler fachlicher Eignung des Kandidaten und guter Ergebnisse in Intelligenz- oder Kreativitätstests die Einstellung z.B. am Beruf der Ehefrau scheitert."[74]

Es sollte nochmals betont werden, daß die Interpretation der biographischen Interviews, in denen viele der oben zitierten 246 Fragen gestellt werden, herangezogen wird, um die Kandidaten in "High Potentials" bzw. "Conventionals" zu unterscheiden. Wenn es um Karrieren in relativ spitzen Pyramiden geht, und nicht - wie ursprünglich bei biographischen Fragebogen - um die Rekrutierung von Außendienstlern in der Versicherungsbranche, wird jede Antwortverweigerung die angestrebte Position für die Kandidaten zwangsläufig ein Stück weiter in die Ferne rücken lassen. Sicher scheint mir zu sein, daß das sachliche Interesse der Anwender nicht primär von Neugier geprägt ist. **Als solche** sind die privaten Lebensumstände der Mitarbeiter für Unternehmen nicht übermäßig interessant. Wenn verantwortliche Mitarbeiter des Personalmanagements sie hingegen als **Indizien für** anderes verstehen, so ändert dieser Umstand die Interpretationen der biographischen Daten ganz entscheidend.

In der Methodologie des Beobachtens zweiter Ordnung würde man eine solche Differenz als das zugrunde liegende Unterscheidungsschema bezeichnen. Biographische Rohdaten ergeben auch als kumulierte Masse noch keinen Interpretationsrahmen per se. Entscheidend für die Deutung sind die Beobachtungsschemata, mit deren Hilfe das zusammengetragene Material gedeutet wird. Meine Analyseperspektive bezüglich dieser organisationsintern angewandten Beobachtungsschemata ist gemäß dem Postulat der hierarchiefreien Architektur rekursiver Beobachtungsverhältnisse eine nicht wertende. Insofern geht es mir nicht darum, Aussagen zu formulieren über die Angemessenheit dieser Beobachtungen, etwa im Sinne einer Diskussion um Validität oder Reliabilität. Dies bedeutet allerdings nicht, daß man andere Beobachtungsperspektiven aus der Beschreibung ausnehmen müßte, die solche Fragen ins Zentrum rücken. Wenn bspw. von Arbeitnehmervertretern diese biographischen Interviews daraufhin beobachtet werden, ob sie die Privatsphäre von Mitarbeitern in unzulässiger Weise verletzen oder nicht, sollte man dies als eine relevante Sichtweise innerhalb der Organisationswirklichkeit beschreiben. Die einer solchen Beobachtung zugrunde liegende Unterscheidung zulässig/unzulässig ließe sich dann beschreiben als ein Kristallisationspunkt in organisationsin-

74 Hohn/Windolf, 1988, a.a.O., S.198

ternen Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Die auftretenden Interessendivergenzen und daraus möglicherweise resultierenden Konflikte ließen sich in einer organisationstheoretischen Perspektive als "mesopolitische" Auseinandersetzungen beschreiben.[75] Die Technik der Beobachtung von Beobachtungen kann allerdings nicht Parteinahmen zur einen oder anderen Seite legitimieren, sondern lediglich konstatieren, daß es in der Frage der Anwendung biographischer Interviews in der beschriebenen Form unterschiedliche Unterscheidungsschemata gibt, die innerhalb einer Organisation zu jeweils anderen Wirklichkeitskonstruktionen führen.

Vor dem Hintergrund dieser methodologisch begründeten Zurückhaltung in bezug auf wertende Beschreibungen möchte ich auf einen Fragenblock zurückkommen, der in biographischen Interviews fast immer vorkommt. Es geht dabei um Auskünfte über die Sportart, die jemand in seiner Freizeit betreibt. So wird bspw. bei den gegebenen Antworten weitgehend davon abstrahiert, ob jemand Fußball, Handball oder Volleyball spielt. Dies geschieht aber nur deshalb, weil durch das vermeintliche Entschlüsseln einer "Zweitcodierung" die an sich gemeinte Frage beantwortet werden soll. Diese lautet möglicherweise: Ist er/sie Einzelkämpfer oder Teamworker? Dann wird es sehr bedeutsam, ob ein Mannschaftssport genannt wird oder eine typische Individualsportart. Ähnliche Versuche, den Befragten auf die "Psychocouch" zu legen, verbergen sich hinter Interpretationsversuchen bezüglich des Aggressionspotentials bestimmter sportlicher Betätigungen oder auch Deutungsversuche hinsichtlich des Grades an "Eigenbrötelei". Welche Etikettierungen jemandem innerhalb dieser Logik zuteil werden können, wenn er oder sie Tiefseetauchen, Wettangeln oder Wüstendurchquerungen per Motorrad - oder gar "no sports" - angibt, mag sich jeder selbst ausmalen. I.E. legte in dem bereits zitierten Experteninterview großen Wert auf die Feststellung, daß in den von ihm geführten Interviews lediglich "zeitlich stabile Persönlichkeitsmerkmale" von Bedeutung seien.[76] Als "zeitlich stabil" definiert er vorwiegend solche, die in den ersten 20 Lebensjahren erworben worden sind. Auf gezieltes Nachfragen hin stellte er in Abrede, daß genauer Abgleich zwischen Stellenanforderungen und Persönlichkeitsmerkmalen zum Erfolg einer Potentialbeurteilung beitragen könne.

---

75 Vergl. Klaus Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report, Stuttgart 1989. Dort heißt es: "Mikropolitische Ansätze setzen ein Denken und Handeln in Formalstrukturen voraus und untersuchen auf dieser Basis Formen des Arrangements und Widerstands. Im Unterschied dazu kann man einen Bereich 'mesopolitischer Perspektiven' konstituieren, unter dem die Formalstrukturen selbst in ihrer politischen Funktion analysiert werden, d.h. als Produkte von Interessen, Strategien und Kompromissen." (ebd., S.137)

76 Die weiteren Belege aus dem Experteninterview mit I.E. müssen aufgrund eines technischen Defekts am Aufnahmegerät paraphrasierend dargestellt werden. Sie basieren auf schriftlichen Aufzeichnungen während des Gesprächs und auf einem Gedächtnisprotokoll, das ich direkt im Anschluß erstellt habe.

Angesprochen auf eine mögliche Widersprüchlichkeit in der Aussage, daß er einerseits mit einem Verfahren arbeite, das über die ELEKTROKONZERN-spezifischen Kriterien hinaus generalisierungsfähig sein soll, und der stark personenabhängigen Interviewtechnik sagte er, das sei "nicht sein Problem". Als Begründung fügte er an, daß jeder, der mit dieser Methode arbeite, nach seiner Einschätzung eine große Chance habe, die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Kandidaten zu trennen. Er betonte ausdrücklich, daß im Anschluß an das Interview ein offenes Feedback-Gespräch mit dem Interviewten geführt werde. Nach seinen Angaben ist es ebenfalls üblich, daß es einige Tage nach dem Interview zu einem zweiten Feedback-Gespräch kommt. Er sagte, daß sehr viele seiner Einschätzungen letztendlich doch bestätigt würden. An dieser Stelle könnte man an die Äußerungen Ain Kompas erinnern, in denen er (zu) enge Zusammenhänge zwischen Evaluationsmaßnahmen und evaluierten Methoden bemängelt. (vergl. Kapitel 5.3.)

Was aus der Sicht kritischer Beobachter von Verfahren der Potentialbeurteilung als "implizite Eignungstheorie" bezeichnet wird, erscheint bei Anwendung anderer Unterscheidungen u.U. als äußerst effizient, da notwendige Anschlüsse sichergestellt werden.[77] Begreift man Organisationen als "Netzwerke rekursiver Entscheidungsproduktion" und das Erzeugen immer neuer Entscheidungen auf der Grundlage vorgängiger Entscheidungsprozesse als Operationsmodus dieses Typs von sozialen Systemen, dann stellt sich die Frage **nicht** (genauer formuliert: ist es keine relevante Unterscheidung), ob es angemessener wäre, Eignungstheorien zu "explizieren" oder nicht. Die dann beobachtbaren Unterscheidungen orientieren sich statt dessen daran, ob die notwendigen Anschlüsse im Sinne zu treffender Entscheidungen gelingen oder nicht. Im hier diskutierten konkreten Beispiel wären Entscheidungen bezüglich des Führungsnachwuchses des ELEKTROKONZERNS zu beobachten, die u.a. auf den Ergebnissen von biographischen Interviews beruhen. Die konsequente Umsetzung der Hierarchie- und Wertfreiheit rekursiver Beobachtungen läuft dann darauf hinaus, durch Wechsel der Unterscheidungsschemata nach der Angepaßtheit dieser Strategie zu fragen - möglicherweise durch vergleichende Beobachtung mit anderen Organisationen, die ihre Entscheidungen über Führungskräfte auf anderen Verfahren gründen. Eine "Bewertung" des ELEKTROKONZERN-Verfahrens, etwa auf der Grundlage verfahrensimma-

77 Vergl. Dirk Baecker, Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft, Frankfurt/M. 1991, S.45ff. Dort schreibt er über die "Autopoiesis der Organisation" u.a. folgendes: "Über die rekursive Verknüpfung von Entscheidungen mit Entscheidungen schließen sich Organisationen. Jede Entscheidung setzt ein Ende, das zugleich als ein Anfang interpretiert werden können muß. Die operationale Geschlossenheit äußert sich dann auch darin, daß Kommunikationen in die Form der Entscheidung gebracht werden müssen, sollen sie für die Organisation von Relevanz sein oder in der Organisation Effekte bewirken." (ebd., S.45)

nenter Argumentationslinien wie bspw. "Prognosevalidität" kann auf der Basis dieser Beobachtungstechnik nicht erfolgen.

Um aber die methodologisch angezeigte Standpunktrelativierung nicht zur einzigen Beschreibungskategorie des hier dargestellten Verfahrens zu machen, möchte ich nochmals auf die Selbstansprüche der Anwender dieser biographischen Interviews verweisen. Dies geschieht in der Absicht, für dieses Verfahren ebenso wie für das Assessment Center bestimmte blinde Flecken sozusagen aus der Außenperspektive zu beschreiben. Die weiter oben explizierten Einschränkungen bezüglich der Relativität des Beobachterstandpunkts gelten insbesondere für mögliche Ableitungen von Handlungsstrategien. Doch auch wenn es aus der Sicht einer spezifischen Organisation - im hier diskutierten Beispiel ELEKTROKONZERN - durchaus sinnvoll sein kann, biographische Interviews im Sinne der Reproduktion von Entscheidungen einzusetzen, folgt daraus nicht, daß kritische Beobachtungen von außen in Hinblick auf interne Problemzonen (blinde Flecken) ohne sozialwissenschaftliche Relevanz sind. Es kommt allerdings darauf an, genau zu bestimmen, wer welche Zwecke mit den ihm eigenen Unterscheidungen verfolgt. Insofern sollte davor gewarnt werden, kritische Kontrastierungen von Selbstbeschreibungen und Praktiken anhand der Blinde-Flecken-Metaphorik gleichzusetzen mit Ableitungen konkreter Handlungsdirektiven. Blinde Flecken zu beschreiben ist in diesem Verständnis das Geschäft des wissenschaftlichen Beobachters; Prozesse der Entscheidungsfindung zu organisieren ist hingegen das Geschäft des Praktikers - gleichgültig, ob mit Bewußtsein um die eigenen blinden Flecken oder nicht.

In bezug auf die Problematik "impliziter Eignungstheorien" findet man kritische Stellungnahmen bei Zimmer und Brake: "Wir müssen uns klar machen, daß in unsere Beurteilung all unser Vorwissen und unsere Erfahrungen mit anderen Menschen einfließen. Der Vorgang der Beurteilung ist also eher eine Interpretation als das reale Abbild des Verhaltens eines Menschen. Die Einschätzung anderer fußt auf einer unausgesprochenen und zumeist auch nicht bewußt reflektierten Persönlichkeitstheorie. Wir haben sie bereits als implizite Eignungstheorie kennengelernt."[78] Wie weiter oben bereits angedeutet wurde, erscheint die **Konstruktion** einer Biographie als kohärente Einheit - die in bezug auf die Ereignisse gleichsam post festum künstlich hergestellt wird durch auslösende Anlässe - als soziologisch höchst bedeutungsvoll. Pierre Bourdieus Verdikt der "artifiziellen Kreation von Sinn" in Biographien durch eine "gleichzeitig retrospektive und prospektive Logik" scheint mir auf jeden Versuch der Eignungsdiagnostik im Bereich Potentialbeurteilung zuzutreffen. Dieser Vorwurf ist um so triftiger, je mehr Lebensbereiche einbezogen werden, für die kein plausibler Zusammenhang zur Erwerbsbio-

78 Zimmer/Brake, 1993, a.a.O., S.30

graphie herzustellen ist. Wenn man sich vergegenwärtigt, daß bereits ein übliches "Curriculum vitae" ein hochgradig selektiver (und dennoch sinnvoller!) Zugriff auf eine individuelle Vergangenheit ist, müßte deutlich werden, daß die Konsistenz- und Kohärenzunterstellungen biographischer Methoden um so fragiler werden, je unsicherer die sachliche Beziehung zur angestrebten Tätigkeit erscheint. In dieser Hinsicht soll auch das Verfahren "BIZEP" kritisch hinterfragt werden. Da es nach Meinung der Anwender im wesentlichen darum geht, über eine möglichst detaillierte Rekonstruktion der Gesamtbiographie einige spezifische Kriterien für "Berufserfolg" zu identifizieren, lag es nahe, die Frage zu formulieren, welche Kriterien gemeint seien:

I.: Welche Erfolgsdimensionen wollen Sie aufspüren damit? Denn Erfolg ist natürlich eine Sammelkategorie für sehr vieles.

I.E.: Nein, Erfolg heißt für mich Erfolg im Beruf. Erfolg im Beruf bedeutet ja, daß er - unabhängig von Aufgabe und Umfeld - bestimmte Leistung erbringen kann.

I.: Also Persönlichkeitsstrukturen?

I.E.: Exakt. Das hat nichts mit Fachlichem zu tun. Sie sind auf der ... - ab Abteilungsleiterebene ist es unabhängig, welche Ausbildung sie haben.

I.: Also sind diese Methoden im Prinzip vollständig abgekoppelt von situativen Faktoren, von Aufgabenkontexten, von Organisationsstrukturen?

I.E.: Klar, von der Analyse her ja. Aber, im Interview, um dem anderen nicht das Gefühl zu geben, daß er auf der Psychobank sitzt, bringen sie natürlich immer Bezug zur eigentlichen Aufgabe. Das müssen sie immerwieder machen; das ist aber mehr die Hygiene im Gespräch.

I.: Und das obliegt dann demjenigen, der das Interview führt?

I.E.: Ja.

I.: Nun ist es ja so, daß eine ganze Reihe von mehr oder weniger impliziten theoretischen Vorannahmen in diesem Ansatz stecken. Also einmal in Richtung Persönlichkeitstheorien, dann auch in Richtung Entwicklungspsychologie.

I.E.: Richtig. Kritische Lebensereignisse, die fünf Dimensionen der Persönlichkeit. Da gibt es ja auch ein Konstrukt, daß eine Persönlichkeit sich zusammensetzt aus fünf Dimensionen, die stabil sind - die sich über sechs, sieben Untersuchungen als stabil erwiesen haben. [anschließend Hinweise auf Literatur zu den "big five"] (I.E., Transkript, S.4f.)

Helga Nowotny hat darauf hingewiesen, daß eine zeitpunktgebundene Abfrage biographischer Sequenzen (ein biographisches Interview vor einer Beförderung bspw. oder der Aufnahme in die Gruppe der "High Potentials") den üblichen Zeitsemantiken nicht entspricht und dadurch anfällig ist für die verschiedensten Kontingenzmomente. "Die eigene Biographie, in die der irreversible Pfeil der Zeit eingebaut ist, setzt sich aus der Verknüpfung von Sequenzen zusammen. Dadurch erst wird die soziale Identität konstruiert und verändert. [...] Sequenzen zu ordnen, heißt sinnvolle Beziehungen zwischen ihnen herstellen zu können und dadurch Identität zu stiften. Das Nebeneinander kann auch im eigenen Leben auftreten - dann gilt es, Luhmann zufolge, zumindest die Sensibilität für den Zufall zu bewahren, denn sie ist es, die dem Sammeln von Zufällen noch Kontinuität verleihen kann."[79] Wenn dies zuträfe, hinge die Potentialbeurteilung von Führungsnachwuchskräften nicht unwesentlich von Zufällen ab! Diese an sich wenig befriedigende Einsicht machen sich letztlich auch Zimmer und Brake zu eigen, die mit der von ihnen dargestellten biographischen Methode eigentlich die Absicht verfolgen, bestimmte Schwächen anderer Verfahren abzumildern, wenn nicht zu kompensieren. Am Ende ihrer Arbeit gestehen sie ein: "Letztendlich sind alle Methoden der Potentialanalyse mit Vorsicht zu genießen. Sie sollen dem Personalverantwortlichen - der Führungskraft und dem Personalleiter - die Entscheidung nicht abnehmen, sondern können lediglich eine Hilfestellung geben. Das Risiko, das mit Personalentscheidungen immer verbunden ist, läßt sich nicht minimieren, es sei denn, man will die Mittelmäßigkeit."[80]

---

79 Helga Nowotny, Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls, Frankfurt/M. 1993, S.43f.

80 Zimmer/Brake, 1993, a.a.O., S.126

7. Ein "Pool-System" zur Führungskräfteauswahl als Methode der Potentialbeurteilung

In diesem Abschnitt soll eine Form der Potentialbeurteilung diskutiert werden, die in einem der deutschen Großkonzerne der chemischen Industrie angewandt wird. Der wichtigste Unterschied zu anderen Anwendungsformen von Potentialbeurteilungen ist neben dem Verzicht auf Assessment Center eine eher globale Einschätzung genereller Managementfähigkeiten.

7.1. Der "Pool" der BASF AG

Das hier analysierte System der Potentialbeurteilung der BASF AG wird seit 1980 angewandt. Fünf Kriterien bestimmen die Auswahl der Führungskräfte, die in einen solchen "Pool" aufgenommen werden: "Fachkönnen, intellektuelle Fähigkeiten, Kooperation, Führungsfähigkeit, unternehmerische Fähigkeit." Zu diesen Oberkriterien gibt es einige Unterkriterien, die bei der Operationalisierung auf beobachtbare Verhaltensweisen eine gewisse Feinabstimmung gewährleisten sollen. Bei Stellenbesetzungen im oberen Management bis hin zu den Bereichsleitern werden in der zentralen Personalabteilung Suchläufe nach geeigneten Kandidaten gestartet. Es geht in diesem "Pool-System" nicht darum, die Kandidaten mit konkreten Karriereoptionen im Sinne festgefügter Laufbahnmodelle, etwa als zukünftige Leiter einer Ingenieurabteilung, als mögliche Geschäftseinheitsleiter oder als leitende Marketingmanager zu identifizieren. Der organisationsspezifische Hintergrund dieses "Pool-Systems" ist einerseits die Unternehmensgröße (etwa 112.000 Mitarbeiter Ende 1993); andererseits sind es sicher auch die ständig steigenden Anforderungen an Tempo und Flexibilität in der Forschung sowie in der Aufbau- und Ablauforganisation, denen sich Großunternehmen in einem verschärften internationalen Wettbewerb stellen müssen. Vor diesem Hintergrund ist der partielle Verzicht auf allzu sehr vorstrukturierte Karrieremodelle zu einer Überlebensnotwendigkeit geworden. In der Führungskräfteauswahl und -entwicklung eines technologisch geprägten Konzerns wie der BASF sind strenge Abgrenzungen zwischen Naturwissenschaftlern und Ingenieuren als Spezialisten, die lediglich die technologische Seite verantworten, und Kaufleuten, Juristen oder Sozialwissenschaftlern als vermeintlich prädestinierten Sachwaltern von administrativen Funktionen nicht mehr zeitgemäß. Aus diesem Grund werden in dem "Pool-System" lediglich solche Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale erhoben, die nicht an fachliches Spezialistentum gekoppelt sind.

Die Darstellungen in diesem Abschnitt basieren auf einem Experteninterview mit einem leitenden Angestellten des "Zentralbereichs Personal-/Führungskräfteent-

wicklung" der BASF AG, Ludwigshafen.[1] Veröffentlichte Quellen konnten in diesem Fall nicht hinzugezogen werden, so daß ich mich in der Darstellung lediglich auf das von mir erhobene Material stützen kann. Es handelt sich bei dem dargestellten Verfahren um eine Eigenentwicklung der BASF AG in Zusammenarbeit mit McKinsey, das Anfang der achtziger Jahre im Zuge der Umgestaltung zur "Matrixorganisation" eingeführt wurde. Dieses Verfahren basiert auf den fünf genannten, unternehmensspezifisch definierten Kriterien. Die Durchführung der Potentialeinschätzungen obliegt den Bereichsleitern, die durch die zentrale Personalabteilung in methodischer Hinsicht und in der operativen Umsetzung unterstützt werden. Beginnen möchte ich die Darstellung mit einigen Hinweisen zu den organisatorischen Rahmenbedingungen eines "Pools" von Potentialkandidaten:

B.: Das ist die Hierarchiepyramide der BASF-Gruppe Ende 1993: 112.000 Mitarbeiter insgesamt, weltweit. Das haben wir untergliedert: neun Vorstandsmitglieder, 53 Bereichsleiter, das ist die zweite Ebene darunter, 249 Positionsinhaber der dritten Ebene, 725 Positionsinhaber der vierten Ebene. Hier unten werden die Zahlen etwas unscharf, 12.000 außertarifliche Angestellte (es ist so, daß es bspw. in Brasilien keine Tarifverträge gibt, das ist geschätzt). Der Begriff "außertarifliche Mitarbeiter" mußte dann auf Gruppengesellschaften in den verschiedensten Ländern grob ausgeweitet werden. Das sind Eingangsstellen für Akademiker - in der BASF AG heißen die dann Gruppenleiter - und darüber befinden sich 3.000 weitere Führungspositionen. Wir hier bei ZPF befassen uns mit dem Nachwuchs für diese Spitze der Spitze, für diese Top-1000 Positionen. Es gibt natürlich auch noch getrennte Potentialerhebungen in Gruppengesellschaften für die fünfte Ebene. Das ist aber den einzelnen Gruppengesellschaften weitgehend überlassen. Da gibt es keine Regularien, das entscheiden die dezentral. Die US-Gesellschaften haben z.B. ein sehr ausgefeiltes System: die BASF-Corporation, das sind etwa 14.000 Leute von diesen 112.000, die erheben also ausdrücklich auch noch Potential für die fünfte Ebene und besetzen diese Stellen auch über eine Personalkommission, die dann Suchläufe diskutiert. Das werde ich Ihnen nachher noch schildern, wie wir das hier im großen für diese Positionen der dritten und vierten Ebene machen. Die Vorstände werden ja vom Aufsichtsrat berufen, damit haben wir nichts zu tun, die Bereichsleiter beruft

1 Das Gespräch fand am 11.5.1994 in Ludwigshafen statt. In den zitierten Interviewpassagen steht B. als Abkürzung für den Interviewpartner, I. - wie in allen anderen Fällen - für den Interviewer. Mein Geprächspartner legte Wert auf die Feststellung, daß einige Bewertungen als seine persönliche Einschätzung zu interpretieren seien. Andere Mitarbeiter der BASF kämen in verschiedenen Fragen vermutlich zu anderen Einschätzungen. Da aber Repräsentativität nicht das Ziel dieser Experteninterviews sein konnte, stelle ich die Meinung eines gut informierten Gesprächspartners als eine "Konstruktion von Organisationsrealität" hiermit zur Diskussion. Für die Freigabe des Interviews möchte ich an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich danken.

der Vorstand direkt, dazu braucht er auch keinen Zentralbereich Personal, keine Beratung, denn hier werden im Jahr vielleicht drei oder vier Stellen frei und die Nachwuchskandidaten für diese Stellen kennt der Vorstand alle persönlich. Das ist übersichtlich, das ist wie in einem kleinen Betrieb mit 300 Leuten, da braucht man keine Datenbank. Aber im Bereich der Ebenen drei und vier wird es unübersichtlicher, und hier kommen wir mit ins Spiel und machen aus dem Kreis der Potentialkandidaten Besetzungsvorschläge für diese Ebenen. Das sind dann einschließlich Querversetzungen etwa 100 bis 150 Bewegungen im Jahr, die werden in einer Kommission beraten und dann dem Vorstand als Empfehlungen, als Besetzungsvorschläge unterbreitet. (B., Transkript, S.1)

Wie bereits angedeutet, gibt es in der BASF AG ein einziges Potentialerhebungsverfahren mit einem Set von Kriterien, das für alle Berufsgruppen zur Anwendung kommt. Das besondere Kennzeichen dieses "Pool-Systems" ist also der Verzicht auf einen Abgleich zwischen Anforderungsprofilen und Einzelpersonen, der bspw. die AC-Technik vieler anderer Unternehmen kennzeichnet. Ein weiterer wesentlicher Differenzpunkt zu den Verfahren anderer Unternehmen ist die alleinverantwortliche Rolle der Bereichsleiter in der Vorschlagspraxis bezüglich möglicher Kandidaten. Im Vergleich zur Führungskräftebörse bei Mercedes-Benz, wo das alleinige Vorschlagsrecht der Vorgesetzten aus den in Abschnitt 5.4.1. dargestellten Gründen modifiziert worden ist, setzt die BASF AG im wesentlichen auf die Identifikationskompetenz einzelner Linienvorgesetzter:

B.: Die Potentialerhebung ist Aufgabe der Bereichsleiter, hier diese 53, die entscheiden, und die entscheiden einzig und allein darüber, wer Potentialkandidat wird und wer nicht. Die sind aufgerufen, die Leute zu nominieren, möglichst früh, möglichst jung, damit wir genügend Zeit haben, die zu entwickeln, denn ein Problem hier bei uns in der Chemieindustrie ist, daß die Chemiker und die Ingenieure erst relativ spät in den Beruf eintreten, mit 30 Jahren. Pensioniert wird heute in der Regel mit 60 Jahren. Wenn also die Leute solche Positionen auf der dritten Ebene hier bis zu einem Alter von 45 Jahren erreicht haben sollen, dann haben wir nur 15 Jahre Entwicklungszeit. In der Zeit sollen die mehrere Stationen durchlaufen, möglichst auch internationale Erfahrungen sammeln, verschiedene Funktionen kennenlernen. Das ist ein sehr gedrängtes Programm, da darf man keine Zeit vergeuden mit der Erstidentifikation, daß man sagt, der soll sich hier erst mal sechs bis acht Jahre bewähren, Leistung bringen, das ist dann schon zu spät. Und wie machen die Bereichsleiter das jetzt? Das ist sehr unterschiedlich, es gibt kleine Bereiche, Funktionsbereiche, z.B. der Zentralbereich Recht, da überblickt der Bereichsleiter das alleine. Es gibt riesige Berei-

che, z.B. die Werkstätten mit Tausenden von Mitarbeitern. Im Unternehmensbereich Werkstätten hier in Ludwigshafen, da muß der Bereichsleiter natürlich erst mal Vor-Urteile seiner Abteilungsleiter oder Unterabteilungsleiter sichten. Er fordert die dann auf, all ihre Spitzenleute zu benennen und dann zu begründen, warum das aus deren Sicht Spitzenleute sind. Und dann wird er sich die aber doch auch in einem großen Bereich in der Regel anschauen. Wir haben insgesamt etwa 2500 Potentialkandidaten, also bei fünfzig Bereichen sind das rund 50 im Durchschnitt. Es gibt also zwischen zehn und 80 Potentialkandidaten pro Bereich. Und diese 50 Spitzenleute sollte ein Bereichsleiter allerdings auch kennen. Das wird von ihm verlangt. Wir wollen dadurch verhindern, daß es zu viele Beurteiler gibt. Außerdem ist es so, das zeigt die Erfahrung, daß nur der Bereichsleiter diesen Gruppenblick hat. Wenn wir mit Abteilungsleitern über Potential diskutieren, dann kommt doch zu stark der gute Fachmann in den Vordergrund. Der Abteilungsleiter tendiert dazu, seinen besten Fachmann auch als Spitzen-Potentialkandidaten zu empfehlen. Das wollen wir dadurch vermeiden, daß wir den Bereichsleiter dann noch mal als Filter vorgeschaltet haben. (B., Transkript, S.2)

In dieser Vorgehensweise der "Pool-Systeme" können mit der hier verfolgten konstruktivistisch-systemtheoretischen Methode zumindest drei blinde Flecken identifiziert werden. Zum einen wäre die Gefahr der "homosozialen Reproduktion des Managements" durch die Allmacht der Vorgesetzten auf Bereichsleiterebene zu nennen. Zum zweiten scheint alles bisher Ausgeführte zur Problematik der "impliziten Eignungstheorien", zu "Beurteilungsfehlern" aufgrund der Grenzen der menschlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten in diesem Verfahren ein blinder Fleck zu sein. Die Beurteilungsmethode der BASF stellt eindeutig auf beobachtbare Verhaltensdimensionen ab. Dieses Strukturmerkmal teilt sie mit der AC-Technik. Während im AC jeweils aktuell gezeigtes Verhalten in klar definierten sozialen Situationen beobachtet und beurteilt werden soll, bleibt den Bereichsleitern in der BASF nur der Rückgriff auf **retrospektive** Vergegenwärtigungen ihrer Einschätzungen. Auch wenn diesen Einschätzungen systematische Beobachtungsversuche in einem vergangenen Zeitabschnitt zugrunde liegen, basiert die Entscheidung dennoch im wesentlichen auf Erinnerungen. Mit anderen Worten: Im AC werden eine Vielzahl von aktuellen Beobachtungen über das Verhalten einzelner zu einem Gesamturteil aggregiert, während das "Pool-System" ganz wesentlich auf dem Gedächtnis der Bereichsleiter basiert.

An dieser Stelle möchte ich zur genaueren Bestimmung dieses zweiten blinden Flecks einige konstruktivistische Einsichten wieder aufnehmen und sie auf das Phänomen "Gedächtnis" beziehen. Dabei will ich zwei Punkte nicht unterschla-

gen: Zum einen sind die Naturwissenschaften offensichtlich noch nicht an dem Punkt, an dem Wissen über das menschliche Gehirn jenen Grad an institutionell abgesicherter Unerschütterlichkeit hätte, der es erlaubte, von gesicherten Erkenntnissen zu sprechen. In diesem interdisziplinären Forschungsfeld gibt es viele schwer prognostizierbare Entwicklungen, aber auch beeindruckende Fortschritte, bspw. im Bereich "cognitive mapping". Ein Indiz für die Bedeutung, die diesen Forschungen heute beigemessen wird, ist die Tatsache, daß in den USA die neunziger Jahre zur "decade of the brain" proklamiert wurden.[2] Zum anderen sind die in dieser Arbeit herangezogenen Ergebnisse der "cognitive sciences" höchst selektive Aneignungen durch einen naturwissenschaftlichen Laien. Vor dem Hintergrund dieser beiden äußerst verschiedenen Einschränkungen erscheint es mir dennoch sinnvoll, zumindest tastende Versuche in Richtung möglicher Modellbildungen für den Bereich des Sozialen zu unternehmen. Die Fortschritte in der Hirnforschung vollziehen sich nämlich in einem Tempo, das die Hoffnungen auf adäquate Übersetzungsversuche in den Sozialwissenschaften vollständig aushöhlte, wenn man aus der Sicht des Laien auf weitere Sedimentierungen warten würde.[3] Zumindest ein Punkt scheint aus heutiger Perspektive unumstößlich: Menschliche Wahrnehmung ist nicht einfache Widerspiegelung einer "äußeren Realität" im "Innen eines Bewußtseins".[4] Genauso scheinen Gedächtnisleistungen nicht länger als Zugriffe auf bestimmte Speicher im Gehirn erklärbar zu sein. Auch Erinnern ist eine aktive Konstruktion des menschlichen Bewußtseins, für die die gleichen physiologischen Prozesse wie für aktives Wahrnehmen zugrunde gelegt werden müssen.

Rückblickend sollte überdies festgehalten werden, daß diese Ausführungen ebenso als Einwände gegen die im vorhergehenden Abschnitt diskutierten biographischen Verfahren geltend gemacht werden können. Ausgehend von der zentralen These, daß alles menschliche Erkennen als aktive Konstruktionsleistung behandelbar ist, kommt den physiologischen "Trägerprozessen" (besser noch: deren Grenzen) eine wesentliche Bedeutung zu. Was für Beschreibungen aktiver Wahrnehmungsprozesse im operativen Vollzug gilt, nämlich das "interacting game" (Eccles) von Erregungen und Interaktionen bestimmter Nervenzellen im Gehirn, läßt sich in leicht

2 Vergl. Wolf Singer, Einführung, in: Gehirn und Bewußtsein, mit einer Einführung von Wolf Singer, Heidelberg/Berlin/Oxford 1994, S.VII-IX (S.VII)

3 Ebd., S.VIII

4 Vergl. hierzu eine zusammenfassende Feststellung von Mountcastle, die John C. Eccles zitiert: "Jeder von uns glaubt von sich selbst, daß er direkt in der Welt, die ihn umgibt, lebt, ihre Gegenstände und Ereignisse genau fühlt und in einer realen und gegenwärtigen Zeit lebt. Ich behaupte, daß dies Illusionen der Wahrnehmung sind, denn jeder von uns begegnet der Welt mit einem Gehirn, das mit dem, was 'draußen' ist, über wenige Millionen gebrechliche sensible Nervenfasern verbunden ist. Diese sind unsere einzigen Informationskanäle, unsere lebendigen Verbindungen zur Realität." (John C. Eccles, Bewußte Wahrnehmung, in: Karl R. Popper/ders., Das Ich und sein Gehirn, München/Zürich (10) 1991 (Berlin u.a 1977), S.309-336 (S.312)

modifizierter Weise auch für die Mechanismen postulieren, die der Funktion des Gedächtnisses zugrunde liegen. Um nicht mehr ins Detail gehen zu müssen, als an dieser Stelle vertretbar erscheint, greife ich eine knappe Zusammenfassung von Gebhard Rusch auf. "Von der großen Zahl der in jedem Sekundenbruchteil im Nervensystem ablaufenden Prozesse wird durch einen unbekannten Mechanismus nur ein verschwindend geringer Teil bewußt. Voraussetzung dafür ist aber offenbar eine gewisse Erregungsintensität bzw. -dauer und die Erregungsausbreitung über weite Teile des Gehirns. So sind nicht schon Erregungen im sensorischen Cortex mit in ihrer Identität bestimmten Sinneseindrücken (Wahrnehmungen) verbunden, sondern erst sehr viel ausgedehntere, über Hirnstamm, sensorischen und motorischen Cortex, Thalamus, limbisches System und Stirnbereich der Großhirnrinde verbreitete, globale Erregungsmuster. *Bewußtsein* ist dann als eine *dynamisch-prozessuale Eigenschaft* komplexer, selbstreferentiell organisierter Nervensysteme anzusehen, als eine Folge von *Zuständen*, die durch die Beteiligung weiterer Gehirnareale und ihre damit verbundene Intensität gegenüber lokal umgrenzten Erregungsverteilungen hervorgehoben ist."[5]

Hinzu kommt, daß die erwähnten Insuffizienzen der menschlichen Wahrnehmung sowie des Erinnerns verstärkt werden durch mikro- und mesopolitische Aspekte des Organisationsalltags. Bereichsleiter sind wichtige Akteure in diesbezüglichen Auseinandersetzungen um Definitionsmacht und Kontrolle über "organisatorische Ungewißheitszonen".[6] Dies prädestiniert sie einerseits zur Bewältigung der genuinen Führungsaufgabe der Förderung von Nachwuchskräften, wirft aber nicht unerhebliche Probleme auf, wenn es um die Kontrolle von Subjektivitäten und mikropolitisch motivierten Auswahlentscheidungen geht. Die Macht dieser "Hierarchen" berührt nicht nur ihre je eigenen Bereiche. In der Kommission, die dem Vorstand Besetzungsvorschläge für die dritte und vierte Ebene ausarbeitet, wird diese mächtige Gruppe des Linienmanagements zu einem Kollektiv, das die Vorstellungen der zentralen Personalabteilung hinsichtlich der Führungskräfteauswahl blockieren kann. Die Bereichsleiter sind folglich auch ein wichtiger Machtfaktor für die Personalabteilung. Ohne die Zustimmung dieser besonders einflußreichen Gesprächspartner können keine Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die im folgenden wiedergegebene Passage kann nicht als die "offizielle Meinung" des "Zentralbereichs Personal-/Führungskräfteentwicklung"

5 Gebhard Rusch, Erinnerungen aus der Gegenwart, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Gedächtnis. Probleme und Perspektiven der interdisziplinären Gedächtnisforschung, Frankfurt/M. 1992, S.267-292 (S.273, Hervorh. im Original)

6 Vergl. Klaus Türk, Soziologie der Organisation. Eine Einführung, Stuttgart 1978, insbes. S.78ff. und Michel Crozier/Erhard Friedberg, Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Neuausgabe Frankfurt 1993 (Königstein/Ts. 1979), S.47, passim sowie Abschnitt 5.2. dieser Arbeit.

der BASF bezeichnet werden. Es handelt sich um die Sichtweise meines Gesprächspartners. Insofern beziehen sich meine Schlußfolgerungen auf eine "Konstruktion von Organisationsrealität", die nicht unbedingt mit der Außendarstellung identisch sein muß, die man auf offizielle Anfrage bei BASF erhielte!

> B.: [...] Wir können nur werben für neue Konzepte, aber es muß immer zunächst die Akzeptanz der Hierarchie da sein, dann können wir erst agieren. Und deshalb werden wir hier AC nicht bekommen, in denen hinterher Psychologen den Bereichsleitern erklären, wer ihre wahren Potentialkandidaten sind, die sie bis jetzt nicht entdeckt haben. Es wäre denkbar, daß wir mit den AC ein kleines Stück weiterkommen in dieser Richtung. Da sind ja Beobachter bei den AC, so wie wir uns das vorstellen, Leute aus dieser dritten Ebene hier, die dabei selbst etwas lernen. So könnte man also solche blinden Flecken dieses bisherigen Verfahrens, das zur Selbstreproduktion neigt, kompensieren, Daß der Beobachter plötzlich selbst sagt: Dieser Mann, diese Frau hat sich in dieser Mitarbeitergesprächssituation doch sehr fragwürdig verhalten, das haben wir bisher noch nicht gesehen. Das könnte entstehen, und zwar nur dadurch, daß man mit den Beurteilern, mit den Machthabern in diesem Unternehmen, immer wieder im Gespräch bleibt, immer wieder die neuen Konzepte darstellt. Nur dadurch kann man etwas verändern, aber nicht indem man von außen etwas hereinholt, das keine Akzeptanz findet. (B., Transkript, S.9)

Als dritten blinden Fleck möchte ich die Tatsache bezeichnen, daß durch den vollständigen Verzicht auf funktionsadäquat formulierte Anforderungsprofile Reifikationen von Führungsfähigkeiten als Persönlichkeitsmerkmale sehr wahrscheinlich werden. Die größte Schwierigkeit eines "Pool-Systems" dürfte es folglich sein, die Identifikation von generellen Managementfähigkeiten, die von Ausbildung und Funktion abstrahiert, in Einklang zu bringen mit Forderungen, die wichtige Rolle situativer, häufig wechselnder inner- wie außerorganisationaler Kontingenzmomente im Berufsalltag von Führungskräften nicht auszublenden. Wenn diese Balance nicht gelingt, ist die Gefahr groß, daß die Verantwortlichen längst obsoleten Mythen der "Leadership-Literatur" aufsitzen. Was in der organisationstheoretischen Literatur kritisch zu Entwürfen wie der "Great-man-theory" vorgebracht wurde, ist bereits erwähnt worden.[7]

Ein durch solche Blindheiten zum Ausdruck kommendes konsequentes Ignorieren der Interdependenzen zwischen Struktur, Kultur und Strategie einer Organisation

7 Vergl. Oswald Neuberger, Führen und geführt werden, Stuttgart (3) 1990, (völlig neu überarbeitete Auflage von Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten, Stuttgart 1984), S.46ff.

kann heute nicht mehr das Überleben eines Weltkonzerns sichern. Die schablonenhafte Projektion der in der Vergangenheit erfolgreichen Strategien in die Zukunft hinein mit dem Ziel der Feinabstimmung über situative Erfordernisse scheint nicht länger erfolgversprechend - weder in bezug auf die Gestaltung der Produktpalette noch hinsichtlich der Mitarbeiter und der Führungskräfte, die sie entwickeln, produzieren und verkaufen. Denn die heute alles beherrschende Frage ist nicht, ob ein Unternehmen lernt, "sondern ob es frühzeitiger, schneller und besser als die Wettbewerber lernt."[8] Vor diesem Hintergrund scheint das hier diskutierte Potentialermittlungsverfahren sehr stark auf das Fortschreiben bewährter Erfolgsstrategien ausgerichtet zu sein. Die Rekrutierung der Führungskräfte von morgen nach den Schemata der erfolgreichen Vergangenheit scheint aber in einem erfolgsgewohnten Traditionsunternehmen wie der BASF nicht ohne weiteres aufgegeben zu werden. Diese Problematik wurde von meinem Gesprächspartner jedoch sehr deutlich gesehen und offen thematisiert.

> B.: [...] der normale Vorgesetzte, der ein Personalentwicklungsamateur ist, tendiert immer dazu, Karriere nur daran zu messen, wie seine eigene Karriere gelaufen ist. Viele Gespräche, in denen man fragt, wie macht man Karriere, laufen so, daß er sagt: Bei mir war das so. Ich war drei Jahre ... und dann kam plötzlich ... Immer das gleiche. Wir haben auch große Schwierigkeiten durchzusetzen, daß die Vorgesetzten eine Typenvielfalt akzeptieren, daß sie nicht immer nur auf Typen setzen, die ihnen ähnlich sind. Ich habe da eine Karikatur aus Sprengers Buch: "So einen wie Sie habe ich gesucht." Das ist die Gefahr, daß dieses System hier oben mit seinen Einstellungen sich reproduziert, aus diesem "Pool" hier unten immer nur die ähnlichsten Charaktere heraussortiert. (B., Transkript, S.3f.)

Was hier deutlich ausgesprochen wird und gewöhnlich in der Forderung nach einer permanenten Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation kulminiert, ist keine ausgesprochen neue Erkenntnis. Schon Henry Ford hatte diese Zusammenhänge erkannt: "Wenn Verkrustung Erfolg bedeutet, dann braucht man nichts anderes zu tun, als die Bequemlichkeit des eigenen Geistes zu hätscheln; wenn aber Wachstum Erfolg bedeutet, dann muß man jeden Tag von neuem aufwachen und den ganzen Tag lang wach bleiben. Ich habe erlebt, wie große Unternehmen zum Schatten ihrer selbst verkümmerten, weil jemand dachte, sie könnten so weiterge-

8 Thomas Sattelberger, Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.11-55 (S.25)

führt werden, wie sie immer geführt wurden."[9] Auch wenn heute Wachstum nicht mehr ein unhinterfragtes Ziel per se und erst recht kein bedingungslos gültiger Erfolgsgarant ist, so behalten diese Warnungen Fords ihre Gültigkeit, wenn man adäquate Reaktionen auf sich rasch wandelnde Umweltbedingungen zum Maßstab nimmt, an denen sich jedes Unternehmen um den Preis seines Überlebens zu orientieren hat. Die Gefahren, die sich im Falle der Nichtbeachtung dieser Anforderungen für Unternehmen mit hohem Innovationsdruck ergeben, beschreibt Richard N. Foster wie folgt: "Die meisten Manager von Unternehmen, die vorübergehende Erfolge erzielen, gehen davon aus, daß morgen mehr oder weniger so sein wird wie heute, daß drastische Änderungen unwahrscheinlich sind, unvorhersehbar und sich zumindest langsam vollziehen werden. Aus diesem Grund konzentrieren sie ihre Anstrengungen darauf, ihren Betrieb effizienter zu gestalten. Obwohl sie Innovation schätzen und die neuesten Managementtheorien anwenden, halten sie Innovation dennoch für einen überaus personenbezogenen Prozeß, der nicht in nennenswertem Umfang geplant und organisiert werden kann. Sie glauben, daß Innovation riskant ist, gefährlicher jedenfalls als die Verteidigung ihres gegenwärtigen Geschäftes."[10]

Heute reicht es auch nicht mehr aus, diese ständigen Neujustierungen allein auf Veränderungen im Wirtschaftssystem zu beschränken. Im Sinne der strukturellen Kopplung mit anderen Funktionssystemen der modernen Gesellschaft müssen sich Organisationen im Wirtschaftssystem auch mit den Forderungen der Politik, der Wissenschaft, der immer besser informierten und professionell handelnden Arbeitnehmervertreter, den vielen ephemären sozialen Bewegungen mit lokal begrenzten Forderungskatalogen etc. aktiv auseinandersetzen. Insofern behalten alte, möglicherweise banal anmutende Einsichten in strukturelle Gegebenheiten wie die von Henry Ford zitierte ihre volle Gültigkeit, wenn man die inhaltliche Seite an die aktuellen Erfordernisse anpaßt. Heute ist Beherrschung der Informationsflut, gekoppelt mit schärfer werdenden Limitierungen bezüglich des Faktors "Zeit" mit hoher Wahrscheinlichkeit das Pendant zur Ford'schen Forderung nach ständigem Größenwachstum. Die Einsicht, daß rostet, wer rastet, ist vielleicht gerade wegen ihrer offenkundigen Plattheit so plausibel und aktuell. "Das closed-system-Denken und der defensive Umgang mit dem Unternehmensumfeld sind angesichts der Exponiertheit großer Wirtschaftsunternehmen, angesichts der Scheinwerfer der Informationsmedien und angesichts sowohl der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wie auch der zunehmenden Ansprüche unterschiedlichster externer stake-holders ein Anachronismus."[11]

9 Henry Ford, zitiert nach Richard N. Foster, Innovation. Die technologische Offensive, Wiesbaden 1986, S.19

10 Foster, 1986, a.a.O., S.25f.

11 Sattelberger, 1991, a.a.O., S.44

Andererseits darf aber unter konstruktivistischen und systemtheoretischen Gesichtspunkten nicht übersehen werden, daß der Aspekt der "homosozialen Reproduktion" durchaus positive Funktionen hat. Was unter 3.3 bezüglich der "Viabilität" ausgeführt worden ist, gilt m. E. auch für das "Passen" von Organisationsstrukturen und individuellen Entscheidungsträgern innerhalb derselben. Insofern dürfte die größte Schwierigkeit in einem Großunternehmen mit einer sechsstelligen Mitarbeiterzahl darin bestehen, die schwierige Balance zwischen "structural inertia" im positiven Sinne und permanentem Wandel zu erreichen. Mitarbeiter mit Führungsverantwortung und den daraus resultierenden Gestaltungsspielräumen und Festlegungsnotwendigkeiten können nicht an gelebten Traditionen einer langsam gewachsenen Unternehmenskultur vorbei rekrutiert werden, ohne daß es zu Immunreaktionen käme. Auch wenn Innovation eine zunehmend wichtige Rolle für Industrieunternehmen spielt, ist sie keineswegs ein Wert an sich. Gerade Unternehmen von der Größe und Marktmacht der BASF können häufig Innovationen dann kaufen, wenn sie es für angezeigt halten. Ihr Überleben hängt nicht alleine - vielleicht nicht einmal entscheidend - von internen Innovationspotentialen ab, sondern viel eher von den Möglichkeiten, Stabilität der Entscheidungsstrukturen mit Flexibilität dort zu koppeln, wo sie durch Umweltbedingungen erzwungen wird. Sicherheit zu stiften in "chaotischen" Umweltbeziehungen (nach außen am wichtigsten: Konkurrenz, rechtliche und politische Rahmenbedingungen; nach innen: eine höchst komplexe Systemgeschichte) ist die wichtigste "Viabilitätsgarantie" für derartige Großunternehmen.

Dazu gehört möglicherweise auch eine Funktion der Sicherheitsstiftung über Verfahrensgläubigkeit. Möglicherweise generiert der systematisch erzeugte Glaube an die absolute Identifikationskompetenz der Bereichsleiter mehr Sicherheit als der Glaube an bestimmte Selektionsverfahren, die wechselnden Moden unterworfen sind. Was aus der Sicht des methodenkritisch Beobachtenden als blinder Fleck erscheint, ist für das Unternehmen BASF möglicherweise die effizienteste Form der Reproduktion von Entscheidungszusammenhängen bezüglich ihrer Führungskräfte. Dennoch scheinen "updates" selbst in sehr stabil anmutenden Organisationsstrukturen unumgänglich. Entscheidend dürfte die Balance zwischen Innovation und Beharrlichkeit sein - wobei die Abstimmungen über die jeweiligen Pendelausschläge durchaus als Verhandlungsthemen begriffen werden sollten - im vorliegenden Fall zwischen zentralen Personalstäben und mächtigen Linienmanagern.

B.: Natürlich gibt es Grenzen. Die sind hier bei uns durch diese Kriterien gesetzt. Wir haben fünf Kriterien: "Fachkönnen - Intellektuelle Fähigkeiten - Kooperation - Führungsfähigkeit - Unternehmerische Fähigkeit". Und wenn Sie Kriterien anderer Firmen daneben halten, dann merkt man also - das ist jeden-

falls meine Interpretation - doch, das sind die Kriterien eines Unternehmens, das 125 Jahre alt ist, in dem sehr viele Geschäftsbereiche auch schon in einer Sättigungsphase sind, in der es darauf ankommt, das Schiff jetzt umsichtig zu steuern, auf Kurs zu halten. Das sind nicht die Kriterien einer Firma, die stark wachsen will, auf jeden Fall Innovation forciert. Wir haben auch Innovationsverhalten, aber eher als Unterkriterium. Man konnte sich nie entschließen, Innovationsverhalten zu einem dieser groß geschriebenen Kriterien zu machen. Auch wenn Sie Dinge nehmen, die in Richtung Veränderung gehen - Change-Management - das steht hier auch, aber das Oberkriterium heißt doch Führungsfähigkeit. Was wir also suchen, ist sozusagen der Manager für alle Jahreszeiten, der in gutem Wetter, schlechtem Wetter, altes Geschäft, neues Geschäft, der dieses komplexe Geschäft, in dem man auch sehr stark auf Synergien achten muß, der das überblickt. Das ist der Rahmen. Dadurch gibt es manchmal Probleme mit Nachwuchskräften, z.B. im kaufmännischen Bereich, die sehr schnell Führungsverantwortung anstreben und in der Veränderung eine ihrer Hauptaufgaben sehen. Da stellt sich die Frage: Muß die BASF sich ändern, sind das die richtigen Leute, die nur in dieser Firma hier noch nicht Akzeptanz finden? Brauchen wir die unbedingt, um den Wandel überhaupt zu schaffen? Und da ist die Meinung hier im Unternehmen sehr stark gespalten. Oder ist das Gegenteil richtig, diese Leute passen hier gar nicht hinein? Wir sind ein technologieorientiertes Unternehmen, wir brauchen solide, loyale Sacharbeiter, und aus denen heraus befördern wir dann unseren Führungsnachwuchs und hoffen, daß die diese Eigenschaften auf der Verhaltensebene im Laufe dieses Berufslebens erworben haben. (B., Transkript, S.4) [...] Und damit ist eben auch die Geschwindigkeit des Wandels begrenzt. Ich täte als Vorgesetzter, der Potentialkandidaten aussucht, der Firma keinen Gefallen, wenn ich Leute aussuchen würde, die zu unterschiedlich - selbst wenn sie fortschrittlicher sind - zu unterschiedlich sind zum in der BASF generell herrschenden Profil. Die werden sich hier nicht entfalten können. [...] Das sind häufig Leute, die bei einem Consultant gut aufgehoben wären. Und die passen hier in dieses Unternehmen, das doch sehr stark operatives Tagesgeschäft macht, nicht, oder noch nicht - das möchte ich mal offen lassen - herein. So ist es auch mit der Potentialerhebung. Man darf die Potentialerhebung nicht an den Unternehmensgegebenheiten vorbei machen. (B., Transkript, S.11f.)

Diese anschauliche Schilderung von Abwehrreaktionen eines "organisationseigenen Immunsystems" wirft die Frage auf, ob jegliches Procedere der internen Rekrutierungspraxis von Führungsnachwuchs nicht viel weniger standardisierbar ist, als viele AC-Befürworter zu glauben scheinen. Wenn die Übereinstimmungen der identifizierten Potentialkandidaten mit der Unternehmenskultur - die wesentlich

geprägt wird vom Einstellungs- und Verhaltensspektrum der obersten Führungskräfte - unter eine kritische Schwelle sinken, werden die daraus resultierenden Reibungen und Konflikte nicht mehr ohne weiteres als erwünschte kritische oder kreative Reize interpretiert werden können. Fälle wie der oben geschilderte stimmen sehr nachdenklich in Hinblick auf verallgemeinerbare Rezepte der "absoluten" Potentialbeurteilung. Wenn Führungsnachwuchskräfte, die mit hohen Erwartungen in ein Unternehmen geholt werden, im Alltag dieser Organisation auch deshalb scheitern, weil sie ihrerseits zu hohe Erwartungen an das Tempo der eigenen Karriere haben, so scheint dies ein Musterbeispiel für eine nicht gelungene "Passung" zwischen Mitarbeiter- und Organisationszielen zu sein. Vor diesem Hintergrund sollte auch die Problematik des möglichst akribischen Abgleichs von Anforderungsprofilen und möglichen Stelleninhabern noch einmal in Erinnerung gerufen werden. Denn im Falle der erwähnten kaufmännischen Nachwuchskräfte kann man davon ausgehen, daß die innerhalb des Unternehmens für die Einstellung dieser Absolventengruppe Verantwortlichen bis zu einem gewissen Grad Opfer von Reifizierungstendenzen bezüglich der überragenden Führungsqualitäten dieser Nachwuchskräfte geworden sind. Die daraus resultierenden Kosten sind sowohl für das Unternehmen wie für die Betroffenen sehr hoch. In diesem Zusammenhang möchte ich einen weiteren Gesprächsausschnitt einfügen, der deutlich macht, daß der Glaube an ein "absolutes Potential" im Bereich Führungskräfteauswahl eher ein modernes Märchen als eine reale Option für die betroffenen Entscheider ist.

B.: Denn selbst wenn es jenseits des BASF-Potentials, das von BASF-Beobachtern erkannt werden kann, noch ein absolutes Potential gäbe, das ein übermenschlich gut geschulter Beobachter erkennen könnte, dann ist die große Frage, ob sich ein so identifizierter Potentialkandidat in diesem Unternehmen durchsetzt. Ich behaupte, es gibt Potential **für** die BASF. In der Politik werden ganz andere Eigenschaften von Führungskräften verlangt als in einem Großunternehmen, und in einem Großunternehmen wieder andere als in Kleinunternehmen, und in Kleinunternehmen wieder andere als in der Familie. Da habe ich ja auch eine Führungsrolle; dort kommt es aber auf vollkommen andere Unterkriterien an als hier in der BASF. Das sind verschiedene soziale Systeme. Und was wir versuchen zu erkennen über die Potentialerhebung ist: Wo sind die Kandidaten, die sich in dem sozialen System BASF werden behaupten können? Natürlich hat man auch die Außenwirkung im Hinterkopf. Wie verhält er sich Kunden gegenüber? Wir verlangen ja eigentlich Übermenschliches von den Leuten. Gegenüber der Konkurrenz sollen die hart und unnachgiebig sein, und nach innen hin, mit ihren Mitarbeitern, da sollen sie partizipativen Führungsstil zulassen. Also, ich muß sagen, partizipativer Führungsstil steht noch nicht in

> den Unternehmensleitlinien der BASF. Wir sind erst noch bei kooperativem Führungsstil. Aber die letzte Mitarbeiterbefragung hat ganz klar gezeigt, daß die Leute mehr fordern. [...] Wenn wir also jetzt Potentialkandidaten auswählen, die vielleicht in fünf, acht Jahren aufsteigen, dann wird sich die BASF meiner Einschätzung nach bis dahin nicht sehr stark gewandelt haben. Schnellen Wandel schaffen Großunternehmen dann, wenn sie mit einem fremden Unternehmen fusionieren oder übernommen werden. Dann werden neue Unternehmensstrukturen aufgeprägt. (B., Transkript, S.11)

Wenn dieses "absolute Potential" bereits als Organisationsmythos im Sinne Neubergers entlarvt werden kann, verbieten sich nach meiner Einschätzung alle methodischen Anstrengungen zur Identifikation dieses Zerrbilds. Angemessener erscheinen dann möglichst detaillierte Abgleiche zwischen Erfordernissen der Organisation und der Stelleninhaber im Sinne einer **kontrollierten** "homosozialen Reproduktion" des Managements. Eine Praxis der Potentialerhebung, die den so bezeichneten blinden Fleck im Prinzip kennt, wäre in der Lage, entsprechend der permanenten Entscheidungsnotwendigkeiten handlungsfähig zu sein und dennoch in gewisser Weise sensibel gegenüber einer allzu blinden Anwendung bestimmter Unterscheidungskriterien unter dem operativen Druck der Notwendigkeit von Stellenbesetzungen. Eine solche Strategie würde es ermöglichen, die organisationseigenen (und für Entscheidungen notwendigen) blinden Flecken dadurch zu instrumentalisieren, daß man sie (er-)kennt und somit auch kontrollieren kann.

Eine Beobachtung der eigenen Beobachtungsoperationen, die diesen Anforderungen genügen könnte, ließe sich über zwei verschiedene Wege erreichen: Entweder durch retrospektive Analyse der eigenen operativen Praxis oder durch gezielt inkorporierte Fremdbeobachtung des eigenen operativen Beobachtens durch externe Experten. Die erste Option ist gebunden an eine eigenständige Funktion des Personalwesens, die sich selbst als Berater der Fachbereiche in der Organisation versteht und auch von den Beratenen so verstanden wird. Hinsichtlich der zweiten Möglichkeit des gezielten Einsatzes von Beobachtungen zweiter Ordnung ließen sich möglicherweise bestimmte Bausteine der AC-Technik einfügen. Die bereits diskutierte Spannung zwischen Fremd- und Selbstbeobachtung bei den AC-Beobachtern weist ebenso in diese Richtung wie der Einsatz von Moderatoren, die als kompetente Kenner der Materie eine Fremdperspektive - und das heißt notwendigerweise andere blinde Flecken - einbringen können, weil sie nicht Mitglieder der entsprechenden Organisation sind. Auch eine doppelgleisige Strategie wäre denkbar.

An dieser Stelle möchte ich eine Dichotomie von Klaus Bartölke und Jürgen Grieger erneut aufnehmen, die in Abschnitt 2.2. bereits eingeführt wurde.[12] Eine "defizitorientierte" Politik der Personalentwicklung mit dem Ziel einer "Dekkungslückenvermeidung" muß demnach streng unterschieden werden von einer auf "Potentialproduktion" abzielenden Unternehmensstrategie. Auf diese Diskussion möchte ich zurückkommen und versuchen, die dementsprechenden Strategien der BASF zu analysieren. Es handelt sich dabei um den Versuch einer rückblickenden Analyse einer bestimmten Praxis der Führungskräfteentwicklung. Diese Analyse scheint mir deshalb lohnend, weil das Problem der Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entscheidungen selbstverständlich auch dort eine zentrale Rolle spielt, wo man auf eine einhundertfünfundzwanzigjährige Erfolgsgeschichte zurückblicken kann. Obwohl sich die hier erneut zitierten Autoren nicht auf eine systemtheoretische Konzeption berufen, lassen sich auffällige Parallelen feststellen. Wie in Kapitel 3 herausgearbeitet wurde, ist es für die Autopoiesis einer Wirtschaftsorganisation entscheidend, die Anschlüsse von Entscheidungen an Entscheidungen sicherzustellen. Auch die Ausführungen zu Risiko und Gefahr in Abschnitt 3.1. basierten ganz wesentlich auf diesem Modell. Ich möchte am Beispiel der BASF versuchen, die weiter oben entwickelte Systematik einer Konfrontation mit empirischen Materialien zu unterziehen. Die Ausführungen von Bartölke und Grieger können an dieser Stelle zur Systematisierung einiger Gedanken beitragen und werden im übrigen durch das mir vorliegende Material in ihrer Verwendbarkeit bestätigt.

Bartölke und Grieger versuchen, rekonstruierend einen Zusammenhang zwischen Personalentwicklungsstrategien und Prognostizierbarkeit von zukünftigen Entscheidungszusammenhängen in Organisationen aufzuzeigen. In Anlehnung an Hans-Jürgen Drumm unterscheiden sie zwischen Personalentwicklung als "Anpassungsfortbildung" und Personalentwicklung als "emanzipatorischer Veränderung von Bewußtsein und Wertesystem des Personals".[13] Vor diesem Hintergrund ist die hier erneut aufgegriffene Dichotomie zwischen defizitorientierter Personalentwicklung im Sinne einer "Deckungslückenvermeidung" und einer potentialorientierten im Sinne einer "Potentialproduktion" zu verstehen. Das Feld möglicher Strategien, das sich aus der Sicht der Entscheider in einer Organisation auftut, wird bestimmt durch die Einschätzungen der Zukunft in Hinblick auf die Vorhersehbarkeit von Entscheidungen. Bartölke und Grieger sprechen davon, daß die

12 Vergl. Klaus Bartölke/Jürgen Grieger, Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven für Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen, in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.32-41

13 Vergl. Hans-Jürgen Drumm, Personalwirtschaftslehre, Berlin 1989, S.219, zitiert nach Bartölke/Grieger, 1992, a.a.O., S.33

"Betrachtung der Zukunft als Problem der Erfassung einer noch zu konstruierenden (sic!) organisatorischen Realität sich auf einem Kontinuum von guter Vorhersehbarkeit bis schlechter Vorhersehbarkeit" bewege.[14] Dieses Kontinuum wird von den Autoren "dichotomisiert in prognostizierbar und nicht prognostizierbar" und mit "unterschiedlichen Perspektiven der Personalentwicklung verbunden".[15]

Die zweite Strategie der "Potentialproduktion" erscheint in bezug auf die organisationsinternen Voraussetzungen als die wesentlich anspruchsvollere. Ein Unternehmen, in dem die Anforderungen der Zukunft nicht prognostizierbar sind, wird dieser Beschreibung zufolge versuchen, der Personalentwicklung die Aufgabe zuzuweisen, "das Potential im Personal dafür zu erzeugen, unbestimmter Zukunft unter Leistungsgesichtspunkten gerecht werden zu können"[16]. Diese Situation kennzeichnet nach meiner Überzeugung auch den Planungshorizont eines Großkonzerns wie BASF. Interessant scheint allerdings ebenso, daß in einer stark bürokratisch verfaßten Organisation dieser Größe offenkundig auf "Deckungslückenvermeidung" - auch im Bereich der Führungskräfteentwicklung - nicht vollständig verzichtet werden kann. Zurückführen läßt sich diese Doppelgleisigkeit in der strategischen Personalplanung sicher auf die relative Gelassenheit bezüglich des Überlebens der Organisation, die in einem sehr erfolgreichen, 125 Jahre alten Traditionsunternehmen zum Bestandteil der Unternehmenskultur gehört. Zum anderen deuten jedoch die erwähnten Anpassungsprobleme der jungen Nachwuchskräfte darauf hin, daß die "Erzeugung" eines "Pools" von Führungsnachwuchskräften mit entsprechenden Ambitionen nicht unproblematisch ist. Identifizierte und somit sozial wirksame (weil mit einforderbaren Ansprüchen verbundene) Potentiale im Sinne eines "organizational slack" zur besseren Bewältigung einer immer unsicherer werdenden Zukunft in einem "Pool" auf Abruf bereithalten zu wollen, könnte demzufolge als riskante Strategie bezeichnet werden.

Diese Vorgehensweise, die der bei Bartölke und Grieger erwähnten Strategie der Unsicherheitsbewältigung durch "Potentialproduktion" zu entsprechen scheint, ist offensichtlich auch für die BASF unverzichtbar, weil das Fortschreiben von erreichten Erfolgen, weiteres Wachstum und ständiger Innovationsdruck andere Strategien im Umgang mit Zukunftsungewißheit erfordern als Verweise auf eine erfolgreiche Vergangenheit. Möglicherweise lassen sich beide Strategien in der Personalentwicklungspraxis der BASF nachweisen, weil keine von beiden problemlos gehandhabt werden kann. Entsprechende Verhaltenselastizitäten sollten [illegible] als Mangel an strategischer Orientierung bezeichnet wer-

den. Es läßt sich darüber hinaus für die BASF zeigen, daß die Forderungen einer zentralen Personalabteilung, in der klar definierte Ziele in der Personalentwicklung, der Potentialermittlung sowie der Organisationsentwicklung verfolgt werden, nicht ohne Reibungen und Konflikte gegen das Linienmanagement durchgesetzt werden können - ohne daß dies umstandslos auf das Konto mangelnder Einsicht oder böser Absicht der Vorgesetzten in der Linie verbucht werden sollte. Daß diesen Konflikten neben den Sachfragen auch (aber eben nicht nur!) hochgradig machtgeladene Auseinandersetzungen zugrunde liegen, soll keineswegs bestritten werden. Vielmehr geht m.E. aus dem folgenden Abschnitt eindeutig hervor, daß beides zutrifft:

> B.: Es hat sich aber hier noch nie ein Consultant vorgestellt, der gesagt hat: Mit dem AC erkennen wir die richtigen Manager, ihr habt bisher die falschen erkannt. Den Mut hat hier noch keiner gehabt. Und ich muß auch sagen, den Mut hätten wir - wir sind ja eine Art unternehmensinterne Consultants - den Mut hätten wir als Personalabteilung auch nicht, den Bereichsleitern zu sagen: Eure Potentialeinschätzungen, schön und gut, aber wir haben hier ein Verfahren, damit erkennen wir die richtigen Leute, diejenigen, die noch viel besser sind als die, die ihr bisher erkannt habt. (B., Transkript, S.9)

Ich möchte behaupten, daß entsprechende Impulse der zentralen Personalabteilung zur "Selbstentwicklung" einer Organisation nur dann wirksam in einem Unternehmen umgesetzt werden können, wenn sie als primäre Ziele der Unternehmensleitung definiert werden und wenn deren Umsetzung entsprechende Priorität besitzt und konsequent verfolgt wird. Es sind letzten Endes strukturelle Zwänge innerhalb eines Großunternehmens, die gegen die glatte Umsetzung einer Strategie sprechen, die "Deckungslückenvermeidung" konsequent hinter sich läßt, um zu einer Personalplanung im Sinne der "Potentialproduktion" überzugehen. Die Bezeichnung des hier vorgestellten Verfahrens als "Pool-System" deutet bereits darauf hin, daß die Notwendigkeit erkannt wurde, verstärkt auf die zweite Strategie zu setzen. Dies jedoch wirkungsvoll - und das heißt für alle Unternehmensbereiche verbindlich - umzusetzen, ist ein Projekt, das offensichtlich sehr schwer zu bewerkstelligen ist.

8. Schlußbemerkungen

Auch wissenschaftlich orientierte Beschreibungen von Unternehmenspraxis unterliegen gewissen Modeströmungen - darin zumindest vergleichbar mit der alltäglichen Planungs- und Führungspraxis von Wirtschaftsorganisationen. Die Lebensdauer sowie der "impact" solcher Managementkonzepte - verstanden als längerfristig strukturbildende Modelle für Aufbau- und Ablauforganisation - sind sicher erheblichen Schwankungen unterworfen. Dennoch gibt es kritische Beobachter dieses Marktes wie bspw. Richard Pascale, der "es in einer Zusammenstellung von 'management fads' auf 35 Managementmoden in den letzten vier Jahrzehnten gebracht" hat.[1] Diese Beobachtung wäre sicher nicht der weiteren Erwähnung wert, wenn es nicht auch Trends gäbe, die auf zunehmend kürzer werdende Lebenszyklen von Produkten, Technologien, letztlich sogar von Unternehmen selbst hindeuteten.[2] Solche Trends betreffen auch die in den Unternehmen tätigen Menschen: die Lebensarbeitszeit ist weiter gesunken, nicht zuletzt aufgrund von massenhaft angewandten Vorruhestandsregelungen in den letzten Jahren, lebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen ist für viele nicht mehr realisierbar, für viele auch gar kein Ziel, und flachere Hierarchien verlagern Laufbahnphasen von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens weit nach vorne. Personalentwicklung insgesamt und auch deren spezifische Formen Führungskräfteauswahl und -entwicklung müssen ihr Instrumentarium auf diese Trends neu justieren.[3]

Wenn man diese Trends unter dem Schlagwort des tendenziellen "Abschieds von der Normalbiographie"[4] zusammenfassen möchte, wäre eine der naheliegenden Schlußfolgerungen für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften, daß Unternehmen sich in ihren diagnostischen Bemühungen auf insgesamt kürzere Beobachtungsphasen einstellen müßten. Die Reichweite von Potentialbeurteilungen würde vor diesem Hintergrund ebenfalls kürzer ausfallen müssen. Die Analysen von Potentialbeurteilungsverfahren, die im Verlauf dieser Arbeit anhand einer systemtheoretisch-konstruktivistischen Methodologie vorgelegt worden sind, haben gezeigt, daß generelle Empfehlungen im Sinne eines "how-to-do-it" den komplexen Passungserfordernissen zwischen "Stellen" in Organisationen und

1 Thomas Sattelberger, Personalentwicklung Quo Vadis, in: Personalwirtschaft, Jubiläumsheft 1994, S.31-36 (S.36)

2 Vergl. Barbara Heitger, Chaotische Organisationen - organisiertes Chaos? Der Beitrag des Managements zur lernenden Organisation, in: Thomas Sattelberger (Hg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.111-124

3 Vergl. Sattelberger, 1994, a.a.O., S.31f.

4 Vergl. Gespräch mit Lutz von Rosenstiel, Abschied von der Normalbiographie, in: Uni Magazin, 1 (1995), S.34f.

"Personen" nicht gerecht werden können. Nach den vorgelegten Analysen kann nur die genaue Kenntnis der spezifischen Innenwelt einer Organisation die Voraussetzungen für ein "maßgeschneidertes" System der Identifikation und Entwicklung von Führungspotentialen erfüllen. Jeder globale Hinweis auf die methodische Überlegenheit eines bestimmten Verfahrens würde den Erfordernissen der Einzelfallbetrachtung zuwiderlaufen. Denn solche Anleitungen würden in einem rein methodologischen Diskurs der Eignungsdiagnostik verhaftet bleiben und sie sind nach meiner Auffassung nicht geeignet, um die Komplexität innerhalb einer großen Unternehmung angemessen zu behandeln.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Analysen in den Kapiteln 5 bis 7 war, daß der systematisch erzeugte Glaube an die technische Rationalität der Verfahren zur Sicherstellung des "Netzwerks rekursiver Entscheidungsproduktion" wichtig sein kann, aber als Organisationsmythos eher eine Konstruktion von Realität ist als ein Nachweis für die "Objektivität" der Verfahren. Alle Versuche, über verfahrensimmanente Optimierungen die Auswahlstrategien den verkürzten Zeitrahmen für die Diagnostik anzupassen, scheinen wenig erfolgversprechend. Wenn es bspw. gelingen würde, die prognostische Validität innerhalb eines bestimmten Assessment Centers von 0.5 auf 0.55 zu erhöhen, wäre dies aus der hier verfolgten organisationstheoretischen Perspektive von untergeordneter Bedeutung.[5] Gestaltungsoptionen im Sinne der notwendigen Sicherstellung von "Anschlüssen" innerhalb eines Netzwerks von Entscheidungen ließen sich eher durch gezielt eingesetzte (Selbst-)Beobachtungstechniken bezüglich der organisationsinternen Einbindung der angewandten Verfahren ableiten. So könnte etwa der vieldiskutierten "Verliererproblematik" möglicherweise dadurch begegnet werden, daß im Vorfeld einer Potentialbeurteilung den Teilnehmern Karriereoptionen mit und ohne Führungsverantwortung aufgezeigt werden. Solche Perspektiven gehen aber weit über individuelle Anpassungsmaßnahmen hinaus; sie erfordern vielmehr strategisch verankerte Programme, die gerade nicht einzelfallorientiert ansetzen. Lernprozesse in dieser Richtung sind mehr als "'kosmetische Veredelungs- bzw. Justierungsprozesse' an der Oberfläche der Organisation"[6]. Wenn bei strenger Vorauswahl der Teilnehmer, deren Potential beurteilt werden soll, für alle eine ihren Möglichkeiten angemessene Karriereoption (mit oder ohne Führungsverantwortung) bereitstünde, wären "therapeutische Nachbehandlungen" von Einzelfällen - die sowohl

5 In Kapitel 5 ist deutlich gemacht worden, welche Schwierigkeiten mit solchen Evaluierungsversuchen einhergehen. Um das hier verfolgte Argument pointieren zu können, wäre es hilfreich zu unterstellen, eine solche Messung in Hinblick auf eine Validitätsverbesserung wäre möglich *und* zutreffend.

6 Thomas Sattelberger, Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.11-55 (S.13)

für die Betroffenen wie für die Organisation vielfach retten sollen, was noch zu retten ist - eigentlich nicht mehr erforderlich. Es bleibt allerdings resümierend festzuhalten, daß anwendbares Handlungswissen von wissenschaftlichen Beschreibungen mit dem hier zugrunde gelegten Selbstverständnis nur sehr allgemein umrissen werden kann.

Aus diesem Grund möchte ich davon abraten, die vorliegenden Ergebnisse als Plädoyer für oder gegen eines der hier behandelten Verfahren zu verwenden. Nur wenn man sich intensiv bemüht, für jedes einzelne Unternehmen die dort vorfindbaren Strukturen, die Unternehmenskultur, die Allianzen und Seilschaften und die durch diese Gegebenheiten möglichen Strategien genau zu analysieren, kann man verantwortungsbewußt über den Stellenwert eines konkreten Verfahrens sprechen. Diese Überlegungen spiegelt die streng unternehmensbezogene Darstellung in den Fallstudien wider. Ein Fazit im Sinne wertender Beschreibungen über "das" Assessment Center oder "die" biographische Methoden ist mit dem von mir gewählten Zuschnitt der Analysen nicht zu ziehen. Selbst Aussagen über die AC-Praxis in einem der vorgestellten Unternehmen müßten mit Kautelen verbunden werden, die u.a. mit dem Stellenwert des empirischen Materials zusammenhängen. Die Beschreibungen, die meine Interviewpartner von der "Wirklichkeit" ihrer Organisation gegeben haben, sind nicht die einzig möglichen, wenn auch vielfach die verbindlichen in bezug auf die Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Diese Beschreibungen allerdings als Abbildungen **"der"** Realität innerhalb der jeweiligen Organisation zu behandeln, würde allen konstruktivistischen Vorannahmen zuwiderlaufen. Es handelt sich jeweils um **"eine"** Realitätskonstruktion, die unter den gegebenen Bedingungen als die **"passende"** angesehen wird. Die Zielsetzung der Repräsentativität wurde auch explizit nicht verfolgt. Vielmehr war es meine Intention, jeden Einzelfall als Einzelfall vorzuführen. Es ging im wesentlichen um ein tastendes Überprüfen der Möglichkeiten, die sich ergeben, wenn man Wissen um blinde Flecken bestimmter Verfahren kontrolliert in organisationsinterne Prozesse zu integrieren versucht, ohne auf eine hierarchische Belehrungsarchitektur zurückzugreifen. Welche Chancen mit einem solchen (Selbst-)Beobachtungsprogramm verbunden sein können, möchte ich abschließend anhand einiger Gedanken zu "lernenden Organisationen" verdeutlichen. Das Thema des organisatorischen Lernens kann dabei bestenfalls gestreift werden in der Absicht, eine mögliche Implementierungsform von Beobachtungen zweiter Ordnung anzudeuten.

Die in dieser Arbeit entwickelten Zugänge zur "Wirklichkeit" einer Organisation mit Hilfe bestimmter Beobachtungstechniken, die der Systemtheorie und den "cognitive sciences" - gesehen durch die Optik des radikalen Konstruktivismus - entliehen sind, unterscheiden sich in ihrem Organisationsverständnis fundamental von den meisten der heute marktgängigen Beratungsansätze. Die hier zugrunde

gelegten Beschreibungen von Organisationen erscheinen eher als analog zu lebenden Organismen als zu sogenannten "Trivialmaschinen". Es ging bei der hier im Mittelpunkt stehenden Form der Beobachtungen zweiter (und höherer) Ordnung nicht um hierarchische Lernformen in der Gestalt, daß ein Außenstehender etwas besser sieht, was ein Innenstehender (so) nicht sehen (kann) und daraus Änderungsszenarien ableitet. Auf welche Legitimation Interventionsstrategien "klassischer" Beratungsansätze sich auch immer berufen mögen (Neutralität, überragende Sachkompetenz, großer Erfahrungsschatz etc.), es handelt sich nach meiner Meinung stets um hierarchisierte Ansätze. Das Ziel dieser Arbeit war nicht, ein Urteil über die Angemessenheit, die Effizienz oder den möglichen Erfolg dieser Beobachtungsformen zu fällen. Insofern verbietet sich auch jede weitere Stellungnahme zu dieser Form der Beobachtung von Organisationen durch außenstehende Beratungsexperten und zu deren Interventionsrepertoire.[7] Statt dessen wollte ich mit dem Schema des Beobachtens von Beobachtungen und der Metapher des blinden Flecks Möglichkeiten zu einer hierarchiefreien Form des Beobachtens andeuten.

Blinde Flecken sind in dieser Optik nicht Defizite, sondern Voraussetzung dafür, daß man überhaupt etwas sieht. Insofern ist Wissen um bestimmte blinde Flecken nicht ohne weiteres in Anweisungen für eine alternative Praxis umsetzbar. Diese Einschränkung unterscheidet den hier gewählten Ansatz fundamental von methodisch inspirierten Bemühungen zur Bekämpfung von "Beurteilungsfehlern", wie sie sich aus der diskutierten eignungsdiagnostischen Literatur ableiten lassen. Dieses Wissen ist im operativen Vollzug einer Beurteilung sicher ein wichtiges Instrument zur Selbstkontrolle der Beurteiler, doch es stand nicht im Mittelpunkt meiner Analysen. Der in Kapitel 4 unternommene Versuch, Beobachtungen von Bewußtseinssystemen und Organisationen analytisch zu trennen, sollte die Differenz von individuellen Beurteilungsfehlern und blinden Flecken in einer Organisationsstruktur hervorheben. Die hier vorgelegten Beschreibungen hatten demnach primär die Zielsetzung, bestimmte, latent gehaltene Selbstbeobachtungen von Organisationen zu beschreiben, die mit formalisierten Verfahren der Potentialbeurteilung einhergehen. Sowohl in Stäben des Personalmanagements als auch in den Linien wird mit Verfahren wie dem Assessment Center oder einer Führungskräftebörse nicht nur Wissen über einzelne Mitarbeiter systematisch erzeugt, es fällt in

7 Vergl. zur Problematik der Unternehmensberatung aus systemtheoretischer Sicht: Niklas Luhmann, Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.236-249. [In diesem Abschnitt zitiert als: Luhmann, 1992:b] Dieser Text ist identisch mit dem mehrfach zitierten: Peter Fuchs/Niklas Luhmann, Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: dies., Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S.209-227.

erheblichem Umfang auch Wissen über die Organisation an, das im Sinne einer "Kulturanalyse" wichtig sein kann. (vergl. die Abschnitte 5.4.1 bis 5.4.3.)

Das mit dem hier verwendeten systemtheoretischen Ansatz gewonnene Wissen über blinde Flecken in Verfahren der Potentialanalyse kann nicht ähnlich direkt in Entwicklungsszenarien transformiert werden wie Wissen über Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters. Wenn bspw. den Anwendern eines Assessment Centers klar ist, daß ein blinder Fleck ihres Verfahrens darin besteht, daß die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen immer ein Zufallsmoment impliziert - es mit anderen Worten nie eine absolute Vergleichsbasis geben kann - müssen sie dies als "Kosten" dieses Verfahrens akzeptieren. (vergl. Kapitel 5.4.2.) In gleicher Weise nicht auflösbar scheint die grundlegende Paradoxie, die Zukunft durch den Blick in die Vergangenheit prognostizieren zu müssen. Wer in die Zukunft schauen muß, um planen zu können, kann dies nur auf der Basis, die jeder Prognose zugrunde liegt: Systematisierung von Vergangenheitsdaten und davon ausgehende Schätzungen. Für den hier im Mittelpunkt stehenden Gegenstandsbereich der Beurteilung von Mitarbeitern (als Personen) hat man es zusätzlich zu diesen allgemeinen Unsicherheiten des Prognostizierens noch mit einer weiteren gravierenden Schwierigkeit zu tun: Man kann nicht in die Köpfe hineinschauen. Es bleiben also nur Möglichkeiten des Beobachtens und Beurteilens von Darstellungen. Die Angemessenheit dieser Vorgehensweise ist betont worden; es geht nicht darum, alle Facetten eines "Menschen" der Beobachtung zugänglich zu machen, sondern um Übereinstimmung von "Personen" mit jeweils zu definierenden Erwartungsstrukturen. Dabei liegt die Definitionsmacht bei der Organisationsspitze. Dieser Aspekt verbindet alle hier behandelten Verfahren, auch wenn die Durchführung der entsprechenden Abgleichsprogramme erheblich differiert. Ebensowenig hintergehbar scheint die Tendenz zu sein, die Kriterien für Erfolg in Führungspositionen an den jeweils erfolgreichen Führungskräften zu bemessen. Die "homosoziale Reproduktion" - von mir als blinder Fleck vorgeführt - hat organisationsintern eine immens stabilisierende Wirkung und schafft Sicherheit.

Wenn also verschiedene blinde Flecken nicht als Defizite, sondern umgekehrt als konstitutive Voraussetzungen dieser Verfahren erscheinen, gilt es abschließend die Frage zu beantworten, was mit dieser Beobachtungstechnik überhaupt erreicht werden kann. Nach meiner Überzeugung lassen sich solche "rekursiven Beobachtungsverhältnisse" mit Ansätzen des "organisationalen Lernens" verkoppeln. Um dies zu verdeutlichen, möchte ich sehr knapp - eher als Ausblick denn als Ergebnis - umreißen, was unter einer "lernenden Organisation" aus systemtheoretischer Sicht verstanden werden könnte. Bevor ich einige Aspekte näher ausführe, die eine systemische Konzeption von Organisationen von Modellen einer "Trivialmaschine Unternehmen" unterscheiden, möchte ich eine zentrale These voranstellen:

Unternehmen werden nicht gesteuert, sie **steuern sich selbst**. Capra, Exner und Königswieser haben in einem Überblicksartikel die aus ihrer Sicht wichtigsten Grundprinzipien des systemischen Managements anhand von sieben Thesen erläutert.[8] Die erste dieser Thesen lautet: "Unternehmen sind nicht beherrschbar, sie beherrschen sich selbst. Dies ist für viele Manager eine höchst unangenehme bis nichtakzeptable Vorstellung. Sie gehen hartnäckig von der Annahme aus, ein Unternehmen sei wie eine Maschine, bei der man sich nur entsprechend auskennen müsse, um sie zu beherrschen."[9] Symptomatisch für ein solches Bild von Organisationen sind Organigramme oder Netzpläne - ein "Bild, das auf Logik, Widerspruchsfreiheit und Beherrschbarkeit aufbaut"[10]. Wenn man demgegenüber Organisationen als autopoietische Systeme betrachtet - eine Sichtweise, die der gesamten Untersuchung zugrunde liegt - so muß man in der permanenten Erzeugung von Entscheidungen ein Ineinandergreifen verschiedener struktureller Kopplungen zwischen verschiedenen Systemtypen sehen. Grundlegend für eine solche Betrachtungsweise ist es, die verschiedenen System-Umwelt- und System-zu-System-Beziehungen zu identifizieren. Zwar gibt es eine Vielzahl von Bewußtseinen innerhalb einer Organisation, aber Inhalte einzelner psychischer Systeme (bspw. Überlegungen eines Vorstandsmitglieds wie: Wir brauchen mehr Frauen als Abteilungsleiterinnen) können nicht direkt in Steuerungsimpulse umgesetzt werden. Luhmann formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: "Das Grundmuster scheint immer auf eine Stimulation von Entscheidungen durch Entscheidungen hinauszulaufen - auch in alltäglichen Routineentscheidungen. Dabei denke ich nicht so sehr psychologisch: Entscheidungen ergeben sich weniger aus einem sozialen Bewußtseinsvorgang, sondern erscheinen eher als eine soziale Form, in der sich Kommunikation präsentiert. [...] Mein Verständnis von Organisation unterstellt lediglich, daß es in ihnen Bewußtsein gibt und daß dieses in der Kommunikation mitläuft. Die Kommunikation setzt das Mitwirken von Bewußtsein voraus."[11]

Was bedeutet diese Konzeption der Autopoiesis für die Steuerungsmöglichkeiten einer Wirtschaftsorganisation? Vorgänge in den relevanten Umwelten (Konkurrenz, Kunden, Partner, Lieferanten, Mitarbeiter, Produkt-, Geld- und Arbeitsmarkt, politisch und rechtlich bindende Entscheidungen etc.) müssen intern abbildbar und

8 Vergl. Fritjof Capra/Alexander Exner/Roswita Königswieser, Veränderung im Management - Management der Veränderung, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.112-121

9 Ebd., S.116

10 Heitger, 1991, a.a.O., S.118

11 Niklas Luhmann, Fragen an Niklas Luhmann (Interview mit Hella und Alexander Exner sowie Roswita Königswieser), in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.95-111 (S.98). [In diesem Abschnitt zitiert als Luhmann, 1992:a]

kommunizierbar gemacht werden, um in eine Entscheidungsform gebracht werden zu können. Diese internen Transformationsprozesse laufen über Kommunikation - es entstehen dabei eine Vielzahl von Ja- oder Nein-Formen, auf deren Grundlage Erwartungen aufgebaut werden. "Unternehmen konstruieren und schaffen ihre Wirklichkeit [...] daher selbst durch Kommunikation mit sich und ihren Umwelten. Was 'wirklich' ist, ist bereits eine Entscheidung."[12] Diese technischen Beschreibungen hinsichtlich der Autopoiesis als permanenter Abgrenzungsprozeß eines Systems "Unternehmen" gegenüber inneren und äußeren Umwelten müssen noch ergänzt werden um Strukturen im Sinne einer Systemgeschichte. Organisationen haben ebenso ein Gedächtnis wie Bewußtseine. Das bevorzugte Medium des Organisationsgedächtnisses ist Schrift bzw. schriftbasierte EDV, doch auch weniger sedimentierte Aspekte wie Traditionen, Unternehmenskultur oder bestimmte Organisationsmythen gehören dazu. Solche weniger formalisierbaren Gedächtnisaspekte sind unbedingt an psychische Erinnerungsaktivitäten gebunden, sie leben und sterben mit der Mitgliederpopulation einer Organisation. Es hat sich im Verlauf der Arbeit gezeigt, daß in Potentialbeurteilungen in einem hohen Maße die "Passung" von Kandidaten mit diesen informalen Strukturelementen überprüft wird. Auch wenn diese Überprüfung ein nicht formalisierbarer Bestandteil der Verfahren ist, kann man kaum übersehen, wie wichtig diese Aspekte sind. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die Zulassung zu einer Potentialbeurteilung, die ihrerseits bereits hochselektiv ist, und setzt sich fort, wenn es darum geht, aus den Ergebnissen eines formalisierten Verfahrens konkrete Karriereverläufe abzuleiten. Um die Problematik des "Passens" noch einmal zu konkretisieren, füge ich einen weiteren Interviewausschnitt ein. Ein Unternehmensberater sagte dazu folgendes:[13]

> U.: Ich sehe das Unternehmen, und man kriegt ein gewisses Gefühl für das Umfeld. Um mal ein ganz krasses Beispiel zu nehmen: das Umfeld Deutsche Bank und das Umfeld Ikea sind extrem gegensätzlich, was auch schon die Kleidung der Mitarbeiter bei der Ikea und der Mitarbeiter bei der Deutschen Bank signalisiert. Und auch der Umgangston dort, wie man miteinander spricht. So, und da brauchen sie natürlich in diesen beiden Umfeldern völlig unterschiedliche Managertypen. Jemand, der bei der Deutschen Bank erfolgreich sein will, muß auch diesem Erscheinungsbild des dort erfolgreichen Managers, in seiner Persönlichkeit, in seiner Ausstrahlung, in seiner Berufserfahrung, entsprechen. Ein Geschäftsführer von der Ikea kann jetzt nicht zur Deutschen Bank wechseln.

12 Heitger, 1991, a.a.O., S.119

13 Experteninterview mit einem Unternehmensberater (U.) am 3.6.1993 in Hamburg, zitiert nach Transkript.

> [...] Er hätte erhebliche Anpassungsprobleme. Das heißt sogar im Extremfall: Die beste Führungskraft und auch der beste Fachmann können im falschen Umfeld scheitern, weil das Umfeld diesen Menschen wie eine kranke Zelle einfach abstößt. Und daran scheitern im Prinzip auch die Leute, die Führungskräfte in der Probezeit, wenn sie denn scheitern. Sie scheitern nicht an ihrer Kompetenz, sie scheitern nicht an ihrer Führungsqualität, sondern sie scheitern an ihrer fehlenden Umfeldverträglichkeit. (U., Transkript, S.9)

Die Veränderungen innerhalb eines Unternehmens - also jede Form der Steuerung - muß a fortiori die gleichzeitige Offenheit und Geschlossenheit von autopoietischen Systemen in Rechnung stellen: Geschlossenheit in bezug auf die Reproduktion der Elemente (Entscheidungen) gemäß einer autopoietischen Logik, Offenheit in bezug auf die Umweltverhältnisse. In einem solchen Modell sind Änderungen sind nur durch Verarbeiten der "Irritationen" der relevanten Umwelten gemäß der "Strukturdeterminiertheit" eines autopoietischen Systems konzipierbar.[14] Luhmann ist bezüglich der praktischen Konsequenzen einer solchen Formalisierung zurückhaltend. Worauf es an dieser Stelle ankommt, ist bei ihm aber deutlich formuliert: "Ich vermute überhaupt, daß die Theorie der Autopoiesis nur einige wenige praktische Konsequenzen hat, wie etwa, daß alles nur über Irritation läuft, daß man eigene Strukturen selbst ändern kann und daß die *Änderung* nur über die Autopoiesis im System, aber *nicht von außen* durchgeführt werden kann. Der Manager, der Planer ist immer ein Teil des Systems. Wenn er beginnt, ein Modell des Systems zu errichten und sagt: 'Das ist meine Vorstellung, dahin soll es gehen', dann wird genau das schon wieder beobachtet, weil er im System arbeitet, an die Kommunikation angeschlossen bleiben muß und alles nur über Entscheidungen des Systems produzieren kann. Das sind Konsequenzen der Autopoiesis."[15]

Um die Steuerungsproblematik komplexer Sozialsysteme etwas genauer zu beschreiben, greife ich auf das Interventionskonzept von Helmut Willke zurück. Nach seiner Begriffsbestimmung ist eine "Intervention eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, welche die Autonomie des intervenierten Systems respektiert"[16]. Anpassung von Organisationen an veränderte Umweltbedingungen (etwa die weiter oben genannten Trends der verkürzten Zyklen in den Umwelten Produkt- und Arbeitsmärkte) können unter den Prämissen der am Kosten/Nutzen-Prinzip orientierten Wirtschaftsorganisatio-

14 Vergl. Helmut Willke, Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Dirk Baecker u.a. (Hg.), Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt/M. 1987, S.333-361

15 Luhmann, 1992:a, S.106 (Hervorh. von mir, J.T.)

16 Willke, 1987, a.a.O., S.333

nen nicht der Evolution überlassen werden. Dies wäre zu kostspielig und riskant, würde also mit hoher Wahrscheinlichkeit die Autopoiesis im Sinne der Sicherstellung von Zahlungsfähigkeit zum Stillstand bringen. "Auch Organisationsberater sind professionelle Interventionisten. Sie intervenieren in Organisationen mit dem Ziel, deren Funktionsweise effektiver und effizienter zu machen. Organisationsentwicklung (organization development) ist ein umfassendes Interventionskonzept, das durch Beratung eingeleitet wird und auf langfristige Lern- und Erneuerungsprozesse in Organisationen zielt."[17] Die in Aussicht gestellte Verkopplung von systemtheoretischen Organisationskonzepten mit Vorstellungen einer "lernenden Organisation" soll auf der Basis dieser begrifflichen Festlegungen versucht werden - allerdings in sehr spezifischer Einengung auf den Untersuchungsgegenstand.[18] Die weiter oben bereits erwähnten Beratungskonzepte, denen eine hierarchische Grundstruktur eigen ist, sollten nicht mit den hier gemeinten Interventionsstrategien verwechselt werden.[19] Der Unterschied besteht darin, die Autonomie des intervenierten Systems zu wahren.[20] Willke jedenfalls hält Interventionen in autopoietische Systeme nur auf dem "indirekten Weg non-hierarchischer Kontextsteuerung" für machbar.[21] Der Platz, an dem Beobachtungen zweiter Ordnung in dieser Organisationskonzeption implementiert werden könnten, soll eben-

17 Ebd., S.348

18 Das Thema "lernende Organisation" kann an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden. Lediglich ein Lernfeld von Organisationen wird gestreift: die Personal- und Führungskräfteentwicklung.

19 Eine sehr viel nuanciertere Gegenüberstellung verschiedener Beratungsansätze als die hier vorgenommene bieten: Alexander Exner/Roswita Königswieser/Stefan Titscher, Unternehmensberatung systemisch, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.204-235. Für einen kurzen Überblick sehr empfehlenswert ist die tabellarische Gegenüberstellung, S.227-232.

20 Um zu verdeutlichen, was mit "hierarchischer Struktur" in beratenden Beziehungen gemeint ist, möchte ich an dieser Stelle einen weiteren Ausschnitt aus dem Experteninterview mit dem Unternehmensberater aus Hamburg wiedergeben. Was mit diesem Ausschnitt keineswegs intendiert sein soll, ist eine Hierarchie zwischen "klassischer Beratung" und systemtheoretisch orientierter "Intervention" zu etablieren. Es geht lediglich um den Versuch nachzuweisen, daß viele Formen der "klassische Beratung" den Kunden eine Art von Delegation von Verantwortlichkeit ermöglichen. "Im nachhinein ist es natürlich auch so, wenn sich ein Personalverantwortlicher exkulpieren will, dann sagt er - wenn er den Mann einsetzt an einer Stelle, wo er angeblich Potential für hat, und dieser versagt, das ist ja der Fall - dann sagt natürlich der Entscheider, der Personalverantwortliche, im Falle eines Falles schon immer, ja, ich habe ja alles nur Denkbare getan, ich habe ja sogar die Leute von Stauffenbiel kommen lassen, die hochqualifizierten Berater, und die haben auch dieses Potential entdeckt. Was soll ich denn mehr tun? Also das tut ja jeder, das ist ja auch menschlich, daß man sich exkulpieren möchte, und deswegen holt man sich ja auch einen Berater in Haus, um in dem Moment, wo es schiefläuft, sagen zu können, man hat ja schon alles Menschenmögliche getan und hatte den Berater hier, und auch der lag schon falsch; also was soll ich denn sonst noch tun? Genau das wird ja auch getan." (U., Transkript, S.19)

21 Willke, 1987, a.a.O., S.355

falls bestimmt werden. Nachdem einige allgemeine Prinzipien der Steuerung von autopoietischen Systemen erläutert worden sind, sollen diese abschließenden Überlegungen wieder auf den Untersuchungsgegenstand Potentialbeurteilung zurückgeführt werden.

Es scheint mir ein deutliches Indiz für die Handhabbarkeit einer solchen Konstruktion zu sein, daß man Beobachtungen zweiter Ordnung **innerhalb** der Organisationen gerade an den Stellen findet, wo strategische Personalentscheidungen getroffen werden: in den zentralen Stäben der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Wenn man eine Differenzierung von *interner* und *externer* Beobachtung zugrunde legt,[22] beobachten die verantwortlichen Mitarbeiter solcher Stäbe die Linien in ihren Unternehmen und deren Entscheidungen in bezug auf die Rekrutierung von Führungsnachwuchs wie Außenstehende. Da sie aber gleichzeitig als verantwortliche Mitglieder der jeweiligen Organisation auch interne Beobachter sein **müssen**, könnte man einen Ausschnitt ihrer Praxis als Beobachtungen zweiter Ordnung formalisieren. Diese Perspektive läßt sich m.E. am deutlichsten an den Analysen der Potentialbeurteilungspraxis bei der Lufthansa, der Bayerischen Landesbank und der BASF verdeutlichen. Ein z.T. expliziertes Selbstverständnis der Befragten als "unternehmensinterne Consultants" (vergl. Kapitel 7) spricht deutlich für eine solche Interpretation. Insofern werden Beobachtungsmöglichkeiten gewonnen, die der Organisation allein durch Selbstbeobachtung der Linienmanager in bezug auf ihr Rekrutierungsverhalten von Führungsnachwuchs nicht zur Verfügung stünden.

Die hier diskutierte Form der Beobachtungen zweiter Ordnung könnte die verantwortlichen Mitarbeiter von Zentralabteilungen der Personal- und Führungskräfteentwicklung dabei unterstützen, ihre Anwendung von Verfahren der Potentialbeurteilung systematischer aus der Innen- **und** Außenperspektive zu beobachten. Gemeint ist hier ein kontrolliertes "Switching", nicht der sinnlose Versuch der simultanen Handhabung mehrerer Unterscheidungsschemata. Da aber auch sie, wie erwähnt, Innenperspektiven der Organisation in bezug auf die dort vorherrschenden Strukturen und Prozesse der Entscheidungsfindung ständig mitreproduzieren, könnte die **systematisierte** Beobachtung der verfahrenseigenen blinden Flecken sie in eine außergewöhnliche Beobachterposition bringen. Diese Position des sukzessiven internen und externen Beobachtens würde sich deutlich von der eines zeitlich befristeten Beratungsverhältnisses unterscheiden, aber auch von der eines Linienmanagers. Externe Berater müssen aus verschiedenen Gründen streng darauf achten, ihre Außenperspektive zu stabilisieren, um sich nicht ins intervenierte System "hineinziehen" zu lassen.[23] Linienmanager können sich kaum (jedenfalls

22 Vergl. Luhmann, 1992:b, S.243 (Hervorh. im Original)

23 Vergl. ebd., S.238

nicht für längere Zeitabschnitte) der Innenperspektive ihres operativen Geschäftsfelds entziehen. Personalentwickler haben, wenn sie sich als unternehmensinterne Consultants definieren, auch die Aufgabe, sich um ein solches permanentes "Switching" der Perspektiven aktiv zu bemühen, um Impulse für interne Lern- und Veränderungsprozesse setzen zu können.

Auf dem Weg zu einer lernenden, d.h. auch sich permanent selbst beobachtenden Organisation könnte das Wissen um blinde Flecken in der Potentialbeurteilungspraxis Personalentwickler in die Lage versetzen, die kontrollierte Hereinnahme von (vermeintlichen) Außenperspektiven zum bevorzugten Lernfeld zu machen. Eine abschließende Interviewpassage aus dem Gespräch mit dem Leiter der Personal- und Führungskräfteentwicklung der Lufthansa verdeutlicht die Richtung, in der man mit Wissen um blinde Flecken unternehmensinterne Veränderungsprozesse anstoßen könnte:

> S.: Es gibt ja zwei Möglichkeiten, Klarheit zu schaffen: entweder durch Selbstreflexion oder durch Feedback. Wenn ich über das Feedback nachdenke, dann kann man sich das so klarmachen: Ich habe, bevor ich hier angefangen habe, eine Kundenbefragung machen lassen, weil ich wollte, daß relativ schnell ein anderes Stück Wahrheit in den Bereich hereinkommt. Das war für mich auch ein Hebel, um Veränderung zu initiieren. Ich meine, Sie werden in mir einen fanatischen Freund von Feedback sehen. Ich finde das 360-Grad-Feedback für Führungskräfte, das Thema Kundenbefragung von Bereichen, das Thema Mitarbeiterbefragung, das Thema Organisationsdiagnosen wichtig - also wo Sie hingucken, der Prozeß der Datenerhebung und Rückmeldung ist Veränderung an sich. Und je mehr Varietät drin ist, um so besser. (LH 2, S.15)

Organisationsinterne Institutionalisierungen von Feedback-Prozessen, wie sie hier angesprochen wurden, könnten dazu führen, daß die Risikoperspektiven, die Entscheidungen über Selektion und Entwicklung von Führungskräften zwangsläufig implizieren, auf bestimmte "Eigenwerte" hin beobachtet werden könnten. Diese Option würde m.E. den nicht-hierarchischen Interventionen im Sinne Willkes nahekommen, die kontrollierte "Irritationen" innerhalb einer Organisation als Lernformen im Sinne der Eigenentwicklung nutzbar machen könnte. In Abschnitt 3.2.1. wurde der Begriff des "Eigenwerts" eingeführt.[24] Solche Eigenwerte entstehen durch wiederholtes Anwenden einer Operation auf das Ergebnis ebendieser Operation. Was Heinz von Foerster am Beispiel des Ziehens von Quadratwurzeln

24 Auf die synonyme Verwendung der Begriffe Eigenwert, Eigenzustand und Eigenfunktion ist bereits hingewiesen worden.

verdeutlicht oder mit Sätzen, die von sich selbst aussagen, aus welcher Anzahl von Buchstaben sie bestehen, läßt sich auf die hier im Mittelpunkt stehende Technik des Beobachtens übertragen. Zu Eigenwerten im Bereich sozialer Systeme liegt noch kein gesichertes Wissen vor.[25] Dennoch scheint es mir vertretbar, in diesem resümierenden Abschnitt zur Diskussion zu stellen, ob nicht "Führung" ein solcher Eigenwert innerhalb der Selbstrekrutierung von Unternehmensspitzen sein könnte. Personalentscheidungen sind Entscheidungen, die insofern zwangsläufig unter Risikopostulate fallen, als sie die einzige Form gegenwärtiger Zukunftsbeschreibungen darstellen. (vergl. Abschnitt 3.1.) Die detailliert hergeleitete "konstruktivistische Wende" bei der Beobachtung von Beobachtungen bezieht sich auf den Modus, nicht auf den Gegenstand des Beobachtens. Die Frage, die im Mittelpunkt steht, ist, **wie** der beobachtete Beobachter beobachtet. Die Fokussierung gilt folglich seinem blinden Fleck, der Unterscheidung, mit der der Erstbeobachter operiert und die er nicht sehen kann. Formalisierte Verfahren der Auswahl von Führungskräften zeichnen sich u.a. aus durch Versuche der Unsicherheitsabsorption. Das mit Entscheidungen verbundene Risiko, das nicht aufhebbar ist, soll zumindest minimiert werden. Unsicherheit ist einer der blinden Flecken aller Potentialbeurteilungen. Wie diese Unsicherheit bspw. durch systematisch erzeugte und stabilisierte Verfahrensgläubigkeit unsichtbar gehalten wird (Invisibilisierung als Strategie des Umgangs mit Paradoxien), ist in den empirischen Kapiteln deutlich herausgearbeitet worden.

Mitarbeiter mit dem Ziel der Analyse von Führungspotentialen durch ein zeit- und kostenintensives Verfahren wie ein Assessment Center gehen zu lassen, verbirgt diese Unsicherheit - sowohl für die Beurteilten als auch für die Beurteiler (Führungskräfte der Linien). Die systematische Beobachtung des Beobachtens der Linien in Hinblick auf Führungspotentiale erfolgt durch leitende Mitarbeiter der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Die Verantwortlichen dieser Stabsabteilungen sehen etwas, das die Vorgesetzten in den Linien nicht sehen. Aussagen wie: "Der Abteilungsleiter tendiert dazu, seinen besten Fachmann auch als Spitzen-Potentialkandidaten zu empfehlen." (vergl. Kapitel 7) deuten darauf hin, daß Verantwortliche der Führungskräfteauswahl und -entwicklung einen blinden Fleck der Linien an dieser Stelle identifizieren. Vordergründig ist Führungsfähigkeit die Unterscheidung, die beide Beobachtungen trägt. Eine genauere Analyse ergibt, daß der Linienmanager mit einer anderen Differenz arbeitet als sein Kollege aus dem Personalmanagement: Führungspotential erscheint als beobachtungsleitende Unterscheidung einer Beobachtung zweiter Ordnung, die darauf abzielt, zu sehen, **wie** der Linienvorgesetzte Führungspotential sieht. Dabei sieht der Beobachter zweiter Ordnung, was der Beobachter erster Ordnung nicht sieht, wenn er dieses

25 Luhmann hat versucht, Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft zu bestimmen. Vergl. Niklas Luhmann, Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992, S.93-128

Potential bspw. an Fachkompetenz koppelt. Führungspotentiale in einem Unternehmen systematisch zu identifizieren bleibt nicht mehr den Linien alleine überlassen, sobald ein formalisiertes Verfahren zur Anwendung kommt. Die Stellung der Zentralstäbe der Personal- und Führungskräfteentwicklung zwischen Linienmanagement und Unternehmensleitung führt dazu, daß das Wissen bezüglich der blinden Flecken im Unternehmen sozusagen diffundiert - vertikal und horizontal.

Da die Linienvorgesetzten aber in formalisierten Verfahren der Potentialbeurteilung die Aufgabe haben, Kandidaten auszuwählen und vorzuschlagen, u.U. als Beobachter an den Beurteilungen mitzuwirken, die Ergebnisse in Stellenentscheidungen zu verdichten und Entscheidungen, wenn sie einmal getroffen sind, auch zu verantworten, wird ihre Selektions- und Entwicklungspraxis bezüglich des Führungsnachwuchses lediglich über den Umweg eines formalisierten Verfahrens moduliert. Diese Modulation erfolgt unter teils expliziter, teils impliziter Verwendung des Wissens über blinde Flecken, das durch interne Beobachter zentraler Stabsabteilungen systematisiert und in eine kommunizierbare Form gebracht worden ist. Mit dem Versuch, Führung als Eigenwert zu behandeln, sollte dieser Sachverhalt abgebildet werden.

Die rekursive Operation, die immer wieder auf sich selbst angewandt wird, ist Identifikation von Führungspotential und nicht Identifikation von blinden Flecken im Identifikationsprozeß. Was im einzelnen auch immer an "Außenperspektiven" in die Prozesse der Entscheidungsfindung einfließen mag, bei konsequenter Betrachtung eines Unternehmens als autopoietisch organisiertes soziales System werden Entscheidungen immer aus der "Innenperspektive" getroffen. Diesen internen Beobachtungsoperationen liegt immer dieselbe Unterscheidung zugrunde: Sind die Führungsqualitäten, die heute identifiziert werden, die richtigen, um auf die Herausforderungen von morgen angemessen reagieren zu können? Antworten auf diese Frage lassen sich nach meiner Überzeugung nicht durch formalisierte diagnostische Verfahren finden. Es sind in letzter Konsequenz Wertentscheidungen, die von den Verantwortlichen nur getroffen werden können, wenn blinde Flecken im Entscheidungsprozeß ignoriert werden. Diese erzwungene Blindheit gilt, wie vielfach betont, lediglich für den operativen Vollzug. Sowohl im Vorfeld als auch im selbstbeobachtenden nachhinein von Entscheidungsprozessen ist es für ein Unternehmen sinnvoll zu wissen, was man nicht sehen kann, um bestimmte Dinge sehen zu können: den eigenen blinden Fleck.

Literaturverzeichnis:

Altrichter, Herbert/Stefan Gorbach: Professionalität im Wandel: Konsequenzen für Begriffsbestimmung und professionelle Ausbildung diskutiert am Beispiel Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1993), S.77-95

Aumüller, Regina/Klaus Beutel/Hans-Peter Fischer: Die Post-Assessment-Center Ära - Vorgesetzte wählen Führungsnachwuchskräfte aus. Ein Erfahrungsbericht über den Einsatz von AC's und daraus resultierende Neupositionierungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1993), S.64-76

Baecker, Dirk u.a. (Hg.): Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt/M. 1987

Baecker, Dirk: Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft, Frankfurt/M. 1991

Baecker, Dirk: Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewußtsein, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1992, S.217-268

Baecker, Dirk: Kybernetik zweiter Ordnung, in: Heinz von Foerster, Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke, hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt/M. 1993, S.17-23

Baer, Ernst/Alfons Lücke: Pro und contra Graphologie - Eine kontroverse Diskussion, in: Günter Cisek/Uwe Schätzel/Jürgen Scholz (Hg.), Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg 1989, S.168-196

Bardmann, Theodor M./Reiner Franzpötter: Unternehmenskultur - ein postmodernes Organisationskonzept? in: Soziale Welt, 4 (1990), S.424-440

Barel, Yves: De la fermeture à l'ouverture, en passant par l'autonomie? in: Paul Dumouchel/Jean Pierre Dupuy, L'auto-organisation. De la physique au politique, Paris 1983, S.466-475

Bartölke, Klaus/Jürgen Grieger: Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven für Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen, in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in)

der Personalentwicklung", Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft, Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.32-41

Bayer AG: Mitarbeiterführung. Führungsgrundsätze, Leverkusen 1979

Bayer AG: Mitarbeiterführung. Die Entwicklungsbeurteilung, Leverkusen 1992

Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M. 1986

Becker, Fred: Potentialbeurteilung - eine kafkaeske Komödie!? in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1991), S.63-78

Becker, Fred: Potentialbeurteilung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart, (2) 1992, Sp.1921-1929

Becker, Gary S.: Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago/London (2) 1983 (1975)

Becker, Gary S.: The Economic Approach to Human Behaviour, Chicago/London 1976

Bergmann, Jörg R.: Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Berlin/New York 1987

Bethell-Fox, Charles E.: Psychological Testing, in: Peter Herriot (Hg.), Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal, Chichester, West Sussex u.a. 1989, S.307-329

Bohle, Martin: Leistung, Erfolg und Leistungskonflikte in bürokratischen Organisationen. Ein empirischer Vergleich zwischen Beamten und Angestellten der Privatwirtschaft in der BRD, Meisenheim am Glan 1977

Bosetzky, Horst: Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988, S.27-37

Bourdieu, Pierre: Entwurf einer Theorie der Praxis, Frankfurt/M. 1979 (Paris 1972)

Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M. 1984 (Paris 1979)

Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Reinhard Kreckel (Hg.), Soziale Ungleichheiten, Sonderband 2 der Sozialen Welt, Göttingen 1983, S.183-198

Bourdieu, Pierre: Die biographische Illusion, in: Bios, 1 (1990), S.75-81

Brandstätter, Hermann: Die Beurteilung von Mitarbeitern, in: Arthur Mayer/Bernhard Herwig (Hg.), Handbuch der Psychologie, Bd.IX, Betriebspsychologie, Göttingen 1970, S.668-734

Breisig, Thomas: Personalbeurteilung als Führungsinstrument. Eine betriebliche Sozialtechnik: wie sie funktioniert - und wie man sie pariert, Berlin 1989

Breisig, Thomas: Personalbeurteilung, in: ders., Betriebliche Sozialtechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied 1990, S.343-379

Breisig, Thomas: Betriebliche Sozialtechniken, Bd.2: Personelle Veränderungen, Neuwied 1990

Breisig, Thomas: Personalentwicklung und Mitbestimmung, in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft, Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.42-51

Brose, Hanns-Georg/Bruno Hildenbrand (Hg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988

Bungard, Walter: Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Centers, in: Heinz Schuler/Willi Stehle (Hg.), Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S.99-125

Capra, Fritjof/Alexander Exner/Roswita Königswieser: Veränderung im Management - Management der Veränderung, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.112-121

Cisek, Günter/Uwe Schäkel/Jürgen Scholz (Hg.): Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg 1989

Cohen, Stephen L.: Pre-packadged vs. tailor-made, The Assessment Center Debate, in: Personei Journal, 12 (1980), S.989-991

Crozier, Michel/Erhard Friedberg: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt/M. 1993 (Königstein/Ts. 1979)

Dick, Petra: Mikropolitik, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4 (1993), S.441-467

Domsch, Michel/Torsten J. Gerpott: Personalbeurteilung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1631-1641

Domsch, Michel/Irmgard Jochum: Zur Geschichte des Assessment-Centers - Ursprünge und Werdegänge, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.1-18

Donat, Michael/Klaus Moser: Die Arbeits- und Anforderungs-Analyse als Grundlage der Gestaltung von Assessment-Centern, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.155-182

Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaftslehre, Berlin u.a. 1989

Dumouchel, Paul/Jean Pierre Dupuy: L'auto-organisation. De la physique au politique, Paris 1983

Eccles, John C.: Bewußte Wahrnehmung, in: Karl R. Popper/ders., Das Ich und sein Gehirn, München/Zürich (10) 1991 (Berlin u.a. 1977), S. 309-336

Eckert, Roland/Alois Hahn/Marianne Wolf: Die ersten Jahre junger Ehen. Verständigung durch Illusionen? Frankfurt am Main/New York 1989

Eirmbter, Willy H./Alois Hahn/Rüdiger Jacob: Aids und die gesellschaftlichen Folgen, Frankfurt am Main/New York 1993

Enzensberger, Hans-Magnus: Vermutungen über die Turbulenz, in: Peter Sloterdijk (Hg.), Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, Frankfurt/M. 1990, 2 Bde., S.106-115

Eraly, Alain: L'idéologie dans le management, in: Education Permanente, 1 (1993), S.27-42

Esposito, Elena: Paradoxien als Unterscheidungen von Unterscheidungen, in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hg.), Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche, Frankfurt/M. 1991, S.35-57

Esser, Hartmut: Der Doppelpaß als soziales System, in: Zeitschrift für Soziologie, 2 (1991), S.153-166

Exner, Alexander/Roswita Königswieser/Stefan Titscher: Unternehmensberatung systemisch, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.204-235

Fischer, Hans-Peter: Die Beobachter im Assessment-Center, Wirkungen und wandelnde Bedeutung - Eindrücke einer zehnjährigen AC-Arbeit in einem Produktionswerk der Automobilindustrie, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.129-145

Fischer, Hans Rudi (Hg.): Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Heidelberg 1991

Fischer, Hans Rudi: Murphys Geist oder die glücklich abhanden gekommene Welt. Zur Einführung in die Theorie autopoietischer Systeme, in: ders. (Hg.), Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Heidelberg 1991, S.9-37

Foerster, Heinz von: Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.39-60

Foerster, Heinz von: Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.41-88

Foerster, Heinz von: Erkenntnistheorien und Selbstorganisation, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.133-158

Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke, hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt/M. 1993

Foerster, Heinz von: Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, in: ders., Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke, hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt/M. 1993, S.233-268

Foster, Richard N.: Innovation. Die technologische Offensive, Wiesbaden 1986

Fuchs, Peter: Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements, Frankfurt/M. 1993

Fuchs, Peter/Andreas Göbel (Hg.): Der Mensch - das Medium der Gesellschaft? Frankfurt/M. 1994

Fuchs, Peter/Niklas Luhmann: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: dies., Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S.209-227

Fuchs, Peter/Niklas Luhmann: Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989

Gehirn und Bewußtsein, mit einer Einführung von Wolf Singer, Reihe "Verständliche Forschung", Heidelberg/Berlin/Oxford 1994

Glasersfeld, Ernst von: Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.16-38

Glasersfeld, Ernst von: Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.401-440

Glasersfeld, Ernst von: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Heinz Gumin/Armin Mohler (Hg.), Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985), S.9-39

Goffman, Erving: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, München/Zürich (4) 1983 (New York 1959)

Goffman, Erving: Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt/M. 1971 (Englewood Cliffs 1961)

Greve, Werner/Dirk Wentura: Wissenschaftliche Beobachtung in der Psychologie. Eine Einführung, München 1991

Gottschall, Dietmar: Personalauslese: Mit 100 Fragen durchschaut, in: Management Wissen, 10 (1984), S.60-64

Grubitzsch, Siegfried: Testpsychologie, in: ders./Günther Rexilius (Hg.), Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie. Ein Handbuch, Reinbek (2) 1987 (1981), S.1091-1109

Grubitzsch, Siegfried/Günther Rexilius (Hg.): Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie. Ein Handbuch, Reinbek (2) 1987 (1981)

Gumbrecht, Hans Ulrich/K. Ludwig Pfeiffer (Hg.): Materialität der Kommunikation, Frankfurt/M. 1988

Gumbrecht, Hans Ulrich/K. Ludwig Pfeiffer (Hg.): Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche, Frankfurt/M. 1991

Gumin, Heinz/Armin Mohler (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus, München 1992 (1985)

Hahn, Alois: Differenzierung, Zivilisationsprozeß, Religion. Aspekte einer Theorie der Moderne, in: Friedhelm Neidhardt u.a. (Hg.), Kultur und Gesellschaft, Sonderheft 27 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1986, S.214-231

Hahn, Alois: Biographie und Lebenslauf, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.91-106

Hahn, Alois: Kann der Körper ehrlich sein? in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hg.), Materialität der Kommunikation, Frankfurt/M. 1988, S.666-679

Hahn, Alois: Familie und Selbstthematisierung, in: Kurt Lüscher/Franz Schultheis/Michael Wehrspaun (Hg.), Die "postmoderne" Familie. Familiale Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit. Konstanzer Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd.3, Konstanz 1988, S.169-179

Hahn, Alois: Verständigung als Strategie, in: Max Haller u.a. (Hg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesell-

schaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main/New York 1989, S.346-359

Hahn, Alois: Das andere Ich. Selbstthematisierung bei Proust, in: Volker Kapp (Hg.), Marcel Proust: Geschmack und Neigung, Tübingen 1989, S.127-142

Hahn, Alois: Beichte und Biographie, in: Michael Sonntag (Hg.), Von der Machbarkeit des Psychischen. Texte zur historischen Psychologie II, Pfaffenweiler 1990, S.56-76

Hahn, Alois: Verstehen bei Dilthey und Luhmann, in: Annali di Sociologia - Soziologisches Jahrbuch, 8, I (1992), S.421-430

Hahn, Alois/Rüdiger Jacob: Der Körper als soziales Bedeutungssystem, in: Peter Fuchs/Andreas Göbel (Hg.), Der Mensch - das Medium der Gesellschaft? Frankfurt/M. 1994, S.146-188

Hahn, Alois/Volker Kapp (Hg.): Selbstthematisierung und Selbstzeugnis: Bekenntnis und Geständnis, Frankfurt/M. 1987

Haller, Max u.a. (Hg.): Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main/New York 1989

Hannan, Michael T./John Freeman: Stuctural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, 4 (1984), S.149-164

Hehl, Gerhard/Wolfgang Jetter: Mitarbeiterpotentialanalyse als Instrument der Qualitativen Personalplanung bei BMW, in: Personalführung, 4-5 (1987), S.250-255

Heitger, Barbara: Chaotische Organisationen - organisiertes Chaos? Der Beitrag des Managements zur lernenden Organisation, in: Thomas Sattelberger (Hg.), Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.111-124

Hejl, Peter M.: Konstruktionen der sozialen Konstruktion: Grundlinien der konstruktivistischen Sozialtheorie, in Siegfried J. Schmidt (Hg.) Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.303-339

Hejl, Peter M.: Soziale Systeme: Körper ohne Gehirne oder Gehirne ohne Körper? Rezeptionsprobleme der Theorie autopoietischer Systeme in den Sozialwissenschaften, in: Volker Riegas/Christian Vetter (Hg.): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, Frankfurt/M. 1990, S.205-236

Hentze, Joachim: Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart 1980

Herriot, Peter (Hg.): Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal, Chichester, West Sussex u.a. 1989

Hesse, Jürgen/Hans Christian Schrader: Assessment Center. Das härteste Personalauswahlverfahren. Worum es geht. Worauf es ankommt. Was Sie wissen müssen. Frankfurt/M. 1994

Hoffmann, Friedrich: Erfassung, Bewertung und Gestaltung der Mitarbeiterqualität. Ein anwendungsorientierter Ansatz, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 6 (1989), S.410-414

Hofstadter, Douglas R.: Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid, New York 1989 (1979)

Hohn, Hans-Willy/Paul Windolf: Lebensstile als Selektionskriterien - Zur Funktion "biographischer Signale" in der Rekrutierungspolitik von Arbeitsorganisationen, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.179-207

Horn, Ralf: PC-gestützte Verfahren zur Potentialanalyse, Vortragsmanuskript, I.I.R. Kongreß "Potentialanalyse", Köln, 29.-30. September 1992

Hutter, Michael: Wirtschaft und Bewußtsein. Zur Karriere von Bedürfnis und Erwartung, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1992, S.334-362

Jeserich, Wolfgang: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren, München 1981

Jeserich, Wolfgang: Assessment-Center bei AGFA-Gevaert (1977-1988), in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.75-91

Kapp, Volker (Hg.): Marcel Proust: Geschmack und Neigung, Tübingen 1989

Kappler, Ekkehard: Die Wiedergewinnung der Möglichkeit - Rekonstruktion als wissenschaftlicher Beitrag, zur Überwindung der Stagnation, in: Ludwig Pack/Dietrich Börner (Hg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984, S.303-314

Kappler, Ekkehard: Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Das kausalanalytische Mißverständnis, in: WISU, 7 (1988), S.396-400

Kastner, Michael: Personalentwicklung im Spannungsfeld von Organisations- und Führungskräfteentwicklung, in: Personalführung, 10 (1992), S.878-890

Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart 1993

Knorr-Cetina, Karin: Spielarten des Konstruktivismus. Einige Notizen und Anmerkungen, in: Soziale Welt, 1 (1989), S.86-96

Knorr-Cetina, Karin: Zur Unterkomplexität der Differenzierungstheorie. Empirische Anfragen an die Systemtheorie, in: Zeitschrift für Soziologie, 6 (1992), S.406-419

Königswieser, Roswita/Christian Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992

Körting, Max: Einige Kritikpunkte am Assessment-Center, in: Personalführung, 6 (1989), S.604-610

Kolakovic, Mihaljo: Von der Graphologie zur Organisationsentwicklung (Situative Führungskonzepte im Managementtraining), in: Hans-Jürgen Kurtz/ Rolf Th. Stiefel (Hg.), Organisationsentwicklung für Management-Andragogen. Planung, Durchführung und Evaluierung von problemorientierten Veränderungsprozessen, München 1985, S.17-32

Kompa, Ain: Assessment Center: Bestandsaufnahme und Kritik, München und Mering (2) 1990 (1989)

Kompa, Ain: Demontage des Assessment-Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren, in: Die Betriebswirtschaft, 5 (1990), S.587-610

Krawietz, Werner/Michael Welker (Hg.): Kritik der Theorie sozialer Systeme: Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk, Frankfurt/M. 1992

Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten, Sonderband 2 der Sozialen Welt, Göttingen 1983

Krieg, Peter: Blinde Flecken und schwarze Löcher. Medien als Vermittler von Wirklichkeiten, in: Paul Watzlawick/ders. (Hg.), Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, München/Zürich 1991, S.129-137

Krohn, Wolfgang/Günter Küppers (Hg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt/M. 1992

Küpper, Willi/Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988

Kurtz, Hans-Jürgen/Rolf Th. Stiefel (Hg.): Organisationsentwicklung für Management-Andragogen. Planung, Durchführung und Evaluierung von problemorientierten Veränderungsprozessen, München 1985

Lamparter, Dietmar H.: Assessment-Center. Bewährung gegen Konkurrenz, in: Management Wissen, 4 (1989), S.91-98

Laske, Stephan u.a. (Hg.): Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft, Universität Innsbruck, Innsbruck 1992

Lattmann, Charles: Sollensaussagen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gilbert J.B. Probst/Hans Siegwart (Hg.), Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich, Bern/Stuttgart 1985, S.493-507

Lattmann, Charles (Hg.): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989

Lattmann, Charles: Das Assessment-Center-Verfahren als Mittel zur Beurteilung der Führungseignung, in: ders. (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.19-57

Laue, Friedrich Günther: Anwendung der Management-Potential-Analyse (MPA) bei Führungskräften in den neuen Bundesländern, Vortragsmanuskript, I.I.R. Kongreß "Potentialanalyse", Köln, 29.-30. September 1992

Luckmann, Thomas: Grundlagen der Soziologie: Strukturen sozialen Handelns, Lehrbrief der Fernuniversität Hagen, Kurseinheit 1, Hagen 1986

Lück, Helmut E./Rudolf Miller: Führung und Wertewandel, in: Gerd Wiendieck/Günter Wiswede (Hg.), Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S.181-196

Lueger, Günter: Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, München und Mering 1992

Lüscher, Kurt/Franz Schultheis/Michael Wehrspaun (Hg.): Die "postmoderne" Familie. Familiale Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit. Konstanzer Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd.3, Konstanz 1988

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin (3) 1976 (1964)

Luhmann, Niklas: Macht, Stuttgart 1975

Luhmann, Niklas: The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society, in: Social Research, 43 (1976), S.130-152

Luhmann, Niklas: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd.1, Frankfurt/M. 1980

Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung, Bd.3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981

Luhmann, Niklas: Unverständliche Wissenschaft, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd.3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981, S.170-177

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd.3, Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981, S.335-389

Luhmann, Niklas: Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität, Frankfurt/M. 1982

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M. 1984

Luhmann, Niklas: Die Autopoiesis des Bewußtseins, in: Soziale Welt, 36 (1985), S.402-446; wieder abgedruckt in: Alois Hahn/Volker Kapp (Hg.), Selbstthematisierung und Selbstzeugnis: Bekenntnis und Geständnis, Frankfurt/M. 1987, S.25-94

Luhmann, Niklas: Systeme verstehen Systeme, in: ders./Karl Eberhard Schorr (Hg.), Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik, Frankfurt/M. 1986, S.72-117

Luhmann, Niklas: Was ist Kommunikation? in: Fritz B. Simon (Hg.), Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin u.a. 1988, S.10-18

Luhmann, Niklas: Selbstreferentielle Systeme, in: Fritz B. Simon (Hg.), Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin u.a. 1988, S.47-53

Luhmann, Niklas: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1988

Luhmann, Niklas: Erkenntnis als Konstruktion, Bern 1988

Luhmann, Niklas: Organisation, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988, S.165-185

Luhmann, Niklas: Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd.3, Frankfurt/M. 1989

Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung, Bd.5, Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1990

Luhmann, Niklas: Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität, in: ders., Soziologische Aufklärung, Bd.5, Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1990, S.31-58

Luhmann, Niklas: Risiko und Gefahr, in: ders. Soziologische Aufklärung, Bd.5, Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1990, S.131-168

Luhmann, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1990

Luhmann, Niklas: Soziologie des Risikos, Berlin/New York 1991

Luhmann, Niklas: Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?, in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hg.), Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift für Heinz von Foerster, München 1991, S.61-74

Luhmann, Niklas: Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992

Luhmann, Niklas: Stellungnahme, in: Werner Krawietz/Michael Welker (Hg.), Kritik der Theorie sozialer Systeme: Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk, Frankfurt/M. 1992, S.371-386

Luhmann, Niklas: Fragen an Niklas Luhmann (Interview mit Hella und Alexander Exner sowie Roswita Königswieser), in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.95-111

Luhmann, Niklas: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer, Wien 1992, S.236-249 (identisch mit: Peter Fuchs/Niklas Luhmann, Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: dies., Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S.209-227)

Luhmann, Niklas: "Was ist der Fall?" und "Was steckt dahinter?" in: Zeitschrift für Soziologie, 4 (1993), S.245-260

Luhmann, Niklas/Karl Eberhard Schorr (Hg.): Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik, Frankfurt/M. 1986

March, James G./Johan P. Olsen: Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen/Oslo/Talmø (3) 1987 (1976)

Maturana, Humberto R./Francisco J. Varela: Autopoiesis and Cognition. The Realisation of the Living, Dordrecht/Boston/London 1980

Maturana, Humberto R./Francisco J. Varela: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, München 1991 (Bern/München 1987)

Mayer, Arthur (Hg.): Organisationspsychologie, Stuttgart 1978

Mayer, Arthur/Bernhard Herwig (Hg.): Handbuch der Psychologie, Bd.IX, Betriebspsychologie, Göttingen 1970

Mayntz, Renate/Kurt Holm/Peter Hübner: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Opladen (5) 1978 (1969)

Merton, Robert K.: Social Theory and Social Structure, Glencoe, Ill. (2) 1957

Merton, Robert K.: Manifest and Latent Functions, in: ders., Social Theory and Social Structure, Glencoe, Ill. (2) 1957, S.73-138

Merton, Robert K.: Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen. Aufsätze zur Wissenschaftssoziologie, Frankfurt/M. 1985 (Chicago 1973)

Merton, Robert K.: Der Matthäus-Effekt in der Wissenschaft, in: ders., Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen. Aufsätze zur Wissenschaftssoziologie, Frankfurt/M. 1985 (Chicago 1973), S.147-171

Michel, Lothar/Günther Wiese: Zur rechtlichen und psychologischen Problematik graphologischer Gutachten, in: Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht, 3 (1986), S.505-510

Miles, R.E./C.C. Snow: Organizational Fit, in: D.S. Pugh (Ed.), Organization Theory. Selected Readings, London (3) 1990 (1971), S.124-145

Mintzberg, Henry: Zwischen Fakt und Fiktion - der schwierige Beruf Manager, in: Harvard Manager, 4 (1990), S.86-98. Erstmals veröffentlicht in: Harvard Business Review 1975

Nassehi, Armin: Die Zeit der Gesellschaft. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit, Opladen 1993

Nassehi, Armin: Die Form der Biographie. Theoretische Überlegungen zur Biographieforschung in methodologischer Absicht, in: Bios, 7 (1994), S.46-63

Nassehi, Armin/Georg Weber: Zu einer Theorie biographischer Identität. Epistemologische und systemtheoretische Argumente, in: Bios, 2 (1990), S.153-187

Neidhardt, Friedhelm u.a. (Hg.): Kultur und Gesellschaft, Sonderheft 27 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1986

Neubauer, Rainer: Implizite Eignungstheorien im Assessment Center, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.191-221

Neuberger, Oswald: Rituelle (Selbst-) Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung, in: Die Betriebswirtschaft, 1 (1980), S.27-43

Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden, Stuttgart (3) 1990 (völlig neu überarbeitete Auflage von Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten, Stuttgart 1984)

Neuberger, Oswald: Assessment-Center - Ein Handel mit Illusionen? in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.291-307

Neuberger, Oswald: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, 1 (1990), S.3-10

Neuberger, Oswald: Personalentwicklung, Stuttgart 1991

Nowotny, Helga: Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls, Frankfurt/M. 1993

Obermann, Christof: Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1993

Oechsler, Walter A./Stefan Strohmeier: Widersprüche und Probleme von theoretischen Ansätzen zur Personalentwicklung - Auf dem Weg zu einem handlungstheoretischen Ansatz, in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft, Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.190-200

Olfert, Klaus/Pitter A. Steinbuch: Personalwirtschaft, Ludwigshafen 1984

Ortelheide, Dieter/Bernd Rudolph/Elke Büsselmann (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Vorträge der Jahrestagung 1990 des Ver-

bandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Frankfurt/M., Stuttgart 1991

Ortmann, Günter: Macht, Spiel, Konsens, in: Willi Küpper/ders. (Hg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988, S.13-26

Pack, Ludwig/Dietrich Börner (Hg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984

Paris, Rainer: Solidarische Beutezüge. Zur Theorie der Seilschaft, in: Merkur, 12 (1991), S.1167-1174

Penrose, Roger: The Emperor's New Mind. Concerning Computers, Minds, and the Laws of Physics, Oxford 1989

Peters, Thomas J./Robert H. Waterman: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982; (dt.) Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, München 1990

Pfeffer, Jeffrey: Das letzte Tabu: Macht, in: Harvard Manager, 4 (1992), S.17-24

Popper, Karl R./John C. Eccles: Das Ich und sein Gehirn, München/Zürich (10) 1991 (Berlin u.a. 1977)

Prigogine, Ilya/Isabelle Stengers: Dialog mit der Natur. Neue Wege des wissenschaftlichen Denkens, München/Zürich (6) 1990 (1981)

Probst, Gilbert J.B./Hans Siegwart (Hg.): Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich, Bern/Stuttgart 1985, S.493-507

Pugh, D.S. (Hg.): Organization Theory. Selected Readings, London (3) 1990 (1971)

Reese-Schäfer, Walter: Luhmann zur Einführung, Hamburg 1992

Richards, John/Ernst von Glasersfeld: Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität. Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkoppelungs-Kontroll-Systems, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.192-228

Riegas, Volker/Christian Vetter (Hg.): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, Frankfurt/M. 1990

Roellecke, Gerd: Was ist, muß man sagen: Einfach hinsehen: Niklas Luhmann beschreibt das Rechtssystem, FAZ, 7.12.1993, Beilage "Neue Sachbücher", S.L23

Rosenstiel, Lutz von/Dietmar Schmidt: Was künftig erwartet wird? in: Lufthansa LeitWerk, 2 ('92), S.53-58

Rosenstiel, Lutz von: Gespräch mit Lutz von Rosenstiel, Abschied von der Normalbiographie, in: Uni Magazin, 1 (1995), S.34f.

Rosenthal, Robert/Lenore Jacobson: Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler, Weinheim/Berlin/Basel 1971

Rübling, Gerhard: Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen, Konstanz 1988

Rusch, Gebhardt: Erinnerungen aus der Vergangenheit, in: Siegfried J. Schmidt (Hg.), Gedächtnis. Probleme und Perspektiven der interdisziplinären Gedächtnisforschung, Frankfurt/M. 1992, S.267-292

Sadowski, Dieter: Humankapital und Organisationskapital - zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, in: Dieter Ortelheide/Bernd Rudolph/Elke Büsselmann (Hg.), Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Vorträge der Jahrestagung 1990 des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Frankfurt/M., Stuttgart 1991, S.127-141

Sattelberger, Thomas (Hg.): Innovative Personalentwicklung - Grundlagen, Konzeption, Erfahrungen, Wiesbaden (2) 1991 (1989)

Sattelberger, Thomas: Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: ders. (Hg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzeption, Erfahrungen, Wiesbaden (2) 1991 (1989), S.15-37

Sattelberger, Thomas (Hg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991

Sattelberger, Thomas: Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.11-55

Sattelberger, Thomas: Personalentwicklung neuer Qualität durch Renaissance helfender Beziehungen, in: ders. (Hg.), Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S.207-227

Sattelberger, Thomas: Klassische Personalentwicklung: dominant aber tot - von Ohne-Macht über Macht zur Postmoderne? in: Stephan Laske u.a. (Hg.), Beiträge zum Workshop "Widersprüche (in) der Personalentwicklung", Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft, Universität Innsbruck, Innsbruck 1992, S.233-243

Sattelberger, Thomas: Personalentwicklung Quo Vadis, in: Personalwirtschaft, Jubiläumsheft 1994, S.31-36 (Literaturangaben, S.84)

Schimank, Uwe: Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 4 (1988), S.619-639

Schimank, Uwe: Biographie als Autopoiesis. Eine systemtheoretische Rekonstruktion von Identität, in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen 1988, S.55-72

Schlossberger, Claudia: Die internationale Nachwuchsgruppe als Baustein einer konzernweiten Personalentwicklung bei Daimler-Benz, in: Personalführung, 11 (1992), S.892-900

Schmidt, Dietmar: Chance oder Risiko? in: Lufthansa LeitWerk, 6 ('90), S.21-23

Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987

Schmidt, Siegfried J.: Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: ders. (Hg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.11-88

Schmidt, Siegfried J.: Der beobachtete Beobachter, in: Volker Riegas/Christian Vetter (Hg.): Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, Frankfurt/M. 1990, S.308-328

Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2, Frankfurt/M. 1992

Schmidt, Siegfried J.: Radikaler Konstruktivismus. Forschungsperspektiven für die 90er Jahre, in: ders. (Hg.): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2, Frankfurt/M. 1992, S.7-23

Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Gedächtnis. Probleme und Perspektiven der interdisziplinären Gedächtnisforschung, Frankfurt/M. 1992

Schnell, Rainer/Paul B. Hill/Elke Esser: Methoden der empirischen Sozialforschung, München/Wien (2) 1989 (1988)

Scholz, Christian: Personalmanagement zwischen Rezession und Restrukturierung, in: ders./Hans Oberschulte (Hg.), Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband 1994 der Zeitschrift für Personalforschung, München und Mering 1994, S.15-30.

Scholz, Christian/Hans Oberschulte (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband 1994 der Zeitschrift für Personalforschung, München und Mering 1994

Schuler, Heinz: Leistungsbeurteilung in Organisationen, in: Arthur Mayer (Hg.), Organisationspsychologie, Stuttgart 1978, S.137-169

Schuler, Heinz: Beurteilen als Messen und Interpretieren, in: ders./Willi Stehle (Hg.), Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Praktische Erfahrungen mit organisationspsychologischen Konzepten, Stuttgart 1982, S.83-100

Schuler, Heinz: Der Einsatz biographischer Fragebogen zur Prognose des Berufserfolgs: Einleitende Überlegungen und Überblick, in: ders./Willi Stehle (Hg.), Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart (2) 1990 (1986), S.1-16

Schuler, Heinz: Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick, in: ders./Willi Stehle (Hg.), Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S.1-35

Schuler, Heinz: Die Validität des Assessment-Centers, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.223-250

Schuler, Heinz/Uwe Funke (Hg.): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Stuttgart 1991

Schuler, Heinz/Klaus Moser: Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart (2) 1992, Sp.1910-1921

Schuler, Heinz/Willi Stehle: Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität, in: Psychologie und Praxis - Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1 (1983), S.33-44

Schuler, Heinz/Willi Stehle (Hg.): Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart (2) 1990 (1986)

Schuler, Heinz/Willi Stehle (Hg.): Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987

Schulz, Hans Werner: Das Assessment-Center als hilfreiches Instrument individueller Personalentwicklung, in: Charles Lattmann (Hg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989, S.93-107

Schulz, Hans Werner: Vom Auswahlverfahren zur strategischen Personalentwicklung - das Assessment-Center, in: Günter Cisek/Uwe Schätzel/Jürgen Scholz (Hg.) Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg 1989, S.126-152

Schumacher, Bernd: Führen durch Beurteilen, München 1985

Simon, Fritz B. (Hg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin u.a. 1988

Simon, Fritz B.: Innen- und Außenperspektive. Wie man systematisches Denken im Alltag nützen kann, in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hg.), Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, München/Zürich 1991, S.139-150

Sloterdijk, Peter (Hg.): Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, 2 Bde., Frankfurt/M. 1990

Sonntag, Michael (Hg.): Von der Machbarkeit des Psychischen. Texte zur historischen Psychologie II, Pfaffenweiler 1990

Staehle, Wolfgang H.: Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? in: ders./Jörg Sydow (Hg.), Managementforschung, Bd.1, Berlin/New York 1991, S.313-345

Staehle, Wolfgang H./Peter Conrad (Hg.): Managementforschung, Bd.2, Berlin/New York 1992

Staehle, Wolfgang/Jörg Sydow (Hg.): Managementforschung, Bd.1, Berlin/New York 1991

Stehle, Willi: Zur Konzeption eines Personalauswahlverfahrens auf Basis biographischer Daten, Hohenheim 1983

Stehle, Willi: Personalauswahl mittels biographischer Fragebogen, in: Heinz Schuler/ders. (Hg.), Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart (2) 1990 (1986), S.17-57

Toulmin, Stephen: Voraussicht und Verstehen. Ein Versuch über die Ziele der Wissenschaft, Frankfurt/M. 1981 (London 1961)

Touraine, Alain: Le retour de l'acteur, in: Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. LXXI (1981), S.243-255

Türk, Klaus: Soziologie der Organisation. Eine Einführung, Stuttgart 1978

Türk, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend-Report, Stuttgart 1989

Türk, Klaus: Von "Personalführung" zu "Politischer Arena"? Überlegungen angesichts neuer Entwicklungen in der Organisationsforschung, in: Gerd Wiendieck/Günter Wieswede (Hg.), Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S.54-87

Türk, Klaus: Politische Ökonomie der Organisation, in: Alfred Kieser (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart 1993, S.297-331

Varela, Francisco J.: Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven, Frankfurt/M. (2) 1990 (1988)

Wächter, Hartmut: Professionalisierung im Personalbereich, in: Die Betriebswirtschaft, 2 (1987), S.141-150

Wächter, Hartmut: Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Wolfgang H. Staehle/Peter Conrad (Hg.), Managementforschung Bd.2, Berlin/New York 1992, S.313-340

Walz, Hartmut/Christian Barth: Intrapreneuring: Ein Aktivierungskonzept für latentes Innovationspotential in Großunternehmen, Teil I, in: Personal - Mensch und Arbeit, 9 (1990), S.358-363, Teil II, in: Personal - Mensch und Arbeit, 10 (1990), S.412-418

Watzlawick, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981)

Watzlawick, Paul: Selbsterfüllende Prophezeiungen, in: ders. (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München/Zürich (2) 1985 (1981), S.91-110

Watzlawick, Paul/Peter Krieg (Hg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster, München/Zürich 1991

Weber, Wolfgang: Interner Arbeitsmarkt, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2 (1990), S.157-164

Weinert, Ansfried B.: Möglichkeiten zur Früherkennung von Führungstalent im außerfachlichen Bereich: Arbeiten zum "Deutschen CPI", in: Zeitschrift für Personalforschung, 1 (1991), S.53-62

Weuster, Arnulf: Der Biographische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4 (1987), S.409-434

Weuster, Arnulf: Probleme beim Einsatz des Biographischen Fragebogens zur Personalauswahl, in: Personal - Mensch und Arbeit, 8 (1988), S.327-330

Wiendieck, Gerd/Günter Wiswede (Hg.): Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990

Willke, Helmut: Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Dirk Baekker u.a. (Hg.), Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt/M. 1987, S.333-361

Winograd, Terry/Fernando Flores: Erkenntnis, Maschinen, Verstehen, Berlin (2) 1992 (1989)

Zimmer, Dieter/Jörg Brake: Ganzheitliche Personalauswahl. Grundüberlegungen, Instrumente und praktische Hinweise für Führungskräfte, Bamberg 1993

Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis?

Verfahren der Potentialbeurteilung wie das Assessment Center sind in deutschen Unternehmen weit verbreitet, aber keineswegs unumstritten. Die Praxis und die wissenschaftliche Kritik haben sich im Laufe der vergangenen Jahre wechselseitig bereichert. In der vorliegenden Arbeit wird ein Brückenschlag zwischen systemtheoretischen Perspektiven und qualitativen empirischen Daten aus der Unternehmenspraxis versucht. Mit Hilfe der Metapher des blinden Flecks sollen Möglichkeiten des hierarchiefreien Beobachtens entwickelt werden, um die Rolle von Personalentwicklern in den Unternehmen aus einem bisher ungewohnten Blickwinkel neu zu konzipieren: statt Streben nach immer höherer technischer Perfektion in der Selektionspraxis Übernahme unternehmensinterner Consulting-Funktionen. Wer bereit ist, seine eigene Praxis auch einmal mit den Augen eines Außenstehenden wahrzunehmen, wird sehen, was er im Alltag möglicherweise nur ahnt: seine blinden Flecken in diversen Entscheidungsprozessen. Eine solche Distanz kann niemals in die operative Entscheidung selbst eingebaut werden. Doch sie könnte zu einem Impuls für die Neupositionierung der Funktionen Personal- und Führungskräfteentwicklung im Netzwerk von Stäben und Linien werden.

206$0008390

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1996

ISBN 3-87988-166-9 ISSN 0940-8002 DM 49.80

WG: 17;18 SFr 49.80 / ÖS 388.-