

Stephan Laske, Richard Weiskopf*

Personalauswahl — Was wird denn da gespielt?

Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel **

Personalauswahl ist ein heikles Geschäft - kostspielig und risikoreich für die meisten Beteiligten. Daran können auch noch so elaborierte Selektionsverfahren grundsätzlich nichts ändern, solange diese darauf abzielen, Individuen, deren Eignung und deren Identität psychometrisch-kriminologisch „auf die Spur zu kommen“. Auf der Basis einer sorgfältigen Prämissenkritik des herrschenden Vermessungs-Paradigmas und anknüpfend an der Metapher des „Machspiels“ plädieren die Verfasser für einen grundlegenden Perspektivenwechsel: Personalauswahlverfahren produzieren selbst, was sie zu messen vorgeben - das Personal von Organisationen.

Traditionally, selection in organizations aims at choosing the best individual. Highly elaborated selection procedures have been produced to identify individual skills, knowledge and abilities and to predict job performance of the candidates. The authors' main thesis focusses on the idea that as long as selection procedures are based on an individualistic and objectivistic paradigm and are trying to measure the 'self', they necessarily will fail. Instead, a new perspective of selection has to take into account, that the procedures themselves are producing what they pretend to measure - organizational (wo)men.

* Stephan Laske, Jg. 1944, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Universität Innsbruck, 1995/96 Visiting Professor an der Griffith University, Brisbane, und an der Southern Cross University, Lismore (Australien). Arbeitsgebiete: Personal- und Organisationsentwicklung, Mitarbeiterführung, Hochschulforschung und Hochschuldidaktik.

Richard Weiskopf, Jg. 1963, Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftspädagogik und Personalwesen der Universität Innsbruck, 1996/97 Habilitati-

onsstipendiat an der UMIST, Manchester (Großbritannien). Arbeitsgebiete: Personal- und Organisationsforschung, Identitätsprozesse in Organisationen.

** Artikel eingegangen: 28.6.96 / revidierte Fassung eingegangen und akzeptiert: 23.9.96.

*„Die Welt ist einfach komisch, wenn man sie vom technischen Standpunkt ansieht; unpraktisch in allen Beziehungen der Menschen zueinander, im höchsten Maße unökonomisch und unexakt in ihren Methoden; und wer gewohnt ist, seine Angelegenheiten mit dem Rechenschieber zu erledigen, kann einfach die gute Hälfte aller menschlichen Behauptungen nicht ernst nehmen. Der Rechenschieber, das sind zwei unerhört scharfsinnig verflochtene Systeme von Zahlen und Strichen; [...] der Rechenschieber ist ein kleines Symbol, das man in der Brusttasche trägt und als einen harten weißen Strich über dem Herzen fühlt: wenn man einen Rechenschieber besitzt, und jemand kommt mit großen Behauptungen oder großen Gefühlen, so sagt man: Bitte einen Augenblick, wir wollen vorerst die Fehlergrenzen und den wahrscheinlichsten Wert von alledem berechnen!“ (Robert Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften*, Band 1, S. 37)*

1. Prolog: „Den Bewerbern auf der Spur“ - ein Klassiker auf dem Spielplan von Organisationen¹

a. Das praktische Leitmotiv

Jede Organisation, die unter Knappheitsbedingungen handelt, muß zusehen, bei der Rekrutierung neuer Mitglieder - sei es von außen, sei es vom internen Arbeitsmarkt - möglichst „optimale“ Entscheidungen zu treffen, d.h., jene Personen auszuwählen, die für bestimmte berufliche Aufgaben am besten „geeignet“ sind. „Der richtige Mann bzw. die richtige Frau auf dem richtigen Arbeitsplatz“ ist das eingängige, aber unreflektierte Kürzel, mit dem die Aufgabe der Personalauswahl umschrieben wird. Ziel ist es, eine „job-(wo)man-unit“ herzustellen. In aller Regel beschränkt sich diese Aufgabe darauf, Personen zu suchen und auszuwählen, deren Eignung den gegebenen Anforderungen eines gegebenen Arbeitsplatzes am ehesten entspricht: „Gegenstand der Bewerberauswahl ist grundlegend ein Abgleich der Bewerbereignung mit den Anforderungen einer (vakanten) Stelle mit Hilfe von speziellen Auswahlinstrumenten“ (Oechsler 1995, S. 141).

Das ist leicht gesagt. Dennoch scheint die beschriebene Aufgabe schwierig. Schließlich sind Wirtschaft und Gesellschaft dynamisch, werden angeblich immer neue (höhere!) Anforderungen gestellt, muß man die zukünftige Leistungsfähigkeit und Ent-

¹ Wir werden im weiteren Verlauf dieses Textes männliche und weibliche Formulierungen abwechselnd und ungefähr in gleicher Häufigkeit verwenden. Damit wollen wir zum Ausdruck bringen, daß selbstverständliche Gleichberechtigung der Geschlechter nicht zwingend auf Kosten sprachlicher Ästhetik gehen muß.

wicklung der Mitarbeiter aus Verhaltensweisen in der Vergangenheit ableiten, zeigen sich die Bewerberinnen in Auswahlsituationen immer von ihrer besten, der Schokoladenseite. Zudem haben sie sich oft schon auf die entwickelten Auswahlverfahren eingestellt, gehen Überraschungseffekte deshalb verloren. Außerdem laufen die Auswählenden Gefahr, beim Studium der Bewerbungsunterlagen durch Weglobungen, verschlüsselte Zeugnisse oder allzu entgegenkommende Referenzen *über das wahre Gesicht* der Bewerber getäuscht zu werden. Wie soll Personalauswahl da noch *objektiv* und *rational* erfolgen können?

Im Wissen um die Folgekosten falscher Auswahlentscheidungen (vgl. etwa Tenckhoff 1993, S. 142)² sind viele Organisationen bereit, erhebliche finanzielle Beträge für eine kompetente, systematische, geplante, jedenfalls vertrauenserweckende Vorgehensweise aufzuwenden: So delegiert man wichtige Phasen der Entscheidung an externe Experten, die auf dem Mythos der „Auswahl-Ausfall-Versicherung“ ein recht ertragreiches Gewerbe aufgebaut haben und sich nicht einmal scheuen, mit dem Odium des „Kopfjägers“ belastet zu werden. Gleichzeitig geht man auch intern nach allen Regeln der (Auswahl-)Kunst vor, bezieht Führungskräfte in den Prozeß der Entscheidungsfindung mit ein und läßt sich geeignet erscheinende Prozeduren maßschneidern. Irgendwie muß es doch einen Weg geben, der Risikogesellschaft ein Schnippchen zu schlagen!

Vor allem in wissensbasierten Organisationen gelten die „Humanressourcen“ immer mehr als zentraler Faktor für die Aufrechterhaltung der Zukunftsfähigkeit und die Sicherung der strategischen Zielerreichung. Die „Kernkompetenzen der Organisation“ bzw. auf einer individuellen Ebene: die „Schlüsselqualifikationen“ der Individuen werden in der Auseinandersetzung um Wettbewerbsvorteile zunehmend als entscheidend angesehen (vgl. Prahalad/Hamel 1990) - so schwierig sie im einzelnen auch bestimmbar sein mögen. Konsequenterweise sind die Bewerber in Auswahlprozessen dahingehend zu prüfen, ob sie die entsprechenden Qualifikationen oder Kompetenzen „besitzen“: „Thus, recruitment and selection activities become an integrated key task for organisations,

² Tenckhoff schätzt die „Folgekosten einer fehlerhaften Personalauswahlentscheidung“ auf einen Betrag, der sich zwischen DM 50.000.-- und DM 250.000.- bewegt. Wir wollen hier weder die Plausibilität einer derartigen Rechnung noch den Kostenbegriff (vgl. dazu Laske 1979) diskutieren. Ebenso lassen wir die Zurechnungsproblematik außer acht. Entscheidend ist vielmehr, daß im betriebswirtschaftlichen Diskurs eindringlich auf die *ökonomische* Bedeutung aufmerksam gemacht wird. Vor einem solchen Hintergrund läßt sich dann gut argumentieren: „denn personelle Fehlbesetzungen sind im Regelfall sehr teuer, und es kostet viel Zeit, sie wieder rückgängig zu machen. Die gründliche Analyse eines Bewerbers im Auswahlverfahren ist die preiswertere Lösung.“ (Berlin 1990, S. 37, Hervorhebung d.V.). Es geht uns hier nicht darum, die ökonomische Relevanz von Personalauswahlentscheidungen zu bezweifeln, vielmehr wollen wir auf die so erzeugte Rechtfertigungsgrundlage für eine „gründliche Analyse eines Bewerbers“ hinweisen.

alongside training and development, large-scale cultural change and total quality initiatives“ (Iles/Salaman 1995, S. 208; ähnlich Sparrow 1995).

Auf der anderen Seite stehen die Bewerber mit ihren Interessen: Sie wollen ausgewählt, d.h. für geeignet befunden werden. Ihnen geht es um eine Entscheidung über ihre zukünftigen beruflichen Möglichkeiten, über die Zuteilung oder die Versagung von Lebenschancen, über den Eintritt in ein System (aus dem allzuvielen derzeit ausgeschlossen sind); es geht um gesellschaftliche Positionierung, beruflichen Aufstieg oder Mobilität. Der Wichtigkeit der Situation und den eigenen bzw. vermuteten Professionalitätsansprüchen und -erwartungen entsprechend, investieren auch sie Zeit, Energie und finanzielle Mittel in ihre Selbstdarstellung und die Vorbereitung auf den eigentlichen Auswahlprozeß.

Beide Seiten sehen sich somit - trotz aller nicht zu verniedlichender struktureller Unterschiede - einer Situation gegenübergestellt, die durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet ist, zeitweise geradezu existentielle Bedeutung besitzt. Es darf nämlich nicht übersehen werden, daß der Entscheidungsprozeß wechselseitig angelegt ist, daß auch Unternehmen Überzeugungsarbeit leisten müssen - vor allem gegenüber Kandidatinnen mit alternativen Angeboten. Um in diesem „Spiel“ erfolgreich abzuschneiden, bedienen sich beide Seiten z.T. ähnlicher, z.T. unterschiedlicher Techniken und Taktiken: „Both parties to the relationship will attempt to influence each other's expectations through a process of mutual exchange and negotiation“ (Herriot 1989 b, S. 173). Beide wollen sich „eine Silhouette verpassen, die sich ins Bild der Zeit fügt und auch gut verkaufen läßt“ (Neckel 1987, S. 83). Beide versuchen, *den schönen Schein ihres Selbst* in Form von „Impression-Management“ (Rosenfield u.a. 1995) zu inszenieren - und dabei doch glaubwürdig zu bleiben. Parallel dazu setzen ebenfalls beide eine „Strategie der Entschleierung“ ein (Freimuth/Elfers 1991, S. 887), d.h., sie versuchen herauszubekommen, inwieweit die Selbst-Darstellung des jeweiligen Gegenüber als potemkinsches Dorf entlarvt werden kann. Die Auswahlsituation weist von daher unvermeidbar das Grundmuster eines im Prinzip nicht unvernünftigen Mißtrauensmodells auf: Beide Verhandlungsparteien laufen nämlich Gefahr, einem „Felix Krull des Arbeitsmarktes“ aufzusitzen.

Die geschilderte „doppelte Kontingenz“³ trägt kaum zur Vereinfachung der Situation bei. Und „je unklarer überdies die Anforderungen sind, die ... Jobs stellen, je weniger eindeutig die Anforderungen sind, in denen man sich später dann zu bewähren hat, desto stärker indiziert der Outfit die erforderlichen Qualifikationen. Das aber öffnet dem

³ Jeder nimmt vom anderen an, daß dieser versuchen wird, sich in der gegebenen Situation möglichst vorteilhaft darzustellen; gleichzeitig weiß jeder, daß sein Gegenüber dies weiß, und sich entsprechend darauf einstellt (vgl. dazu ausführlich Luhmann 1988, S. 148 ff., insbesondere den Hinweis „Soziale Systeme entstehen jedoch dadurch (und nur dadurch), daß *beide* Partner *doppelte* Kontingenz erfahren und daß die Unbestimbarkeit einer solchen Situation für *beide* Partner *jeder* Aktivität, die dann stattfindet, strukturbildende Bedeutung gibt.“ (S. 154)).

Bluffen Tür und Tor. Und jene Menschen, deren Beruf ganz Zeremonie ist,⁴ müssen sowieso mit ihrer Stellung spielen, um sie real auch zu besitzen“ (Neckel 1987, S. 84). Erneut ist zu fragen: Wie kann man den Leuten am besten *auf die Spur kommen*? Wie kann man erfahren, wie sie *wirklich* sind? Wie werden sie sich entfalten, wie können sie kooperieren, was werden sie leisten? Welche Methoden gibt es, Bewerber so zu vermessen, wie die Geologen „schwieriges Gelände“ zu vermessen versuchen? Oder - um ein anderes Bild zu verwenden: Wie sieht der Lackmustest aus, der prüfen kann, was in der Praxis unter dem Kürzel „Die Chemie muß stimmen!“ oft als entscheidendes und gleichwohl verschwommenes Auswahlkriterium formuliert wird - nämlich die „Stimmigkeit“ mit den Rhythmen und Duftnoten der Organisation?

Ob das Vermessen nicht vermessen ist? Wir fragen dies nicht im Sinne einer moralischen Bewertung sondern im Hinblick auf die Unlösbarkeit des erhobenen Anspruchs. Wir werden auf die Frage zurückkommen.

b. Das theoretische Thema ...

Nicht nur die praktische Personalarbeit und die Beratung haben sich mit der Frage befaßt, wie Auswahlprozesse trotz der angedeuteten Schwierigkeiten rational, objektiv, nachvollziehbar und rationell gestaltet werden können - um nur einige der möglichen Gütekriterien zu nennen. Die Problematik „fehlerhafter“ Personalauswahl ist in der Managementliteratur immer schon von zentraler Bedeutung gewesen. So bildete etwa „the scientific selection of workmen“ eine zentrale Komponente von Taylors „scientific management“ (Hollway 1991; Rose 1990). Auch die (angewandte) Psychologie und deren Nachbarwissenschaften haben sich traditionell mit der Optimierung von Auswahlentscheidungen beschäftigt und bemüht, durch entsprechende Nutzenmessungen ihre Relevanz für die betriebliche Praxis nachzuweisen (z.B. Boudreau 1989). Im Vordergrund dieses „Themas mit Variationen“ steht das Bemühen, sich *ein möglichst zutreffendes Bild von der Identität der Kandidatinnen und von deren Eignung für eine Position im Unternehmen* machen zu können. Ausführliche Verfahrensbeschreibungen, die Suche nach alternativen Methoden, Vor- und Nachteilsbeurteilungen einzelner Instrumente sowie das Bemühen um Verfahrenseffizienz und Treffsicherheit beherrschen die Diskussionen (z.B. Herriot 1989 a; Iles/Salaman 1995, S. 204).

Trotz der extensiven Fachdiskussion in der Vergangenheit sehen wir die Problematik der Personalauswahl nach wie vor als theoretisch nicht befriedigend gelöst an. Wir stützen diese Einschätzung vor allem auf die folgenden Beobachtungen:

⁴ Dies trifft insbesondere für Führungskräfte zu (vgl. Pfeffer 1992, S. 279: „Symbolic management operates fundamentally on the principle of illusion, in that using political language, settings, and ceremonies effectively elicits powerful emotions in people, and these emotions interfere with or becloud rational analysis“). Mit der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft wird allerdings die expressive Dimension auch in Nicht-Führungspositionen zu einer wichtigen Qualifikation.

- Abhandlungen zur Personalauswahl befassen sich vorwiegend mit der Entwicklung von *Instrumenten und Verfahren*, die geeignet sein sollen, die Auswahlsituation zu rationalisieren. Dabei fällt auf, daß Auswahlverfahren einerseits als „*notwendiger Trivialisierungsmechanismus*“ fungieren sollen, d.h. als Technik, die die Komplexität der Personalauswahlauscheidung auf ein handhabbares Maß reduziert, daß aber andererseits die als „treffsicherer“ bezeichneten Verfahren selbst an Komplexität eher zunehmen. Der Optimismus, durch entsprechend komplexe Verfahren zu optimalen Entscheidungen zu gelangen, ist vielfach anzutreffen. So bezeichnetet etwa Jeserich (1981, S. 20) das Assessment Center-Verfahren als einen „Versuch, von der Teiloptimierung zur Gesamtoptimierung zu gelangen“, und verspricht sich und seinen Lesern, durch „Systematisierung und Spezialisierung“ zu einer „Entmythologisierung“ im Personalbereich beizutragen. Daß hiermit an einem Mythos weitergesponnen wird, fällt dem Verfasser nicht auf (vgl. etwa Sarges 1990; kritisch Kompa 1989 a; Kompa 1989 b).
- Die Betriebspsychologie - wie die Personalwirtschaftslehre eine überwiegend positivistische Wissenschaft - geht von der Vorstellung aus, daß eine Wirklichkeit existiert, die nach objektiven oder doch zumindest „intersubjektiv“ gleichartigen Kriterien beschrieben und mit Hilfe von meßorientierten Verfahren erfaßt werden kann: „Within the long tradition of individual-difference based employee selection and development one of the main assumptions concerns the idea that human beings can be reduced to relative independent traits, attributes, skills and abilities which can then be reliably and validly measured, in the sense that the measured quality of such attributes reflects as closely as possible the objective reality of the person who is being assessed“ (Dachler 1989, S. 53). Die Suche nach der verborgenen Wirklichkeit des Subjekts ist angesagt, der diagnostische und prognostische Blick auf die Realität hinter der Fassade, die Aufdeckung der individuellen Entwicklungs-potentiale. Die Personalforscherin als Sherlock Holmes der Personalauswahl - und der Personalmanager als deren Dr. Watson? Dennoch können alle methodische Sorgfalt und praktische Erfahrungen beim Treffen von Auswahlentscheidungen nicht verhindern, daß sich Organisationsmitglieder immer wieder anders verhalten, als es ihre, in aufwendigen Verfahren festgestellte „Identität“ eigentlich erwarten ließe. Ein im Alltagsverständnis wie auch in der Personal- und Organisationspsychologie weitgehend vorherrschendes essentialistisches Verständnis der Person und des Individuums (vgl. Henriques u.a. 1984; Steffy/Grimes 1992) blendet dies allerdings aus bzw. rechnet dies der Unzulänglichkeit der Verfahrensanwendung oder der Unausgereiftheit des methodisch-diagnostischen Instrumentariums zu.
- Insbesondere im Zuge der Diskussionen um Human Resource Management (Flexibilisierung, Qualifikation, Motivation, Commitment, Selbstverantwortung etc., z.B. Horwitz 1990; Keenoy 1990; Storey 1989; Storey 1995 b) werden die Beschäftigten als zentraler Wettbewerbsfaktor definiert. Dadurch erscheint es noch wichtiger, den oder die „Richtigen“ aus der Reihe der Bewerber herauszufiltern. Insbesondere stark individualistisch orientierte Ansätze betonen die Bedeutung von „high quality

workforce“, „high commitment“, „high performance“, etc. „...human resource management, based on these assumptions about employee motivation will therefore be viable in organizations employing workers with these orientations or able to recruit and select such workers“ (Guest 1987, S. 511, Hervorh.d.V.). Neben der besonderen Betonung des Individuums ist dabei auch der Optimismus auffällig, daß sich einzelne Maßnahmen zur Entdeckung, Auswahl und Förderung von Individuen zu „kohärenten“ Ansätzen zur Realisierung von Unternehmensstrategien kombinieren lassen (Wächter 1992).

- Wahrscheinlich ist es nur mit wissenschaftssoziologischen oder ökonomischen Kategorien zu erklären, weshalb sich Wissenschaftler regelmäßig neu und unverdrossen auf den Weg machen, um auf der „Spirale der Verfahrensverfeinerung“ ein kleines Schrittchen vorwärts (?) zu kommen, und sich dann mit marginalen (Validitäts-) Verbesserungen zufriedengeben.⁵

Wir glauben, daß man das Problem der Personalauswahl radikaler angehen muß, um die Bedeutung von Verfahren und Prozeduren der Personalauswahl sowie des dazu gehörigen theoretischen und praktischen Diskurses angemessen einschätzen zu können.

c. ... und unsere Intonationsabsichten

Wenn wir uns im folgenden mit dem Klassiker „Personalauswahl“ auseinandersetzen, verfolgen wir mehrere Zielsetzungen zugleich, von denen wir hoffen, daß sie die traditionellen Interpretationen um die eine oder andere neue Facette anzureichern vermögen. Im Vordergrund unseres Interesses stehen dabei Logik und Wirkungen des Personalauswahlprozesses :

- Hierzu ist es *erstens* erforderlich, das Paradigma der Personalauswahl und dessen „Kompositionselemente“ herauszuarbeiten. Damit läßt sich erkenntnistheoretisch verdeutlichen, warum das Ziel einer „richtigen“ Personalauswahl nicht realisierbar ist; es gibt keine Wahrheit über einzelne Bewerber, die man mit Hilfe hinreichend gefinkelter Methoden entdecken könnte. Dies ist weder Ergebnis schlechter Verfahren, noch einer unzureichenden Verfahrensanwendung oder gar persönlicher Defizite.
- Die Analyse der Prämissen erlaubt es *zweitens*, die zahlreicher gewordenen kritischen Auseinandersetzungen mit methodischen Unzulänglichkeiten der Verfahren auf ihre Argumentationsqualität zu überprüfen. In diesem Zusammenhang wollen wir einsichtig machen, daß eine verfahrenskritische Diskussion wohl ein notwendiger Schritt ist, um die Oberflächenstruktur des Problems zu beleuchten, daß diese aber noch nicht hinreicht, um das Scheitern im Sinne einer „richtigen“ Personalauswahl zu erklären. Uns geht es nicht um Verfahrensverbesserungen im Detail (das ist

⁵ Eine ähnliche Beobachtung - wenn auch im Zusammenhang mit Budgetierungsprozessen und den damit verbundenen Widersprüchen - machen Czarniawska-Joerges/Jacobsson 1989, S. 29 f.

ein Spiel, das man spielen kann, weil es Wissenschaftlern, Beraterinnen und Personalpraktikern einen gewissen Bedeutungsschein oder eine Scheinbedeutung vermittelt), sondern um eine Reproblematisierung, die den eignungsdiagnostischen Konsens, der die Diskussion der Personalauswahl beherrscht, in Frage stellt.

- *Drittens* - und dies stellt gewissermaßen den Kern unserer Überlegungen dar - soll herausgearbeitet werden, wo die Methodenkritik zu kurz greift, weil sie wesentliche Aspekte der Auswahlprozedur (insbesondere deren „Mächtigkeit“) negiert.

Die Betonung der Personalauswahl als Machtspiel stellt einen entscheidenden Wechsel in der Betrachtung dar:

- Personalauswahl bedeutet immer, Unterschiede zu machen. Unterschiede zwischen Individuen, zwischen solchen, die dazugehören (sollen) und solchen, die nicht dazu gehören (sollen). Verfahren der Personalauswahl sind Prozeduren, die solche Differenzen produzieren und den produzierten Differenzen Legitimität verleihen (sollen). So ist beispielsweise die Entscheidung für den Einsatz bestimmter Psycho-Tests ein wichtiger Eingriff in den Auswahlprozeß *und* dessen Ergebnisse. Insofern konstituiert Personalauswahl eine Machtbeziehung - und die eingesetzten Verfahren und Prozeduren lassen sich als wesentliche Elemente des „organisationalen Gouvernements“ interpretieren. Darunter verstehen wir Instrumente, Techniken, Prozeduren und Taktiken, die dazu dienen, „das Feld eventuellen Handelns der anderen zu strukturieren“ (Foucault 1994, S. 255). Wichtig ist, daß mit dem Ausdruck „Gouvernement“ weder auf die Absichten der Organisationsleitung noch auf deren *bewußte* Strategien „gegenüber“ dem (potentiellen) Personal Bezug genommen wird. Damit schließen wir uns Rose an: „Government, in the sense in which I use the term, refers neither to the actions of a calculating political subject, nor to the operations of bureaucratic mechanisms and personnel. It describes, rather a certain way of striving to reach social and political ends by acting in a calculated manner upon the forces, activities and relations of the individuals that constitute a population.“ (1990, S. 5).
- Wenn wir hier die Spielmetapher auf den Personalauswahlprozeß anwenden, meint dies nicht, daß die Beteiligten an diesem Spiel de facto auch die gleichen Chancen besitzen: Durch die Einbindung in einen institutionellen Zusammenhang, der die Definitionsmacht der Situation der auswählenden Institution bzw. jenen „Spieler“ (Interaktionspartnern) überantwortet, die gegenüber *der Organisation* zur Loyalität verpflichtet sind, sind die Karten vielmehr unvermeidlich „herrschaftlich gezinkt“ (vgl. Ortmann 1988). Das Marxsche Bild vom Arbeiter, der nichts zum (Ver)Kauf anzubieten hat als seine Arbeitskraft, mag etwas antiquiert erscheinen - ganz falsch ist es gewiß nicht. Dennoch muß bedacht werden, daß Organisationen den Bewerbern nicht nur materielle Mittel bieten, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, sondern in Form von Karriereperspektiven, Status oder interessanten Aufgaben auch wesentliche Bauelemente zur Entwicklung und Erhaltung ihrer Identität bereitstellen. Diese positiven Versprechungen sind Grundvoraussetzungen für deren Bereitschaft zum „Mitspielen“.

- Schließlich wird deutlich gemacht, daß im Rahmen der Personalauswahlverfahren prinzipiell *keine Identitäten von Bewerbern festgestellt werden, daß diese Verfahren Identitäten vielmehr erst produzieren*, die zumindest manche dann zum Bestandteil ihrer Selbstdefinition machen.

Im Sinne der hier angedeuteten Programmatik und anknüpfend an neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie verstehen wir die folgenden Überlegungen als Beitrag zu einer Personalwissenschaft, deren Gegenstand die Reflexion von Verfahren, Technologien und Prozeduren der Organisierung des Personals ist (auch Neuberger 1996). „To understand a given organizing process, one must understand the meanings and identities the process produces. This perspective makes possible the re-definition of such organizational realities like (selection)...“ (Czarniawska-Joerges 1994, S. 12 f.; Hinzufügung d.V.; siehe auch Legge 1995).

2. Im Vordergrund: Das Spiel vom psychometrischen Vermessen

a. Ein Blick in das Drehbuch der Prämissen: Auf Identitätssuche

Der klassische Ausgangspunkt der Personalauswahl ist die Suche nach dem „fit“ zwischen einer zu besetzenden Stelle und jenen Personen, die aufgrund ihres artikulierten Interesses und ihrer „Eignung“ für die Aufgabenerfüllung grundsätzlich in Frage kommen. „Selection therefore, focuses above all on the prediction of how well a person will perform on a specific, predefined job“ (Dachler 1989, S. 49). Dies setzt voraus, daß zuvor die spezifische Eignung der Bewerber ermittelt wurde. „The challenge is to make the best choice - to choose the best individual“ (Schneider/Schmitt 1986, S. 21), „....(to) choose those who are expected to contribute optimally to the organization's goal“ (Roe 1989, S. 127). Da sich funktionsunabhängige Auswahlkriterien wie etwa familiale oder ständische Zugehörigkeit, Aussehen, parteiliche Verbundenheit, Freundschaften, Versorgungsüberlegungen o.ä. in der Geschichte oft als kontraproduktiv erwiesen haben und zudem jenen Rationalitätsanschein entbehren, der (angeblich) zu einem zentralen Merkmal entwickelter Industriegesellschaften geworden ist, wurden schon sehr früh Prozeduren entwickelt, um Eignung und Leistungspotential von Personen auf analytischem Wege zu ermitteln (vgl. u.a. die Hinweise bei Greuter/Algera 1989). Damit wird nicht nur die Hoffnung verbunden, Personalauswahlentscheidungen zu rationalisieren - es wird zugleich erwartet, sie „gerechter“ zu machen, indem man sie von Willkür befreit und an wissenschaftliche Objektivität bindet (vgl. Hollway 1984).

Das Grundmodell der Personalauswahl kann so beschrieben werden: „*Performance criteria are selected and individual attributes of various kinds (knowledge, skills, abilities, etc.) are chosen as predictors of job performance. The attributes selected are then measured through a variety of procedures (test, interviews, biodata etc.) and the assessment process validated, primarily in terms of criteria-related predictive validity*“ (Iles/Salaman 1995, S. 219; Hervorh.d.V.).

Wir können und wollen die Entwicklungsgeschichte der Auswahlverfahren bzw. die Verfahren selbst hier nicht im Detail nachzeichnen (Übersichten bei Herriot 1989 a und Schwab 1996). Uns liegt vielmehr daran, die *Konstruktionslogik* des oben skizzierten Grundmodells zu verdeutlichen, um über eine Analyse der Prämissen die Möglichkeiten, Grenzen und Nebenwirkungen der Auswahlsituation klarer aufzeigen zu können. Vor allem wollen wir verdeutlichen, daß das klassische Modell der Personalauswahl auf einer Persönlichkeitstheorie beruht, die das Individuum als isoliertes Atom ansieht. Auf diesem impliziten Bild aufbauend, wird der Prozeß der Personalauswahl zu einem Prozeß der Suche nach einem verborgenen Kern. Dies setzt einen Prozeß der Identitätsfeststellung in Gang, an dessen Fluchtpunkt der transparente Beschäftigte steht.

Grundsätzlich läßt sich die innere Logik der Personalauswahl durch die folgenden Argumentationsschritte kennzeichnen (vgl. u.a. Dachler 1989; Finzer/Mungenast 1992; Iles/Salaman 1995):

- Personalauswahl ist (auch bei Vorhandensein mehrerer Bewerber) prinzipiell ein *Individualproblem*: Letztlich geht es um die Entscheidung, ob eine Person aufgrund des ihr zugeschriebenen künftigen Leistungsverhaltens eine bestimmte Stelle in der Organisation übernehmen soll und will.
- Individuen unterscheiden sich durch Eigenschaften, d.h. durch relativ dauerhafte Persönlichkeitsmerkmale, die sie „besitzen“. Erst diese relative Stabilität erlaubt es, das Verhalten von Menschen vorauszusagen. Allerdings bedarf es hierzu zusätzlich entsprechender Meßverfahren: „If one could assume that persons possess machine-like essences, located not too far from the surface, than it should be possible to measure them. And if these essences can be measured, it should be possible to explain all manner of behaviour and to predict the future of persons and societies“ (Gergen 1991, S. 45).
- Stellen bestehen aus weitgehend konstanten (wenn auch dynamischen) Aufgabenbündeln. Aus diesen lassen sich mit Hilfe von Arbeitsanalysen differenzierte Qualifikationsanforderungen ableiten, die von einem Stelleninhaber notwendigerweise zu erfüllen sind. „The question was raised whether it is meaningful to ‘split up’ a job candidate on the basis of some category system, defined a priori into different dimensions, which are then attempted to be assessed, as if each dimension were a separate and distinct attribute that can be placed into an importance hierarchy according to its ‘causal’ contribution to job success“ (Dachler 1989, S. 56; zur Arbeitsanalyse u.a. Laske 1977).
- Da verschiedene Persönlichkeitsmerkmale für die Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben unterschiedlich relevant sind, gilt es zu überprüfen, inwieweit einzelne Bewerberinnen die erforderlichen Eignungsmerkmale aufweisen und von daher als geeignet gelten können. Die Motivation zur Aufgabenerfüllung wird dabei entweder

- als gegeben unterstellt oder - nach dem klassischen „Trivialmaschinenmodell der Führung“ - in den Verantwortungsbereich der jeweiligen Vorgesetzten gegeben.⁶
- Beurteilende Personen und Bewerber sind grundsätzlich voneinander unabhängig. Im Zuge der Eignungsfeststellung bedienen sich die Auswählenden weitgehend neutraler Instrumente, mit deren Hilfe sie ein möglichst zutreffendes Bild von den Kandidaten erhalten und auf diese Weise eine rationale Grundlage für die eigentliche Auswahlentscheidung besitzen. Um die Gefahr von „Fehlurteilen“ aufgrund mangelnder Objektivität der Beurteiler auszuschalten, sollen mehrere Personen in den Auswahlprozeß einbezogen werden und möglichst standardisierte Verfahren Anwendung finden. Zudem müssen Beurteiler „unkontrollierte Stimmungen zu verhindern suchen ... (und) sich über die Beweismöglichkeit (!) (ihres) Urteils klar werden“ (Curth/Lang 1990, S. 14; Hinzufügungen d.V.). Selbst wenn die „objektive Beurteilung eine Utopie (bliebe)“, sollten Beurteilende „stets bemüht sein, der Objektivität möglichst nahe zu kommen“ (ebenda, S. 16).⁷
 - Eine Organisation erreicht den Gipfelpunkt ihrer Effizienz, wenn die einzelnen Auswahlentscheidungen nach dem Kriterium der „maximalen Eignung“ bzw. der Minimierung der Abweichungen zwischen Anforderungen und Eignung getroffen worden sind. Damit soll gewissermaßen der Triumph arbeitspsychologischer Eindeutigkeit über die Widersprüchlichkeit und Eigenwilligkeit des Individuums besiegt werden.

Die aufgeführten Prämissen der klassischen Personalauswahl bringen eine klare objektivistische Tonlage zum Ausdruck, d.h., man geht davon aus, daß mit Hilfe eines elaborierten psychologischen Instrumentariums eine wertneutrale, annähernd objektive, nachvollziehbare und treffsichere Identitätsbeurteilung durchführbar ist (Moser/Schuler

⁶ Dachler (1989) unterscheidet in der Genese der Verfahrensentwicklung zwei unterschiedliche Ansätze. In einem ersten wurde der organisationale Kontext u.a. dadurch ausgeklammert, daß die motivationalen Faktoren des Leistungsverhaltens der stellenspezifischen „Umgebung“ überantwortet wurden (z.B. Führung, Kommunikationsstrukturen). Als „optimale Auswahlentscheidung“ galt es, wenn jene Personen eingestellt wurden, die von allen Bewerbern „die besten Fähigkeiten“, „das beste Wissen“ und „das optimale Können“ mitbrachten. Die hierin zum Ausdruck kommende ökonomistische Lebensferne führte in der Folge zu Versuchen, die stärker auf individuelle Einstellungen und deren Übereinstimmung mit dem Organisationsklima, d.h. auf die mögliche längerfristige Motivation zielen wollten. „While this is an important idea with respect to incorporating motivational issues into the selection process, the assumption is still that it is the interaction of personal, relatively enduring characteristics with certain identifiable organizational factors which determines effective performance of individuals in organizations“ (Dachler 1989, S. 49)

⁷ Dies ist auch der Grundtonor, der sich in der personalwirtschaftlichen Standardliteratur und in diversen Lehrbüchern findet; siehe etwa Finzer/Mungenast 1992.

1989)⁸. Dies entspricht einer Art „veni-vidi-vici-Theorie“⁹ der Erkenntnisgewinnung, die einen „unvermittelten Einblick in die Welt“ ermöglicht: Die Personalauswahlexperten *kommen* (mit ihren Verfahren) - *sehen* (und vermessen den/die Bewerber) - *und siegen* (nachdem sie die „Objekte ihrer analytischen Begierde“ erfaßt und deren Eignung bis auf ein unvermeidbares Restrisiko beurteilt haben). „To know him [sic!] is what to expect of him. His words will be an authentic expression of what he truly is - now and in the future“ (Gergen 1991, S. 44).

Wie immer die Prozeß- und Ergebnisqualität einer so gearteten Auswahlprozedur im einzelnen beurteilt werden mögen, für ihre grundsätzliche Akzeptanz ist mit ausschlaggebend, daß diese Verfahren in der kühlen Sprache der Rationalität und der Effizienz abgefaßt sind und damit den gesellschaftlichen, genauer: den ökonomischen Vorstellungen vernünftiger (professioneller?) Entscheidungsfindung entsprechen (vgl. u.a. Meyer/Rowan 1977; Silverman/Jones 1976; Rose 1991). Eine genauere Prüfung der Prämissen zeigt allerdings, daß der beschriebene Zugang der Personalauswahl z.T. geradezu „heroische“ Abstraktionsleistungen vollbringt und die unterstellte Logik der Vorgehensweise zumindest befragenswert, vermutlich aber auch fraglich ist.

⁸ „Objektivistisch“ wird hier verstanden als „an acceptance of a basic metaphysical or epistemological distinction between the subject and the object. What is ‘out there’ (objective) is presumed to be independent of us (subjects), and knowledge is achieved when a subject correctly mirrors or represents objective reality“ (Bernstein 1988, S. 7). Gergen und Shotter haben die epistemologische Position als „I-It paradigm“ bezeichnet: „Traditionally, epistemology has ignored such relational and contextually occasioned problems. It has been concerned with the ways in which isolated, unsituated, ideal individuals gain orderly knowledge of passive objects, objects that react to their probings and manipulations but that do not ‘answer back’, that is, that do not communicate with them. We shall call this I-it epistemological paradigm, the passive-individualistic paradigm. Central to it are the assumptions that (a) separate individuals understand the world external to themselves in terms of their own inner, mental representations of it; (b) these representations will all one day be unified into a single, systematic whole; and (c) the ordinarily whole will be arrived at as the result of a Darwinian process of elimination, in which the objectively superior system finally wins over all other candidates. Further, regarding a speaker’s relation to his or her speech, it need only be adequate to its object; a listener is not required. Its communicative function is seen as secondary and derivative. Ideally, such a body of timeless, orderly knowledge is linked to a computational or calculational system.“ (Shotter/Gergen 1994, S. 5).

⁹ Diesen Ausdruck übernehmen wir von Ludwik Fleck, der schon 1935 auf die soziale Bedingtheit von Erkenntnis hingewiesen und damit wesentliche Teile der Kuhnschen Wissenschaftstheorie vorweggenommen hat.

b. Die Aufführung: „Das Kartenhaus vom souveränen Selbst“¹⁰

„zero, the complete absence of any indicative event, can be a message ... because zero, in context can be meaningful“ - so wie G. Bateson (1979, S. 47) hier das „Nicht-Vorhandene“ als etwas bezeichnetet, was durchaus Bedeutung besitzen kann, so ist es nicht nebensächlich, daß Personalauswahl lange Zeit nahezu völlig als von ihrem organisationalen Umfeld losgelöst gesehen wird (vgl. etwa Finzer/Mungenast 1992). Diese Form des „Isolationismus“ kann - wie wir aus anderen Kontexten wissen - fatale Nebenfolgen im Sinne einer Einengung des Blickfelds haben. Die Auswahlsituation ist nicht in einem organisationalen Vakuum angesiedelt. Um den Prozeß der Auswahl, die auf ihn wirkenden Faktoren und von ihm rückwirkenden Einflüsse verstehen zu können, müssen deshalb wichtige strategische Entwicklungsperspektiven, organisationskulturelle und -strukturelle Rahmenbedingungen, Verknüpfungen mit personalwirtschaftlichen Teilpolitiken sowie die Verwobenheit mit dem „organisationalen Beziehungsnetz“ in die Analyse einbezogen werden: „Every social process, and therefore every organizational process, is embedded in what can be called a cultural context of organizing: a network of wider processes and more stable systems of values and beliefs, themselves shaped by history, geopolitics, economic situation, art ... In this sense, (selection, d.Verf.) as an organizational process is both shaped by the context in which it takes place and contributes to the re-creation of this context by reproducing its main values and customs“ (Czarniawska-Joerges/Jacobsson 1989, S. 30; ähnlich Dachler 1989, S. 57).

Die erste der obengenannten Prämissen betrifft die *Individualisierung des Auswahlproblems*. Damit werden schon von Anfang an unzutreffende Voraussetzungen unterstellt bzw. wird eine eingeengte Perspektive zugrundegelegt. Wir sehen vor allem die folgenden Einwände:

1. Es ist fraglich, ob Individuen in der Weise als „abgeschlossene Einheiten“ existieren, wie dies im Rahmen von Auswahlverfahren angenommen wird. Menschen übernehmen in der Regel verschiedenartige Rollen in unterschiedlichen Lebenskontexten. Dies legt es nahe, sie als Pluralitäten (anzu-)erkennen, die in diesen Zusammenhängen auch unterschiedlichen Handlungsmustern folgen.
2. Auswahlsituationen werden zunehmend „pluralisiert“. Dies meint, daß nicht nur von Seiten der Organisation mehrere Personen z.B. durch Übernahme von „Schiedsrichterfunktionen“ beteiligt werden, sondern meist auch mehrere Bewerber gegen einander anzutreten haben. Manche Auswahlinstrumente (etwa das Assessment Center mit Gruppenübungen) machen die Konkurrenz ganz absichtsvoll sichtbar; in anderen Situationen sind die Mitbewerber nur *als Abwesende anwesend*, ohne daß damit grundsätzlich der Wettbewerbscharakter der Situation wesentlich verändert würde.

¹⁰ Wir verdanken dieses Bild Sieghard Neckel (1987). Mit diesem Aphorismus soll deutlich gemacht werden, daß sich das „souveräne Subjekt“ der Personalauswahl bei genauerer Prüfung als Fiktion entpuppt.

3. Personalauswahl ist als sozialer Prozeß zu sehen (z.B. Herriot 1989 b), in den unterschiedliche Akteure ihre Interessen, Situationsdeutungen und Erwartungen einbringen, definieren, aushandeln oder modifizieren, und der - trotz des Übergewichts an „ökologischer Macht“ auf Seiten der Organisation - insgesamt durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet ist.¹¹
4. Die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen ist zwar eine Interaktionssituation - diese unterscheidet sich aber dennoch grundlegend von Alltagsinteraktionen: Personalauswahl ist *Personalauswahl* - und hat als solche z.B. mit der „Wahl“ eines Gesprächspartners auf einer Party oder eines Lebenspartners nur entfernt zu tun. Sie ist in einen besonderen institutionellen Kontext eingebunden, in dem spezifische Spielregeln Geltung besitzen, und der spezielle zeitliche und räumliche Charakteristika aufweist.¹²

Die zweite Prämisse betrifft die Annahme, daß Individuen *relativ dauerhafte Eigenschaften besitzen*, aufgrund derer Verhaltensprognosen möglich sind. Auch wenn - vor allem im Führungszusammenhang - diese alltagstheoretische Sicht bisher hartnäckig überleben konnte, ist sie theoretisch überlebt: Wir wollen die Kritik an eigenschaftstheoretischen Führungskonzepten hier nicht wiederholen (vgl. dazu ausführlich Neuberger 1994), sondern verweisen lediglich darauf, daß „Eigenschaften“ kulturell und historisch geprägte soziale Konstrukte oder Artefakte sind, die sich nicht im Besitz von Menschen befinden, sondern ihnen in sozialen Prozessen interpretativ zugeschrieben werden. „In relationships, therefore, actors relate to each other on the basis of constructed realities“ (Dachler 1989, S. 51). Durch die psychometrische Aufbereitung des Individuums wird also nicht dessen verborgener Kern, dessen „wahre Natur“ ans Tageslicht befördert, vielmehr wird die Person als solche hierdurch erst definiert und hervorgebracht. Es ist - im Sinne Bourdieus - ein auf Basis bestimmter Vorannahmen „konstruiertes Individuum“, das im Unterschied zum *empirischen Individuum* „durch eine endliche Menge klar defi-

¹¹ Unter „ökologischer Macht“ verstehen wir die Möglichkeit der Organisation bzw. ihrer Vertreter, Auswahlsituationen zu arrangieren und Verfahrensweisen festzulegen, denen sich die Bewerber im Prinzip unterwerfen müssen, wollen sie nicht von vornherein Gefahr laufen, mit der „roten Karte“ aus dem Auswahlspiel eliminiert zu werden. Vgl. u.a. Czarniawska-Joerges 1988, S. 416.

¹² Personalauswahl befindet sich - organisationstheoretisch gesprochen - auf einem anderen bzw. höheren „Emergenzniveau“ als „Auswahl“prozesse in Alltagssituatien. Dies bedeutet, daß bei der Personalauswahl Einflußfaktoren wirksam werden, die auch in allen anderen sozialen Auswahlprozessen gelten - daß es aber darüber hinaus noch personalauswahl-spezifische Faktoren gibt, die auf der „niedrigeren“ Ebene nicht gelten (z.B. die Notwendigkeit der Beteiligten, in ihrer Selbst-Darstellung, Argumentation, in der Gestaltung der Situation auf die besonderen Imperative des Organisationssystems (wie z.B. rationale Argumentation, Demonstration von Professionalität, Bezugnahme auf Qualifikation als Tauschform der Kompetenz) bezug zu nehmen.

nierter Eigenschaften bestimmt (ist); diese unterscheidet sich von den Eigenschaftsmengen, die die anderen Individuen charakterisieren und die nach den gleichen expliziten Kriterien konstruiert sind, durch ein System angebbarer Unterschiede“ (Bourdieu 1988, S. 61).

Die dritte Prämisse geht von Stellen als komplexen Aufgaben- und Anforderungsbündeln aus, die *a priori* definiert und auf die hin zukünftige Mitarbeiter auszuwählen sind. Dabei wird - entgegen empirischer Erfahrung und trotz aller Dynamisierungs- und Flexibilitätsrhetorik - unterstellt, daß diese Aufgaben zumindest auf mittlere Sicht so konstant bleiben, daß es sich „lohnt“, Mitarbeiter im Hinblick auf eben diese Aufgaben hin auszuwählen. Allerdings finden sich in Theorie und Praxis zunehmend Stimmen, die die klassischen „Korsage-Modelle“ restiktiver Rollen- bzw. Arbeitsplatzdefinitionen und -beschreibungen angesichts der ökonomischen Herausforderungen und dem Ruf nach Flexibilität, Innovation und Lernfähigkeit von Organisationen längst für obsolet halten und sagen: „the people make the place!“ (Schneider 1987). Haben wir bisher innerhalb der Prämisse selbst argumentiert, so gehen wir einen Schritt weiter, wenn wir Stellen als Knotenpunkte in einem komplexen Netzwerk von (Macht)relationen ansehen. In diesem dynamischen, „beziehungsreichen“ aber ungleichgewichtigen Netzwerk werden - nach dem Muster einer „mikropolitischen Bricolage“ (Ortmann 1992) - „Produkte“ erstellt. „One's potentials are only realized because there are others to support and sustain them; one has an identity only because it is permitted by the social rituals of which one is part; one is allowed to be a certain kind of person because this sort of person is essential to the broader games of society“ (Gergen 1991, S. 156 f.).

Als vierte Prämisse wurde angenommen, daß aus Aufgaben differenzierte Anforderungen als objektivierte „Soll-Vorgaben“ der Personalauswahl logisch abgeleitet und diese bei den Bewerberinnen auf ihr Vorhandensein gemessen werden können (z.B. Finzer/Mungenast 1992). Auch hier sind einige Einwände zu erheben:

1. Zunehmend kann man in der Praxis die Erfahrung machen, daß repetitive Aufgaben immer häufiger technisiert werden. Dies sind aber gerade jene Stellen, von denen behauptet wird, daß bei ihnen die Zuordnung von Qualifikationsanforderungen und Aufgabeninhalten vergleichsweise einfacher sei.¹³ Dagegen würden viele andere Stellen (etwa durch die Erweiterung von Verantwortungsbereichen) einem inhaltlichen „upgrading“ unterzogen und die daraus folgenden abstrakteren Anforderungen seien sehr viel schwieriger zu „messen“ (z.B. Flexibilität, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Fähigkeit, den Wandel zu managen, Lernen zu lernen, Entrepreneurship). Angesichts dieser Tendenzen (Anderson/Iles 1995, S. 158; Dakin u.a. 1994) bleibt den für die Auswahl Zuständigen eigentlich nur die Wahl, ob sie an der Scylla der Ableitungs- und Veränderungsproblematik oder an der Cha-

¹³ Es ist allerdings nicht auszuschließen, daß dies eine „akademische (evtl. auch hierarchische) Wahrnehmungsverzerrung“ zum Ausdruck bringt.

rybdis mangelnder Operationalisierung und Meßbarkeit notwendig unbestimmter Anforderungsmerkmale scheitern wollen.¹⁴

2. Teils hiermit verbunden, teils als argumentative Erweiterung kommt hinzu, daß die instrumentalistische Anforderungs-Eignungs-Übereinstimmungs-Kalkulation angesichts der Forderungen nach Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und nach „Rahmensteuerung“ sozialer Systeme zunehmend kleinkariert wirkt, da sich das Spannungsverhältnis von Aufgabenkomplexität und Qualifikationen kaum in ein lineares Kausalmodell bringen läßt.
3. Erkenntnistheoretisch sind objektiv-neutrale Stellendefinitionen ebensowenig denkmöglich, wie sich hieraus interessenneutrale Anforderungen an Persönlichkeitsmerkmale ableiten lassen: „Das Beobachtungsergebnis ist ... nicht unabhängig vom Beobachtungsvorgang, und die Zusammenhänge sind nicht objektiv außenstehend wahrnehmbar. Sie werden wahrnehmbar, indem sie benannt werden, indem sie beschrieben werden, indem ihnen Bedeutungen zugesprochen werden, die nicht gleichgültig sind, und die sich in Abhängigkeit vom Beobachter unterschiedlich darstellen ...; es (das Beobachtete, Anm.d.V.) ist nicht nur Abbild von etwas, sondern es konstruiert auch das, was es abbildet und was es nicht abbildet“ (Kappler 1995, S. 129).

Die Unabhängigkeit von Beurteilerinnen und Bewerbern war Thema der fünften Prämisse. Auch dies kann nur als Fiktion bezeichnet werden - zu sehr sind die Beteiligten wechselseitig aufeinander bezogen, konstituieren sie gemeinsam eine Situation, die sie - trotz sehr konkreter struktureller Machtunterschiede - voneinander abhängig macht:

1. Wir haben schon in dem Problemaufriß beschrieben, wie aufgrund der unterschiedlichen Interessen von Beurteilern und Bewerberinnen unweigerlich eine von Skepsis und Mißtrauen gekennzeichnete Situation entsteht (schon bei der ersten Begrüßung ist Vorsicht angesagt; es gilt das unausgesprochene Motto: „Von nun an kann jede Ihrer Aussagen auch gegen Sie verwendet werden“). Bewerberinnen werden gesehen „as harboring a secret truth, access to which is through interrogation by a privileged speaker - the interviewer“ (Townley 1994, S. 114). Da gerät der Ruf nach einem „offenen Dialog“ zu einer naiven Form der „Geisterbeschwörung der Interessenlosigkeit“ - zu viel steht für die Beteiligten auf dem Spiel, als daß sie nicht versuchen würden, sich wechselseitig zu beeinflussen. Hinzu kommt, daß sich

¹⁴ Wenn man etwa in **dem** deutschsprachigen Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre lesen kann, daß mit Hilfe der Assessment Center-Übungen die Eignung von Bewerbern im Hinblick auf Führungsfähigkeiten Durchsetzungsvermögen, Entscheidungskraft, Initiative, Planung, Organisation, Kontrolle, Selbstkontrolle, Flexibilität, Kreativität, schriftliches und mündliches Ausdrucksvermögen, Sozialverhalten, Kooperationsfähigkeit und Streßresistenz festgestellt und bewertet werden kann (Tenckhoff 1993, S. 147), so erheben sich Zweifel, was mehr zu bewundern ist: Die angebliche Leistungsfähigkeit des Verfahrens oder der Optimismus des Verfassers?

- allein schon das Bewußtsein der Beteiligten, sich in einer Auswahlsituation zu befinden, prägend auf deren Beziehungsstrukturen auswirkt, und daß die Identitäten der Beteiligten nur relational - also bezogen aufeinander - ihre Bedeutung erhalten.
2. In der Standardliteratur zur Personalauswahl wird regelmäßig argumentiert, als gingen Beurteiler/Interviewer wie unbeschriebene Blätter in den Selektionsprozeß, als hätten sie die Erfahrungen „von gestern“ ungerührt und unbeeinflußt hinter sich gelassen, als wäre ihre Wahrnehmungsfähigkeit unabhängig von Vor-Erfahrungen, Vor-Meinungen oder Vor-Urteilen. Und dort, wo dies nicht als implizite Prämissen gilt, wird auf das Instrument der Schulung verwiesen: „Training programmes are conducted in order to minimise the effects of interviewers' implicit personality theories upon their judgement“ (Herriot 1989 b, S. 171). Allerdings kann eine als Weißwäsche gedachte Weiterbildung den Einfluß ebensowenig neutralisieren, wie lange Erfahrungen einen „Ausgleich“ schaffen können: „Experience ... leads to the development of 'blueprints', 'interpretation schemes', 'patterns', 'templates' and 'theories' which make bracketing easier. In imposing these on the world, one completes the first stage of enactment, limiting the variety of stimuli to make sense of. There is a paradoxical aspect to the use of all kinds of schemata: that much as they facilitate life in general and organizing in particular, they also act as blinders; the more successfully they are used, the more resistance they create when the attempt is made to dispose of them“ (Czarniawska-Joerges 1994, S. 9).
 3. Und was kommt am Morgen danach? Eine neue Mitarbeiterin - belastet mit einem großen Rucksack, der u.a. enthält: Die expliziten und unausgesprochenen Erwartungen gegenüber einer Erstplazierten; die „kognitiven Dissonanzen“ (also die positiven Leistungsmerkmale, welche man jenen zugeschrieben hat, die nicht zum Zuge gekommen sind); die schlechten Wünsche jener internen Bewerber, denen sie vorgezogen wurde; die Erinnerungen an einzelne Sequenzen des Auswahlprozesses
...

Die abschließende sechste Prämisse bezog sich auf die Maximierung der individuellen Eignungen, da so auch für die Organisation ein „Gesamtoptimum“ erreicht würde. Der neoklassische Hintergrund dieser Annahme ist zwar unübersehbar aber dennoch nicht überzeugend. Wenn dies überhaupt jemals der Fall gewesen sein sollte, so können wir heute schon überhaupt nicht mehr davon ausgehen, daß es in komplexen Organisationen noch Leistungen gibt, die einer Einzelperson (und nur dieser) zurechenbar sind. „Organizational effectiveness is more than the sum of individual job performances, precisely because complexly interwoven relationships and the fundamental relatedness of organizations are crucial processes. Current selection and development models have failed to take them into account“ (Dachler 1989, S. 50). Jede Ausblendung des sozialen bzw. auch organisatorischen Kontextes von Leistungsprozessen kann von daher nur mehr als unpraktisch beurteilt werden. Mit allem Nachdruck positioniert Barlow (1989, S. 502) deshalb den Auswahlprozeß mitten in das „lebendige Netz der Organisation“: „Both appraiser and appraised alike ... simultaneously are bound up within, and are *creatures of, organizational contexts* subject to the vagaries of technological und socio-economic

forces. Both are influenced by political considerations: ideologies, and coalition of roles, interest and power. Indeed, behaviour throughout organizations is subject to political influences, and the potency of an individual is likely to reflect at least as much his alignment with and prosecution of the interests of relevant power groups as it is his innate ability. Yet those who prescribe appraisal methods and procedures do not acknowledge this. Instead, organizations are considered throughout as if they were rational processes.“

Unsere bisherige Analyse sollte zeigen, daß das *Grundparadigma der Personalauswahl* - nämlich die *wirklichkeitsgetreue Identifikation unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale zur Prognose zukünftigen Leistungsverhaltens von Individuen* - theoretisch auf tönernen Beinen steht. Dies macht zwar nicht verständlich, weshalb sich in der Auswahlpraxis von Organisationen bisher keine wirklich überzeugenden Problemlösungen haben etablieren können, obwohl z.B. von Wissenschaftlerinnen, Testproduzenten und Personalberatungsunternehmen beachtliche Ressourcen in die kommerzielle Entwicklung entsprechender Produkte investiert wurden (Dakin u.a. 1994, S. 3 f.); es legt aber den Schluß nahe, daß die Beiträge, die vor dem Hintergrund dieses Paradigmas entwickelt wurden, weniger zum Verständnis praktischer Probleme als vielmehr zur Reproduktion einer individualistisch-rationalistischen Ideologie beigetragen haben. Anstatt aber die praktischen Schwierigkeiten der Personalvermessung zum Anlaß zu nehmen, die ursprüngliche Aufgabenstellung bzw. den eigenen Anspruch auf deren prinzipielle Einlösbarkeit zu überprüfen, wird bestenfalls über unzureichende Validitäten und mangelnde Objektivität der Verfahren geklagt und versucht, durch entsprechende Verfahrensänderungen möglichst alle Störfaktoren auszuschließen, die dem Prozeß der Wahrheitsfindung im Wege stehen könnten.

Exemplarisch wird dieser Problemzugang beispielsweise dort sichtbar, wo festgestellt wird, daß Beurteiler „in den häufigsten Fällen ihre Einstellungen, Emotionen, Ideale und Stimmungen mit ... einfließen lassen“ und deshalb die Ergebnisse nicht mehr objektiv seien (Curth/Lang 1990, S. 14), daß die „fehlende Passung zwischen den tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes, den Formulierungen in der Stellenanzeige und den Profilen, die schließlich die Bewerber mitbringen“ Ausdruck mangelhafter Professionalität sei (Freimuth/Elfers 1991, S. 888, Hervorh.d.V.), daß Auswahlgespräche mit dem Mangel behaftet seien, nicht „den ganzheitlichen Menschen (!) zu erfassen und zu beurteilen“ und daß biographische Fragebögen das Risiko beinhalten, zu *Falschangaben* seitens der Bewerber zu führen (Finzer/Mungenast 1992, Sp. 1588, Hervorh.d.V.). Während diese Zitate regelmäßig Verzerrungen der Realität beklagen, bringt Drakeley (1989, S. 441; Hervorh.d.V.) eine ausgeprägte Zufriedenheit mit der biographischen Methode zum Ausdruck: „*Biodata represent one objective and systematic way of making use of information about past events to predict future job success. This objectivity brings certain advantages. The same questions are asked of everyone who completes the form, and the answers given are assessed in a consistent way.*“

Hinter all diesen Beispielen steht einerseits die Grundvorstellung einer objektiven Wirklichkeit, die man - hinreichend ausdifferenzierte Instrumente vorausgesetzt - einein-

deutig abbilden kann. Andererseits erscheinen „die beurteilten Personen ... dabei häufig als Objekt einer ihnen unbekannten ‘Status’- (bzw. Zustands-)diagnostik, und sie können die diagnostische Situation vielfach kaum ihrerseits beeinflussen, ohne sich selber zu schaden. Interaktion und Kommunikation zwischen Diagnostiker und beurteilter Person sind asymmetrisch; die geprüften Inhalte bleiben für den ‘Prüfling’ häufig intransparent. ... Eine solche Asymmetrie und Intransparenz wird meist mit dem Argument befürwortet, daß dadurch die Qualität der Beurteilung steige und daß dies im Interesse der Bewerber und der einstellenden Organisation liege“ (Hohner/Hoff 1992, S. 55).

Das unabhängig existierende, empirisch mit Hilfe der Psychometrie eindeutig erfaßbare Individuum als scheinbare Hauptperson kann im letzten Akt des Stücks „Personalauswahl“ von daher zusammenfassend nur als eine Erfindung dichterischer Freiheit bezeichnet und zu Grabe getragen werden.

3. Die Sicht des Kritikers: Eine Lanze für das (Inter-)Subjektive

Gewissermaßen als Reaktion auf jene Fachvertreter, die der Leitidee einer möglichst objektiven Personalauswahl anhängen, hat sich in den vergangenen Jahren eine „Gegenbewegung“ etabliert, die - vornehmlich als Kritik an dem methodologischen Zugang (Objektcharakter der Bewerber), teils auch aus Einsicht in das Scheitern des Objektivitätsanspruchs - die Subjektivität der Kandidatinnen ausdrücklich in organisationalen Auswahlprozessen berücksichtigt wissen wollen. Dahinter steht die Überlegung, daß mit der Auswahl und Aufnahme eines neuen Organisationsmitglieds nicht bloß ein technisch-instrumenteller Aufgabenzusammenhang neu arrangiert wird, sondern auch Einflußstrukturen sich verändern, Beziehungsnetze neu geflochten, Gruppenklimata gefördert oder beeinträchtigt und Emotionen hervorgerufen oder verändert werden - kurz: ein neues (verändertes) soziales System entsteht, das von allen Beteiligten sehr verschiedenartig erlebt wird (vgl. Townley 1989). Von daher darf es bei Personalauswahl nicht nur um die Frage gehen, welches abstrakte „Bündel von Eigenschaften und Fähigkeiten“ (in der Sprache des Arbeitsmarktes: welche Stellensuchende) die aufgabenbezogenen Funktionen bestmöglich erfüllt; vielmehr ist auch zu prüfen, inwieweit die in Frage kommenden Personen sich in den gesamten Kontext der Organisation einfügen werden. Je besser es gelingt - so dieses Argumentationsmodell -, durch ein offenes, kommunikatives oder dialogisches Klima die Bewerberinnen *zum Sprechen zu bringen*, desto besser ist es möglich, die Person als Ganzes einzuschätzen; dies beinhaltet auch die Erwartung und Chance, Neubesetzungen vor der Hintergrundfolie der eigenen Interessen bewerten zu können.

Subjektivität wird also nicht als ein Verzerrungsfaktor auf der Suche nach dem *wahren Wesen* der betreffenden Person angesehen; im Gegenteil - nur wenn diese die Möglichkeit hat, authentisch über sich, ihre Stärken und Schwächen, Absichten und Wünsche zu berichten, wenn Verständigung zwischen Auswählenden und Auszuwählenden ermöglicht wird, könne man das generelle Auswahlrisiko reduzieren. Mit Hilfe einer derartigen „konsensualen Validierung“ läßt sich eine (inter)subjektiv erarbeitete, realitätsgerechte Eignungsfeststellung durchführen - und erneut holt einen die Scotland Yard-

Logik der Personalauswahl ein: dem Täter auf der Spur; oder ist es das „Räuber und Gendarm“-Spiel, das wir immer wieder neu reproduzieren? Wieder dominiert nämlich die Idee, nun wirklich die „Wahrheit“ herauszufinden - diesmal aber nicht durch Beobachtung, sondern durch *Befragung* - weil man der Wirklichkeit nur durch Verstehen und Einfühlen auf die Spur kommen kann: „new interviewing methods as a way of getting reliable information from the workforce“ (Hollway 1991, S. 79).

Sehr plastisch wird die angesprochene Logik etwa in jenen pragmatischen Vorschlägen (Taktiken), die die Führung von Auswahlinterviews und deren ökologische Gestaltung betreffen: Sicherstellung einer angenehmen Atmosphäre, Ausschalten von Störungen, Interesse signalisierende Körperhaltung, vertrauensvoller Gesprächsstil, aktives Zuhören, gezielte Eröffnungsfragen (wie beim Schachspiel), um den Kandidaten „aufzutauen“ („unfreezing“ oder „warming up“). Erst dann sollen jene Fragen gestellt werden, die die hintergründigen Denk- und Verhaltensmuster der Bewerber offenbaren.¹⁵ Allerdings verlangt eine dermaßen taktische Gesprächsanlage von den Interviewerinnen, daß sie zugleich das Gespräch lenken, die Kandidaten beobachten, beurteilen und informieren und die Bedingungen schaffen sollen, daß sich jene zum Mitspielen bereiterklären (vgl. Kompa 1984, S. 165).¹⁶

Die Kritik an *Einstellungsgesprächen* steht konsequenterweise unter dem Leitthema der Verzerrungen, die sich aufgrund der asymmetrischen Auswahlsituation unvermeidbar ergeben: „Eignungsurteile auf der Basis von Einstellungsgesprächen sind, falls nicht dessen Charakter vollkommen zerstört wird, *kaum vermeidbaren Verzerrungen* ausgesetzt. Sein Prüfungscharakter bedingt taktierendes Verhalten auf beiden Seiten, zudem Unsicherheit und Streßreaktionen auf Seiten des Bewerbers, dagegen Überlegenheit auf Seiten des Interviewers. Der Interviewer muß auf jeden Bewerber individuell reagieren, so daß Vergleichbarkeit der Leistungen zwischen Bewerbern stark eingeschränkt ist. Andererseits resultieren Urteilsverzerrungen aus der limitierten Informationsverarbeitungskapazität des Interviewers. Die Informationsvielfalt wird bereits durch Wahrnehmungsstrategien (selektive Aufmerksamkeit, ‘Gating’) reduziert, ... Die Bildung eines validen Urteils aus den aufgenommenen Informationen verlangt verschiedene Urteilspro-

¹⁵ Mit dieser Feststellung wollen wir keinerlei „Verschwörungstheorie“ propagieren, andererseits wird mit Hilfe der Beispiele deutlich, daß der vielfach erhobene Neutralitäts- oder gar Egalitätsanspruch der Personalauswahl bestenfalls rhetorisch bleibt. In der strategischen Gestaltung von Auswahlinterviews durch die Vertreter der Organisation bildet sich u.a. die Erfahrung ab, daß ihre im Gespräch vermittelte Glaubwürdigkeit der zentrale Einflußfaktor ist, der die Bewerber letztlich zu einer Annahme eines Stellen-Angebots veranlaßt (Herriot 1989 b).

¹⁶ Es gibt relativ wenig empirische Studien, die versuchen, wechselseitige Einflüsse und Beeinflussungen sowie deren Bedeutung im Selektionsprozeß auch empirisch zu erfassen und theoretisch zu interpretieren. Hinweise finden sich bei Eder/Buckley (1990, S. 39 ff.), die das Einstellungsgespräch auf der Grundlage einer interaktionistischen Perspektive beleuchten und dessen Dynamik analysieren.

zesse (Verallgemeinerung aus Daten einer Stichprobe, Erschließen von Merkmalen aus anderen Merkmalen, Ursachenzuschreibung für beobachtbares Verhalten, Kombination von Einzelurteilen zu einem Gesamturteil), die bei sozialen Beurteilungen oftmals *unangemessen* durchgeführt werden. Statt dessen dürfen häufig vereinfachende kognitive Strategien (Heurismen) zum Zuge kommen, durch die einzelne Schlußprozesse *systematisch verzerrt* werden können. Trotz alledem scheinen wir aus unserer Urteilsschwäche nicht hinzuzulernen, sondern stabilisieren durch kognitive und konative Strategien (z.B. durch eine Strategie der ‘Sich selbst erfüllenden Hypothesen’) die ‘*Illusion der Validität*’., (Kompa 1984, S. 210, Hervorh.d.V.).¹⁷

In der Literatur finden sich unterschiedliche Vorschläge, um die angesprochene „*Illusion der Validität*“ zu durchbrechen. Dachler beispielsweise plädiert für eine mehr „ganzheitliche Erfassung“ des Individuums: „Using the metaphor of a picture, it is the total picture and not the sum of its ‘measurable’ features that should be the output of selection processes ... it is precisely the *collection of total persons* which in social interaction, through communication and interpretation of their mutual organizational world, can have such a strong bearing on the way organizations design, control and develop themselves“(1989, S. 57 f., Hervorh.d.V.). Problematisch an Dachlers Idee des „holistic assessment“ scheint uns nicht nur, daß eine ganzheitliche Beurteilung auf erkenntnis- und informationsverarbeitungstheoretische Grenzen stößt - denn je „ganzheitlicher“ ein Bild wird, umso unübersichtlicher wird es in der Regel auch - was in der Regel wiederum „komplexitätsreduzierende“ Mechanismen in Kraft setzt. Dazu kommt der organisationstheoretische Einwand, daß Organisationen keine „total persons“ benötigen, sondern partialisierte Individuen, die bereit und fähig sind, sich selektiv einzubringen und selektiv spezifische Formen des Handelns zu aktualisieren, die für die Aufrechterhaltung und Fortführung organisationaler Kooperation erforderlich sind. Dies ist auch der Grund dafür, daß Teilungspraktiken entwickelt werden (müssen), die jene, denen diese Fähigkeiten und Bereitschaften zugetraut werden, von jenen (ab)trennen, denen das nicht zugeutraut wird. Daß solche Abtrennungen nicht nur Individuen von anderen abteilen, sondern daß das „ganzheitliche“ Individuum auch in sich geteilt werden muß, indem bestimmte Werte, Gefühle, Bedürfnisse eben ausgeklammert und im Extremfall exkommuniziert¹⁸ werden, möchten wir nur nebenbei erwähnen.

¹⁷ Nur ganz zaghaft erlauben wir uns die Frage, ob es denn wirklich ein Problem darstellt (und wenn ja, für wen und in welchen Situationen?), wenn Interviewer die zu „testende“ Person nicht durchschauen, sie also der besonderen *Darstellungs-Leistung* eines Bluffers (Neckel 1987) „auf den Leim gehen“, wie es - eigentlich unverdient abwertend heißt? Wäre es nicht vielmehr eine durchaus funktionale (wohl auch einträgliche) Marktlücke, Organisationsmitglieder durch Schauspielunterricht für die Bewältigung ihres Arbeitsalltags zu qualifizieren?

¹⁸ Vgl. dazu z.B. Preglau (1980), der die „Exkommunikation“ von bestimmten „Identitätsbedürfnissen“ als Ausdruck der Repressivität formaler Organisationen interpretiert. Ähnlich haben Stolz und Türk (1992) auf der Basis der Lorenzerschen Psycho-

Ebenfalls auf eine Form der „konsensuellen Validierung“ zielen jene Diskussionsbeiträge, die sich - anknüpfend an der „organizational justice theory“ - mit der Frage befassen, wie Selektionsprozeduren auf die davon Betroffenen wirken und Gestaltungsempfehlungen entwickeln, die eine „prozedurale Fairness“ sicherstellen sollen (vgl. insbesondere Gilliland 1993; Gilliland 1995; Gergen u.a. 1980; Iles/Robertson 1989; Schmitt 1989). Unter dem Gesichtspunkt, daß Organisationen gegenüber ihren Beschäftigten eines Mindestmaßes an Vertrauenswürdigkeit bedürfen, da sich diese anderenfalls dem Unternehmen „verweigern“, wäre es schon aus pragmatischen Überlegungen zweckmäßig, entsprechende Regeln zu beachten. Die prinzipielle Machtdurchwobenheit der Auswahlsituation ist dennoch nicht aufhebbar.

Aus der Perspektive einer interpretativen Sozialforschung zielen auch Osterloh/Tiemann auf eine verstärkte „kommunikative Validierung“ von Auswahlverfahren. Sie verdeutlichen dies anhand einer kritischen Analyse der gängigen Praxis von Assessment Centers, die sie verstärkt als „Gruppendiskussionsverfahren“ gestaltet wissen wollen (1993, S. 94). Interaktionen zwischen Beurteilerinnen und Teilnehmern an einem AC wären aus dieser Sicht *nicht als Störfaktoren* zu verstehen, die die Objektivität beeinträchtigen; vielmehr wären sie als „*Quelle der Erkenntnis*“ (S. 105) zu nutzen. „Dies bedeutet, daß ein zweiseitiger Selektionsprozeß stattfinden kann: Nicht nur Beurteiler wählen Bewerber aus, sondern auch die Bewerber erhalten Gelegenheit, aus der Teilnehmerperspektive zu erkunden, ob sie sich in die jeweilige Unternehmenskultur einfinden könnten, die durch die Beurteiler und Moderatoren vermittelt wird. Allerdings wird auch eine weitgehende Beachtung der Grundsätze interpretativer Personalforschung nicht verhindern, daß Machtasymmetrien zwischen Beurteilern und Beurteilten bestehen bleiben. Bei der Auswahlentscheidung handelt es sich hierbei um den *nicht zu vermeidenden Einbruch* des Systems in die ‘Lebenswelt’. Der Preis dafür ist der *Verlust von Validität, denn mit dem Abbruch des Verständigungsprozesses in der Gruppendiskussion ist das Einverständnis verbunden, daß man die soziale Realität (in diesem Fall die Eignung des Kandidaten) nur unvollständig erfaßt hat*. Dieses im Assessment Center nicht vermeidbare Problem kann jedoch insofern abgeschwächt werden, als das Feedback-Gespräch zur ‘kommunikativen Validierung’ genutzt wird. Dies besteht darin, daß man durch neuerliche Gespräche - hier die ‘Feedback-Gespräche’ - zu ermitteln sucht, *ob man die Äußerungen der Befragten ‘richtig’ interpretiert hat*“ (Osterloh/Tiemann 1993, S. 105; Hervorh.d.V.).

Zusammenfassend kann man feststellen, daß im Prinzip auch die „ganzheitlichen“ bzw. „Verstehensansätze“ davon ausgehen, daß es eine „*reality out there*“ gibt, und diese (als Wirklichkeit, als Wahrheit, als wahre Natur der Person, als tatsächliche Eignung, als Persönlichkeit, als autonomes Selbst ...) zutreffend abgebildet werden kann, sofern nur methodisch angemessen vorgegangen und eine möglichst symmetrische und unver-

analyse die Abspaltung und Abtrennung von Persönlichkeitsanteilen via „Desymbolisierung“ als grundlegenden Prozeß bezeichnet, der sich aus dem Herrschaftscharakter moderner Organisationen ergibt und diesen zugleich reproduziert.

zerrte Kommunikationssituation hergestellt wird: „Within the natural attitude, interview talk stands as a report on the world; a report which may be biased, mistaken and so on, but which, nonetheless, corresponds to some available reality extrinsic to the talk itself and to the interpretive work required to understand the talk’s sense. In such circumstances, ... it becomes necessary to employ remedies to ensure that the interviewer has correctly grasped the correspondence of the talk to what is ‘really’ happening (has happened)“ (Silverman/Jones 1976, S. 138, Hervorh.d.V.).

4. Reproblematisierung des Offensichtlichen

Wir haben gezeigt, daß die Kritik an Auswahlverfahren aus zwei - scheinbar völlig gegensätzlichen - Richtungen vorgebracht wird. Zum einen wird die mangelnde Objektivität der Verfahren beklagt, zum anderen bemängelt man deren unzureichende (Inter-)Subjektivität. Was stimmt nun „wirklich“? In beiden Fällen ging die Analyse von folgender Leitfrage aus:

Inwiefern und inwieweit gelingt es Personalauswahlverfahren, sich der „Wahrheit“ über Stellenbewerber anzunähern, also ein gültiges und zuverlässiges Urteil über die aktuelle Eignung und das zukünftige Entwicklungspotential etc. der Kandidatinnen zu liefern?

Solange man sich innerhalb des mit dieser Frage charakterisierten Paradigmas bewegt, bleibt man grundsätzlich in einer Art „Wahrheitsfalle“¹⁹ gefangen, die sich im Falle der Personalauswahl in einem eignungsdiagnostischen Konsens ausdrückt, der die Qualität von Verfahren in erster Linie danach beurteilt, ob und inwieweit sie *die ganze Wahrheit und nichts als die Wahrheit* über die „tatsächliche“ Eignung der Bewerberinnen aussagen können (Schmitt/Schneider 1990, S. 115 ff.). Der „Wahrheits-“Anspruch muß aber - wie wir zu zeigen versucht haben - auf Dauer theoretisch *und* praktisch unproduktiv bleiben: Die Suche nach einer Chimäre mag abwechslungsreich sein, sie führt allerdings ex definitione nicht zu einem konstruktiven Ergebnis - vor der Unsicherheit gibt es eben kein Entkommen.²⁰

Für eine theoretische Diskussion interessanter scheint demgegenüber ein Zugang, der den politischen Gehalt von Verfahren und Prozeduren in den Vordergrund stellt, in-

¹⁹ Roy Jaques hat dieses Phänomen im Zusammenhang mit der Management- und Organisationsforschung ausführlich zum Thema gemacht: „What creates the truth-trap is that organizational science continues to be governed by rules of inquiry which operate as if they produced the truth“ (1996, S. 17, Hervorh. d.V.). In eine ähnliche Falle läuft u.E. auch die Personalauswahl.

²⁰ Dies schließt allerdings nicht aus, daß mit diesem Zugang „sekundäre produktive Effekte“ verknüpft werden: etwa die ständige Suche nach verfeinerten Verfahren oder die (Re-)Produktion eines Expertenstatus (Knights/Raffo 1990). Dies legitimiert u.E. aber nicht ausreichend, daß die „Neutralitätsfiktion“ der Verfahren auf der anderen Seite der Waagschale aufrechterhalten bleibt.

dem er deren wirklichkeitskonstituierende und -restringierende Potentiale thematisiert. Praktische Folge könnte eine „Entzauberung“ der Verfahren und eine Unterminierung des Vertrauens in die mit ihnen „festgestellten Fakten“ als Basis von Selektionsentscheidungen sein. Dieser Vertrauensverlust trüfe allerdings auch eine Wissenschaft, die *Lösungen* für die Praxis verspricht. Wenn aber Auswahlentscheidungen ihre Legitimation nicht mehr einfach aus der Anwendung von Verfahren beziehen können, wird man sich in Organisationen vielleicht wieder intensiver auf inhaltliche Auseinandersetzungen einlassen. Von daher erscheint uns eine *Reproblematisierung* der Personalauswahl angebracht, die sich damit befaßt, wie durch die Verfahren selbst eine bestimmte Wahrheit über das Individuum hergestellt wird und welche Machteffekte mit dieser Form der „Wahrheitsproduktion“ verbunden sind. Zur Beantwortung dieser Fragen greifen wir auf einzelne Überlegungen von Foucault zurück, dessen Gesamtwerk sich ausführlich mit der Konstitution des Subjekts über Machttechnologien befaßt.²¹ Hierzu bedarf es zunächst einiger Klarstellungen:

- *Erste* Voraussetzung eines derartigen Problemzugangs ist es, Personalauswahlverfahren nicht aus ihrem Zusammenhang herauszulösen, sondern sie als Element jener Verfahren, Prozeduren und Mechanismen zu begreifen, durch die das (organisationale) Handeln von Individuen gesteuert, reguliert und strukturiert wird. Als solches werden Personalauswahlverfahren (wie auch andere personalwirtschaftliche Technologien) nicht einfach als sozialtechnologische Instrumente verstanden, über die mächtige Gruppen verfügen können, um ihre Interessen abzusichern oder durchzusetzen. Vielmehr sind Verfahren und Prozeduren in dieser Sicht Bestandteil des „organisationalen Gouvernement“, d.h. jenes unsichtbaren, komplexen und elastischen Machtgeflechts, das sich als eine Art strategisches Netzwerk der Organisation, ihren Bewegungen und Entwicklungen anpaßt bzw. ihr unterlegt ist.²²
- Der oben angeführte „(Inter-)Subjektivitätsansatz“ geht von der Vorstellung aus, daß die Validität des Urteils und die Qualität der Erkenntnis durch hierarchische Strukturen bzw. durch eine ungleiche Machtverteilung in der Auswahlsituation beeinträchtigt wird. Wir wollen stattdessen *zweitens* dem Vorschlag Foucaults (1976, S. 39) folgen und „einer Denktradition (...) entsagen, die von der Vorstellung geleitet

²¹ Foucault (1994, S. 243) selbst bezeichnet es in einem Rückblick auf seine Arbeiten als seine zentrale Absicht, „eine Geschichte der verschiedenen Verfahren zu entwerfen, durch die in unserer Kultur Menschen zu Subjekten gemacht werden.“

²² „This approach (Townley) addresses the ways in which power, knowledge and practice mutually support and reproduce each other. This is not simply to argue that practices and knowledge support power in an ideological or legitimating manner; it is instead to argue that power is that ‘which traverses all practices - from the ‘macro’ to the ‘micro’ - through which persons are ruled, mastered, held in check, administered, steered, guided, by means of which they are led by others or have come to direct or regulate their own actions’ (Rose 1990).“ Iles/Salaman 1995, S. 225 (Klammer hinzugefügt).

ist, daß es Wissen nur dort geben kann, wo die Machtverhältnisse suspendiert sind, daß das Wissen sich nur außerhalb der Befehle, Anforderungen, Interessen der Macht entfalten kann“. Dementsprechend sollte man weniger davon ausgehen, daß die „Schiefe der Machtverteilung“ die Validität der Auswahlverfahren von *außen* beeinträchtigt und zu einer unzutreffenden Abbildung der „Wirklichkeit“ (Wahrheit) führt. Vielmehr ist der gesamte Prozeß der „Wahrheitsproduktion“ und sind die dabei eingesetzten Verfahren, Techniken und Prozeduren selbst in hohem Maße machtdurchdrungen (vgl. Foucault 1977, S. 96).

- *Drittens* wird die Annahme aufgegeben, das Individuum mit seinen Kompetenzen, Eignungen und Einstellungen, seiner physischen Verfassung und seiner psychischen Verfaßtheit sei etwas Gegebenes. Mit Rose sind wir vielmehr der Überzeugung, daß „the self“ does not pre-exist the forms of its social recognition; it is a heterogeneous and shifting resultant of the social expectations targeted upon it, the social duties accorded it, the norms according to which it is judged, the pleasures and pains that entice and coerce it, the forms of self-inspection inculcated in it, the languages according to which it is spoken about and about which it learns to account for itself in thought and speech“ (Rose 1991, S. 218). Auf der Grundlage dieser veränderten Prämissen fällt es nicht mehr schwer (an)zu erkennen, daß jeder Anspruch, mit Hilfe von Auswahlverfahren *die Wahrheit* über die Bewerberinnen herauszufinden, dem Versuch gleicht, den Wind in Tüten zu fangen. *Er muß notwendig scheitern*. Um es noch einmal zu betonen: Dieses Scheitern liegt weder daran, daß die Verfahren selbst unzulänglich gestaltet sind, noch daran, daß deren Validität durch Machtprozesse bzw. eine nicht-professionelle Anwendung beeinträchtigt ist. Wenn es keine Wahrheit über das Individuum gibt, kann diese auch nicht gefunden werden - es ist das Verfahren selbst, das die vermeintliche Wahrheit *erfindet*, hervorbringt und produziert.

Vor dem so beschriebenen Hintergrund muß die Frage nach den Effekten und Wirkungen von Personalauswahlverfahren anders gestellt werden. Da es jetzt nicht (mehr) darum geht, die Beschaffenheit des Individuums psychotechnisch zu vermessen bzw. seine Befindlichkeit interpretativ zu verstehen, können wir die obige Leitfrage folgendermaßen re-formulieren:

Wie können (Personalauswahl)Verfahren eine Identität von Bewerbern erzeugen und mit den Erfordernissen der Organisation in Einklang bringen, d.h., wie tragen sie als eine Machttechnologie dazu bei, das „organisationale Subjekt“ zu konstituieren?

Mit Foucault unterscheiden wir zwei grundsätzliche Ebenen bzw. ineinander verschobene Prozesse des „Geschehens“: Erstens gibt es die *Ebene der Objektivierung*, d.h. der Produktion von Wissen über Personen (hier: die Bewerber). In diesem Prozeß wird das Individuum als Objekt und als Gegenstand des Wissens - als möglicherweise zukünftiges Personal - greifbar und organisational (ver)formbar gemacht. Zweitens kann hiervon die *Ebene der Subjektivierung*, also der Prozeß der Identitätsentwicklung und

der Ausformung eines Selbstbildes unterschieden werden. Insofern ist Personalauswahl immer janusköpfig.

Um das Zusammenspiel dieser beiden Ebenen zu veranschaulichen, greifen wir exemplarisch die Technologie der „Prüfung“ heraus, die in verschiedensten Formen (als Einstellungsinterview, in psychologischen Testverfahren und in besonders elaborierter Form in Assessment Centers) den Kern von Auswahlprozeduren bildet und die „Überlagerung der Machtverhältnisse und der Wissensbeziehungen“ (Foucault 1976, S. 238) deutlich zum Ausdruck bringt. Dabei interessiert am Prüfungscharakter der Personalauswahl weniger der realitätsverzerrende, sondern vielmehr der realitäts- und individualitätsproduzierende Effekt des Verfahrens.

Prüfungen in ihren vielfältigen Erscheinungsformen zählen nach Foucault (1976, S. 220) zu den „Mitteln der guten Abrichtung“. Wir betrachten sie hier als Organisationstechnologie, die dazu dient, das Individuum als ein „Produktives“ herzustellen, seine Organisationstauglichkeit und -willigkeit zugleich zu bewirken und in einen Komplex von Wissens-/Machtrelationen zu integrieren: Die Prüfung ist ein Verfahren, das die Komponenten des hierarchischen Blicks und der normierenden Sanktion in besonderer Weise verbindet.

Welche Wirkungen sind mit Prüfungen oder prüfungsähnlichen Verfahren verbunden?

1. In Prüfungen zeigt sich ein spezifischer Machttypus. Dieser wird vor allem dadurch wirksam, daß er Individuen *sichtbar* werden läßt. Macht ist somit auch in das Verfahren der Personalauswahl eingebaut: „Die Subjekte werden als Objekte einer Macht zur Beobachtung vorgeführt, die sich nur durch ihren Blick kundtut“ (Foucault 1976, S. 242). Diese Funktion der Sichtbarmachung ist praktisch in allen Klassifizierungs- und Testverfahren enthalten (z.B. Hollway 1991; Rose 1990; Townley 1994). Der Aspekt der „Vorführung“ wird besonders in jenen Prüfungsverfahren deutlich, in denen die zur Auswahl stehenden Personen einem eingehenden Begutachtungsprozeß durch mehrere „Beobachterinnen“ unterworfen werden und die Vorführung tendenziell zur Aufführung wird. Charakteristisch für diesen Prozeß ist u.a., daß die Macht weitgehend unabhängig von den konkreten Absichten der Beobachter „funktioniert“. Es sind nicht die Beobachterinnen, die die Macht innehaben und ausüben - vielmehr werden diese im Verfahren der Prüfung selbst zu Instrumenten der Macht.
2. Prüfungen machen *Individualität dokumentierbar* und konstituieren die Person als einen beschreibbaren und analysierbaren Gegenstand. Mit Hilfe von Beobachtungs- und Prüfungsprotokollen wird das Individuum mit seinen besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten *festgehalten*. Auf diese Weise ermöglicht das Verfahren nicht nur die „Formalisierung“ und „Verschriftlichung“ der Bewerber, vielmehr läßt sich damit auch ein System aufbauen, das die einzelnen Individuen miteinander vergleichbar, formal gleichnamig macht. Die so erzeugte „Formalisierung des Individualen“ hat zur Folge, daß - wie Vertreter des Meßparadigmas anführen - „the use of computers in assessment situations can make it possible to register and control

- assessee's behaviour, thus improving the conditions for more accurate measurement“ (Moser/Schuler 1989, S. 281). „Die Prüfung stellt die Individuen in ein Feld der Überwachung, steckt sie gleichzeitig in ein Netz des Schreibens und der Schrift; sie überhäuft sie und erfaßt sie und fixiert sie mit einer Unmasse von Dokumenten“ (Foucault 1976, S. 243). Durch die mit Prüfungen verknüpfte administrative Aufbereitung schließlich können die Personen gespeichert, geordnet, numeriert, klassifiziert und organisational behandelt werden: „The routine inscription of personal capacities into documentation enables the individual to become simultaneously *calculable* - individual capacities can be thought about and planned into the running of organizational life - and *practicable* - individuals can be distributed and allocated in such a way as to make use of their capacities to minimize malfunctioning of the institutional machinery and to maximize its efficiency or profitability“ (Rose 1990, S. 19).
3. Die Prüfung macht mit Hilfe von Dokumentationstechniken aus jedem Bewerber einen *Fall*. Das Prozessuale, das Unstete, das in Beziehung Stehende und sich in Beziehungen Verändernde wird durch die Prüfung aus diesem Fluß herausgegriffen - gewissermaßen ent-dynamisiert - und in einen feststehenden Fall (incl. Anamnese, Befund und Therapie in Form geplanter Qualifizierungsprogramme) übersetzt, der dann auch behandelt werden kann. „Der Fall ist nicht mehr wie in der Kasuistik oder in der Jurisprudenz ein Ganzes von Umständen, das eine Tat qualifiziert und die Anwendung einer Regel modifizieren kann; sondern der Fall ist das Individuum, das man zu dressieren oder zu korrigieren, zu klassifizieren, zu normalisieren, auszuschließen hat usw.“ (Foucault 1976, S. 246).

Wenn wir die Argumentation auf der *Ebene der Objektivierung* zusammenfassen, können wir festhalten, daß durch das *Verfahren* der Prüfung das Individuum konstituiert und als Objekt organisationaler Aufmerksamkeit geschaffen wird. Da Prüfungen als administrative Verfahren die Kandidatinnen anhand bestimmter (und bestimmender), sozial konstruierter Eignungs-Standards mißt, werden sie zu einem zentralen Bestandteil dessen, was Cooper (1990, S. 193 ff.) als *normalisierende Funktion der Organisation* bezeichnet.

Um die Wirkungsweise von Personalauswahlverfahren besser verstehen zu können, ist es jedoch wichtig, deren objektivierenden Effekt durch die Ebene der *Subjektivierung* zu ergänzen.²³ Selektion und Auswahl sind nämlich keine einseitig organisationalen Entscheidungsprozesse, vielmehr entscheiden sich auch die Bewerberinnen für oder gegen eine Mitarbeit in der Organisation - „forms of power ‘work’ by constructing and maintaining the forms of subjectivity most appropriate to a given type of social practice/government“ (du Gay 1996, S. 54). *Subjektivierung* bedeutet dabei jenen Prozeß, in welchem sich ein Individuum selbst mit normativen Modellen, Bildern und Vorbildern

²³ Selektion umfaßt immer auch Selbstselektion, daher ist die Konstitution von Subjektivität in diesem Prozeß von Bedeutung: sie ist beeinflußt von der Entscheidung, „was ‘Ich’ sein will.“

vergleicht und die daraus erwachsende, konstruierte Identität zum Leitbild seines Handelns, Denkens und Fühlens macht. In diesem Entwicklungsprozeß lernt die Person, sich als Subjekt einer Identität anzuerkennen. Diese Doppelbedeutung von (Disziplinar)Verfahren wird in der folgenden Aussage deutlich: „Im Herzen der Disziplinarprozeduren manifestiert sich die *subjektivierende Unterwerfung* jener, die als Objekte wahrgenommen werden, und die *objektivierende Vergegenständlichung* jener, die zu Subjekten unterworfen werden“ (Foucault 1976, S. 238).

Wenn hier von *Subjektivierung* im Sinne der „Unterwerfung“ unter eine bestimmte Identitätskonstruktion gesprochen wird, ist dies nicht mit einer passiven Unterordnung unter bestimmte vorgegebene Normen gleichzusetzen. In diesem Prozeß stellt sich das „vereinzelte“ Individuum vielmehr selbst als ein „produktives Subjekt“ her bzw. versucht dies jedenfalls. Gerade *weil* sich Menschen z.B. auf dem Arbeitsmarkt in einer Konkurrenzsituation befinden und um ihre Anerkennung als „wertvoll“, „wichtig“ oder „bedeutend“ kämpfen müssen und *weil* mit einer derartigen gesellschaftlichen Anerkennung - insbesondere im Fall der Personalauswahl - entscheidende materielle und symbolische Ressourcen verbunden sind, wird das Individuum einerseits für die Infragestellung seines Selbst anfällig, andererseits aber auch bereit, sich durch Ausbildung, Weiterbildung, Selbstüberprüfung oder Anpassung zu „entwickeln“ (Knights/Willmott 1989). Das gesellschaftlich erzeugte Bedürfnis *und* die Notwendigkeit, als kompetente, qualifizierte, wertvolle Person anerkannt zu werden, sind „push-“ und „pull-“Faktoren zugleich: Sie schaffen die Bereitschaft *und* die Notwendigkeit zum *aktiven Mitspielen*. Gleichzeitig stellen sie die Basis dafür dar, daß Orientierungen, Selbstbild und Motivationen organisiert werden. Dies erfolgt nicht automatisch, sondern beruht auf gesellschaftlichen und psychischen Voraussetzungen, die angesichts individualistischer Konkurrenz am Arbeitsmarkt und der Notwendigkeit der gesellschaftlichen Anerkennung im Fall der Personalauswahl besonders wirksam werden. Rose (1990, S. 11) hat diese Voraussetzungen zusammengefaßt: „The government of the soul depends upon our recognition of ourselves as ideally and potentially certain sorts of person, the unease generated by a normative judgement of what we are and could become, and the incitement offered to overcome this discrepancy by following the advice of experts in the management of the self.“

Ein illustratives Beispiel dafür, wie an diesen Zusammenhang angeknüpft wird, bieten jene Auswahlverfahren, die - wie das AC - den Bewerbern systematische Rückmeldungen über ihre „Stärken“ und „Schwächen“ liefern. Nach Abschluß der Beobachtung und der Klassifizierung durch die Assessoren erhalten die Kandidatinnen Antwort auf die Fragen „Wer bin ich?“, „Was bin ich?“, „Wo stehe ich?“, „Was sind meine Potentiale?“ und sie werden darüber informiert, in welchen Dimensionen ihrer Persönlichkeit sie als noch entwicklungsbedürftig angesehen werden.²⁴ Galt das AC über Jahre als be-

²⁴ Eher am Rande sei darauf hingewiesen, daß es zwar Usus sein mag, mit der Bewerbung um eine interessante Position - gewissermaßen als „Lohn der Angst“ - eine mehr oder weniger professionelle Persönlichkeitsanalyse zum Ausgleich zu erhalten.

sonders valides Verfahren der Eignungsfeststellung, wurde seine subjektivierende Dimension erst in letzter Zeit erkannt und systematisch genutzt. Da die Rückmeldungen nicht nur mit dem Expertenmythos, sondern auch mit der Autorität des Organisationsoffiziösen versehen sind, entfalten sie bei ihren Adressaten durchaus prägende Wirkungen. Deshalb wird zunehmend betont, daß der Wert von ACs „der dritten Generation“ weniger in der Feststellung von Eignung und Potential, sondern mehr noch in ihrer Bedeutung als „development centers for the 90s“ liegt (Goodge 1994). Seegers faßt auf Basis von „practical experience and extensive research“ die Vorteile von ACs zusammen, die den Akzent vor allem auf eine „stimulation of development“ legen (Seegers 1992, S. 299). „The assessment centre method makes it easier to give *feed back* and to stimulate training. Employees understand what is meant and will *more readily accept the message*. The ... method ensures that employees assume part of the responsibility for their personal development, *stimulating self development through acceptance*. The ... method is *more objective and more just*, and therefore the employee is more likely to accept its results. The candidates can get a feeling of what it is like to perform the job that they are considered for. Because they take part in simulations they get a better understanding of what will be expected of them in the future job and it will be easier for them to make an accurate judgement about whether they will be able to fulfill these expectations“ (Seegers 1992, S. 300).

Vor einer solchen Interpretationsfolie läßt sich auch die von Osterloh/Tiemann vorgeschlagene Gestaltung des AC als *Gruppendiskussionsverfahren* anders deuten: Die „kommunikative Validierung“ ist demnach nicht dazu geeignet, den Machtcharakter von Auswahlverfahren (AC) grundsätzlich aufzuheben oder abzumildern: im Gegenteil - sie läßt das AC als Machttechnologie im Foucaultschen Sinne erst produktiv werden, indem sie eine Verknüpfung zwischen „Disziplinarmacht“ und „Pastoralmacht“ herstellt.²⁵

Es ist nicht zu übersehen, daß das AC, das - wie Kompa (1989b) zutreffend bemerkt - nach dem Modell der „Materialprüfung“ konzipiert ist, im Zusammenwirken von objektivierender und subjektivierender Macht einen quasi-therapeutischen Charakter erhält: Es geht im Rahmen dieser Auswahlverfahren nämlich nicht nur um eine „Persönlichkeits-

Ob dies allerdings den ursprünglichen Intentionen der Bewerberinnen entspricht, wollen wir zumindest als Frage gestellt haben.

²⁵ Diese Einschätzung gilt wohl auch für den Ansatz der „konsensuellen Validierung“ von Dachler (1989). Beide Validierungsformen stützen sich auf eine Form der Macht, die Foucault als „Pastoralmacht“ etikettiert hat und deren Wirkung nicht auf Verbote oder Einschränkungen basiert, sondern auf dem Versprechen einer positiven Entwicklung beruht. Während die Pastoralmacht ursprünglich in der katholischen Kirche über die Praktik der Beichte verankert wurde, zielt ihre neue, weltliche Form nicht mehr darauf, „die Leute zur Erlösung in der anderen Welt zu führen, sondern ihnen das Heil in dieser Welt zu sichern“ (Foucault 1994, S. 249). Das angestrebte „Heil“ in dieser (Organisations-)Welt präsentiert sich in Form von bezahlter Arbeit, Karriere, Status, Entwicklungschancen, usw.

Analyse“, sondern auch um eine längerfristige Weichenstellung in der Form, daß die ausgewählten Personen in Anerkennung der Assessoren-Expertise zumindest eine subkutane Regulierung erfahren. „In the subtle communicative interaction of the confessional scene, the expert gently brings the subject into a relation with a new image, an image that appears more compelling because it is their own. Subjects come to identify themselves with the kind of self they are brought to display in their speech and conduct in the therapeutic scenario, to take responsibility to themselves as ideally that kind of person, to be impelled by the pleasures and anxieties in the gaps between themselves and what they might be“ (Rose 1990, S. 247).

Die Feststellung und Rückmeldung eines „vorhandenen“ Entwicklungspotentials bzw. „vorhandener“ Stärken und Schwächen am Ende eines ACs ist selbst positives Wissen, das aus einer Machtheziehung hervorgeht und diese wiederum reproduziert. „[In this case] the use of positive knowledge is often self-fulfilling in the sense that it transforms individuals who are subjected to its power effects in the direction of identifying with and thereby becoming committed to, those practices which are the outcome of its application“ (Knights 1992, S. 532).²⁶

In einer ethnographischen Studie zur Gestaltung von Personalauswahlprozessen und zum Stellenwert von Beurteilungen und Kompetenzzu- bzw. -beschreibungen sind Silverman und Jones zu der folgenden Schlußfolgerung gekommen: „Depictions of persons for purposes of official decision-making should not, then be compared with what the persons are ‘really like’. Rather such depictions provide what, for all practical purposes, a person will have to be really like“ (1976, S. 164) Damit wird nicht nur erneut auf die Problematik und Begrenztheit der meßorientierten Auswahlverfahren hingewiesen; es wird zumindest indirekt auch die Notwendigkeit angesprochen, Personalauswahl- und -beurteilungsprozesse im Kontext mit weiteren Elementen des „organisationalen Gouvernement“ (z.B. der Personaleinsatz-, -entwicklungs- und Karriereplanung) zu sehen. Würde man die Betrachtung auf den Selektionsprozeß allein reduzieren, so würde - bildlich gesprochen - das „Nervensystem der erwarteten positiven und/oder negativen Anreize“ zerstört; die Wirkungsanalyse müßte dann zwingend zu kurz greifen.

²⁶ Es ist den Praktikern des AC sehr wohl bekannt, daß der von Knights beschriebene Effekt in verschiedene Richtungen wirken kann: „Wird festgestellt, daß ein Kandidat für die zu besetzende Position oder Laufbahn nicht geeignet ist, welche alternativen Laufbahnen können ihm in Aussicht gestellt werden? Diese Frage ist sehr wichtig, denn es sollte niemals Verlierer in einem AC geben. Scheitert ein Mitarbeiter hier und schlußfolgert für sich selbst, daß er in dieser Firma nichts mehr werden kann, ist die innere Kündigung schon vorprogrammiert. Deshalb ist auch eine sorgfältige Vorauswahl der Teilnehmer notwendig. Nur wer mit einiger Wahrscheinlichkeit geeignet ist, sollte einbezogen werden. Geht man in diesem Punkt nicht sorgfältig vor, kann binnen kurzer Frist eine Vielzahl demotivierter Mitarbeiter und Führungskräfte herangezogen werden“ (Wolfering 1990, S. 108, Hervorh.d.V.).

Die hier entwickelte *Reproblematisierung* weist durchaus Ähnlichkeiten mit dem kontrolltheoretischen Ansatz von Türk auf. Dieser sieht Personalauswahl als einen Prozeß, in dessen Rahmen „sowohl vom Bewerber als auch von mit entsprechender Kompetenz ausgestatteten Entscheidungsträgern entschieden wird, wer zum Personal der Organisation gehören soll“ (1981, S. 48). Selektionsverfahren als organisationale Potentialkontrolle sind Teil jener Mechanismen, durch die einerseits qualifiziertes Personal (im technischen Sinne) „bereitgestellt“ und andererseits soziale Konformität mit *bestehenden* Leistungs- und Verhaltensnormen gesichert wird. Darüber hinaus betont Türk den indirekten Stellenwert der Personalauswahl für die Konstitution von Persönlichkeitsstrukturen. Zurecht wird dieser Zusammenhang nicht als direkte Beeinflussung oder Manipulation des „Persönlichkeitssystems“, sondern als Funktion angesehen, die über die Erzeugung von Erwartungen wirkt (S. 127).

Allerdings wirkt die Türksche Argumentation eher statisch.²⁷ Personalführung bzw. soziale Kontrolle zielen auf die Anpassung an *vorgegebene* Normen. Die Person und deren Handeln werden an „der feststehenden Elle wie auch immer legitimierter, vorhandener Erwartungsstrukturen gemessen“ (1981, S. 37) und die Sicherstellung von Konformität erfolgt über Verfahren, Techniken und Instrumente sowie über die daran geknüpften Sanktionen. Türk vernachläßigt dabei aber nicht nur die Pluralität von Verfahren und die mögliche Widersprüchlichkeit der Normen, sondern auch die Tatsache, daß die in den Verfahren verkörperte Macht gegenüber grundsätzlich „freien“ Subjekten ausgeübt wird. Diese Subjekte werden zwar durch Verfahren und Prozeduren als „kompetent“/„inkompetent“ und „geeignet“/„ungeeignet“ konstituiert, sie sind dadurch aber noch nicht soweit ihrer Handlungsmöglichkeiten beraubt, daß sie die Verfahren nicht doch zugleich aktiv (aus)nutzen, in Anspruch nehmen, ja sogar transformieren können – ein mikropolitisches Ausformen der Rollen ist also auch in einem vorgegebenen Theaterstück nicht nur möglich sondern auch konstitutiv.²⁸

Vermutlich kann man vor diesem Hintergrund die These formulieren, daß nicht die Konformität mit bestehenden Normen entscheidend ist, sondern die Fähigkeit und Kompetenz, mit den entsprechenden Verfahren im „Spiel der Wahrheitssuche“ geschickt und adäquat umzugehen: *Ausgewählt wird, wer das Verfahren beherrscht;* der Eintrittspreis

²⁷ Dies ist ein Eindruck, den Türk (1981) selbst im Schlußkapitel (insb. S. 181) seiner Arbeit anspricht.

²⁸ Auf der Suche nach Erklärungen, wie das moderne Individuum in einem historischen Kontext produziert und konstituiert wird, hat Hacking den Begriff „making up individuals“ geprägt. Er sieht den entsprechenden Prozeß von zwei aufeinander wirkenden „Vektoren“ bestimmt: „One is the vector of labelling from above, from a community of experts who create a ‘reality’ that some people make their own. Different from this vector is the autonomous behaviour of the person so labelled, which presses from below, creating a reality every expert must face“ (1986, S. 234).

- oder sollte man sagen: die Belohnung (?) - besteht allerdings darin, gleichzeitig selbst durch das Verfahren beherrscht zu werden.²⁹

Um (wenigstens) *ein* mögliches Mißverständnis von vornherein auszuräumen, sei noch einmal darauf hingewiesen, daß unsere *Reproblematisierung* keinesfalls als Stück mit dem Titel „The good (der Bewerber) ... and the ugly (die Organisationsrepräsentanten)“ konzipiert ist: (Personalauswahl-)Verfahren und Interaktionen im Rahmen diesen Verfahren sind zwar durchaus machtgeprägt. Teilweise werden sie aber von den Akteuren auf beiden Seiten (wenn diese Dichotomie noch stimmig ist) genutzt, gestaltet und strategisch eingesetzt, teilweise werden ihre Wirkungen von anderen Verfahren - „*Gegengiften*“ - aufgehoben, und vor allem entfalten sich die *Machtwirkungen* auch unabhängig von den konkreten Absichten der Akteure; oft mögen ihre Effekte den Handelnden auch gar nicht völlig transparent sein.³⁰ Es sind u.E. eben diese relativen Unbestimmtheiten der Situation und der Verfahrenswirkungen, welche die Personalauswahl theoretisch wie praktisch zu einem Thema mit „spielerischer Ernsthaftigkeit“ werden lassen: „*Verfahren erfordern und ermöglichen, auch weil sie im Plural existieren, Spiele*“ (Neuberger 1996, S. 15).

5. Epilog

Das Stück ist vorbei, die Kritiken sind geschrieben. Was Zuschauer, Mitspieler oder Stab jeweils für sich an bleibender Erinnerung behalten, kann von außen nicht angegeben werden, wird jeweils unterschiedlich sein und nicht zuletzt von den verschiedenen Funktionen abhängen, die sie jeweils innerhalb (und außerhalb) des Darstellungskontextes innehaben. Selbst die beiden Produzenten haben keine identischen, gar objektiven Vorstellungen, die die gesamte Interpretationsvielfalt der Auf- bzw. Ausführung abdecken. Die gemeinsame Schnittmenge läßt allerdings deutlich den Grundton, das Leitmotiv des Stücks erkennen:

1. Personalauswahlverfahren sind - wie andere (personalwirtschaftliche) Verfahren - politische Technologien. Sie sind dies nicht bloß in dem Sinne, daß ihr Einsatz in

²⁹ Darauf weisen etwa die auf dem Weiterbildungsmarkt angebotenen und auch in Anspruch genommenen Bewerber- oder auch AC-Trainings hin. Insbesondere in letzteren ist ein Doppelaspekt enthalten. Einerseits werden potentielle Bewerberinnen auf das Verfahren vorbereitet und steigern dadurch ihre Chancen, in einem tatsächlichen AC erfolgreich abzuschneiden. Andererseits wird durch derartige Trainings im Sinne einer Vorsozialisation genau jener Typus von Mitarbeiter geschaffen, auf dem die Wirkungsweise dieser Machtechnologie beruht: Nämlich der Glaube, daß es auf den einzelnen ankomme, daß sich die Beste durchsetzen werde, etc.

³⁰ Die Macht spezifischer Auswahlverfahren ist nicht nur darin zu sehen, daß sie Selektionsentscheidungen der sog. „Personalverantwortlichen“ in Organisationen ermöglichen. Über die Beeinflussung von Selbstbild und Orientierung der Kandidaten prägen sie auch deren Selbstselektions-Entscheidungen.

organisationalen Entscheidungsprozessen nur interessenbezogen erfolgen kann und von daher politisch ist (siehe dazu etwa Laske 1977). Vielmehr ist das Verfahren selbst eine politische Technologie - indem es die Akteure positioniert und ihre Handlungsmöglichkeiten und -grenzen strukturiert.

2. Der Beitrag der Personal(-wesen-, -wirtschafts-, -management-)lehre *als wissenschaftlicher Disziplin* kann u.E. grundsätzlich nicht darin bestehen, „bessere“ Verfahren zu entwickeln. Vielmehr sehen wir mit Wächter (1990) in einer *Politisierung des Personalwesens* eine zentrale Herausforderung. Bezogen auf personalwirtschaftliche Diskurse würde Politisierung bedeuten, implizite Annahmen offenzulegen, sie in einen neuen Kontext zu stellen und damit Diskussionen zu initiieren. Im Hinblick auf Praktiken der Personalauswahl würde Politisierung bedeuten, das in diesen Verfahren verkörperte Wissen zu rekonstruieren und ihre mögliche Wirkungen und Nebenwirkungen zur Sprache zu bringen. Für Wächter ist die „Hinwendung zu den ‘kleinen’ Konflikten“ (S. 55) von zentraler Bedeutung. Wir glauben, daß dies vor allem eine Sensibilität gegenüber jenen Bereichen gesellschaftlicher Macht erfordert, die (auch) in personalwirtschaftlichen Verfahren ihren Ausdruck findet, in denen aber aktuell keine Konflikte wahrnehmbar sind. Dies weist weit über den engeren Bereich von Personalangelegenheiten hinaus - denn die Abtrennung von „Personalangelegenheiten“ (sei es in dem Sinne der Zuordnung des „Menschlichen“/Personellen an bestimmte spezialisierte Stellen in „Theorie“ oder in der „Praxis“) ist selbst schon Ausdruck einer spezifischen Macht.
3. Wenn, wie empirische Studien nahelegen (vgl. zum Thema Personalauswahl z.B. Knights/Raffo 1990), präskriptive Literatur in der Praxis vorwiegend selektiv aufgegriffen und entsprechend bestehender Wissens/Machtrelationen transformiert und im Kontext angewendet wird, dann wäre die Erforschung dieser Anwendungs- und Transformationsbedingungen interessanter als weitere Verfahrensverfeinerungen im Detail. Ebenso wäre die Frage nach dem sozial kompetenten Umgang mit Verfahren und Technologien und die Entwicklung politischer Handlungskompetenz dringlicher als die Erstellung differenzierter wünschenswerter Eigenschaftskataloge, denen Bewerberinnen entsprechen sollten.
4. In komplexen Problemsituationen werden oft instrumentalistische Empfehlungen abgegeben, die auf eine Reduktion von Komplexität zielen. Dies gilt nicht nur für betriebs- oder personalwirtschaftliche Zusammenhänge. Zweifellos ist die Reduktion von Komplexität eine wesentliche Voraussetzung, um im Alltag handlungsfähig zu sein. Da aber eine trivialisierenden Komplexitätsreduktion bestenfalls Scheinsicherheit verleiht und zudem nicht klar ist, wer in welchem Maße und in welcher Form die dabei auftretenden „Kosten“ zu tragen hat, plädieren wir eher dafür, nicht auf eine Komplexitätsreduktion sondern vielmehr auf einen Perspektivenwechsel bei der Analyse und Beurteilung personalwirtschaftlicher Verfahren und Technologien hinzuarbeiten.

Literatur

- Anderson,N./Iles, P. (1995): Advances in Selection and Assessment: A Peer Commentary on Kandola, Sparrow, Bartram, Kline, Fletcher and Herriot. In: International Journal of Selection and Assessment 3 (3), S. 157 - 161.
- Barlow, G. (1989): Deficiencies and the perpetuation of power: Latent functions in management appraisal. In: Journal of Management Studies 26 (5), S. 499 - 517.
- Barthel, E. (1989): Nutzen eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Bewerberauswahl. Frankfurt/Main u.a.
- Bateson, G. (1979): Mind and Nature. London.
- Bernstein, R.J. (1988): Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics and Praxis. Philadelphia.
- Boudreau, J.W. (1989): Selection Utility Analysis: a Review and Agenda for Future Research. In: Smith, M./Robertson, I.T. (Hg.): Advances in Selection and Assessment. Chichester u.a., S. 227 - 257.
- Bourdieu, P. (1988): Homo Academicus. Frankfurt/Main.
- Cooper, R. (1990): Organization/disorganization. In: Hassard, J./Pym, D. (Hg.): The Theory and Philosophy of Organizations. London, S. 167-197.
- Curth, M./Lang B. (1990): Management der Personalbeurteilung. München/Wien.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994): The Process of Organizing. Institute of Economic Research. Working Paper Series Nr. 4. Lund.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988): Dynamics of Organizational Control: The Case of Berol Kemi AB. In: Accounting, Organizations and Society 13 (4), S. 415 - 430.
- Czarniawska-Joerges, B./Jacobsson, B. (1989): Budget in a Cold Climate. In: Accounting, Organizations and Society 14 (1/2), S. 29 - 39.
- Dachler, H.P.(1989): Selection and the organizational context. In: Herriot P. (Hg.): Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal. Chichester u.a., S. 45 - 69
- Dakin, St./Nilakant, V./Jensen, R. (1994): The Role of Personality Testing in Managerial Selection. In: Journal of Managerial Psychology 9 (5), S. 3 - 11.
- Drakeley, R.J. (1989): Biographical Data. In: Herriot, P. (Hg.): Handbook of Assessment in Organizations. New York u.a., S. 439 - 453.
- Eder, R./Buckley, R.M. (1990): The Employment Interview: An Interactionist Perspective. In: Ferris, G.R./Rowland, K.M. (Hg.): Organizational Entry. Greenwich (Conn.), S. 39- 72.
- Finzer, P./Mungenast, M. (1992): Personalauswahl. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 1583 - 1596.
- Fleck, L. (1994): Die Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. Frankfurt/Main.
- Foucault, M. (1976): Überwachen und Strafen. Frankfurt/Main.
- Foucault, M. (1977): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1. Frankfurt/Main.

- Foucault, M. (1994): Das Subjekt und die Macht, Nachwort. In: Dreyfus, H./Rabinow, P. (Hg.): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Weinheim, S. 243-265.
- Freimuth, J./Elfers, C. (1991): Der Umgang mit Bewerbern - Nagelprobe für ein glaubwürdiges Personalmarketing. In: Personalführung (12), S. 886 - 895.
- du Gay, P. (1996): Consumption and Identity at Work. London.
- Gergen, K.J. (1991): The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life. New York.
- Gergen, K.J./Greenberg, M.S./Willis, R.H. (Hg.) (1980): Social Exchange: Advances in Theory and Research. New York.
- Gilliland, S.W. (1995): Fairness from the Applicant's Perspective: Reaction to Employee Selection Procedures. In: International Journal of Selection and Assessment 3 (1), S. 11 - 19.
- Gilliland, S.W. (1993): The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. In: Academy of Management Review 18 (5), S. 694 - 734.
- Goodge, P. (1994): Development Centres for the 90s - Third generation design. In: Organisations & People 1 (3), S. 18 - 30.
- Greuter, M.A./Algera, J.A. (1989): Criterion Development and Job Analysis. In: Herriot, P. (Hg.): Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal, Chichester u.a., S. 143 - 181.
- Guest, D.E. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. In: Journal of Management Studies 24 (5), S. 503 - 521.
- Hacking, I. (1986): Making Up People. In: Heller, T.C. u.a. (Hg.): Reconstructing Individualism. Stanford, S. 222-236.
- Henriques, J. u.a. (Hg.) (1984): Changing the Subject. London
- Herriot, P. (Hg.) (1989 a): Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal. Chichester u.a.
- Herriot, P. (1989 b): Selection as a Social Process. In: Smith, M./Robertson, I. (Hg.): Advances in Selection and Assessment. Chichester u.a., S. 171 - 187.
- Herriot, P. (Hg.) (1989 c): Handbook of Assessment in Organizations. New York u.a.
- Hohner, H.-U./Hoff, E.-H. (1992): Beurteilung als Persönlichkeitsförderung? - Aspekte einer entwicklungsorientierten Diagnostik. In: Selbach, R./Pullig, K.-K. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung. Wiesbaden, S. 39 - 66.
- Hollway, W. (1991): Work Psychology and Organisational Behaviour. London.
- Hollway, W. (1984): Fitting Work: psychological assessment in organizations. In: Henriques, J. u.a. (Hg.): Changing the Subject. London, S. 26 - 59.
- Iles, P.A./Robertson, I.T. (1989): The Impact of Personnel Selection Procedures on Candidates. In: Herriot (Hg.): Handbook of Assessment in Organizations. New York u.a., S. 257 - 271.
- Iles, P./Salaman, G. (1995): Recruitment, Selection and Appraisal. In: Storey, J. (Hg.): Human Resource Management. A Critical Text. London und New York, S. 203 - 233.

- Jaques, R. (1996): Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries. London.
- Jeserich, W. (1981): Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren. München und Wien.
- Kappler, E. (1995): Der Prozeß des Führens. In: Kappler, E./Scheytt, T. (Hg.): Unternehmensführung - Wirtschaftsethik - Gesellschaftliche Evolution. Gütersloh, S. 121 - 151.
- Knights, D./Raffo, C. (1990): Milkround Professionalism in Personnel Recruitment: Myth or Reality. In: Personnel Review 19 (1), S. 28-38.
- Knights, D. (1992): Changing Spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. In: Academy of Management Review 17 (3), S. 514 - 536.
- Knights, D./ Willmott, H. (1989): Power and Subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. In: Sociology 33 (4), S. 535-58.
- Kompa, A. (1989a): Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik. Mering.
- Kompa, A. (1989 b): Demontage des Assessment Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. In: Die Betriebswirtschaft 50 (4), S. 587-609.
- Kompa, A. (1984): Personalbeschaffung und Personalauswahl. Stuttgart.
- Laske, St. (1979): Unternehmensinteresse und Mitbestimmung. In: Zeitschrift für das gesamte Gesellschaftsrecht 37 (2), S. 173 - 200.
- Laske, St. (1977): Die Funktion von Fiktionen - zur Objektivität der Arbeitsbewertung. In: Gohl, J. (Hg): Arbeit im Konflikt - Probleme der Humanisierungsdebatte. München, S. 142 - 162.
- Legge, K. (1995): Human Resource Management: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas. In: Storey, J. (Hg.): Human Resource Management. A Critical Text. London und New York, S. 33 - 59.
- Luhmann, N. (1988): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology 83 (2), S. 340 - 363.
- Moser, K./Schuler, H. (1989): The Nature of Psychological Measurement. In: Herriot, P. (Hg.): Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal. Chichester u.a., S. 281-306.
- Neckel, S. (1987): Bluffen, Täuschen und Verstellen. Bemerkungen zu einer Variante des Leistungsprinzips. In: Freibeuter - Vierteljahrzeitschrift für Kultur und Politik, S. 81 - 88.
- Neuberger, O. (1996): Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. unveröff. MS. Augsburg.
- Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden. 4. Aufl. Stuttgart.
- Oechsler, W. (1995): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaftslehre. 5.Aufl. München und Wien.

- Ortmann, G. (1988): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 13-26.
- Osterloh, M./Tiemann, R. (1993): Konzeptionelle Überlegungen zur Anwendung interpretativer Methoden in der Personalforschung. In: Becker, F.G./Martin, A. (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele. München und Mering, S. 93-110.
- Pfeffer, J. (1992): Managing with Power. Politics and Influence in Organizations. Boston.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review 90 (3), S. 79 - 91.
- Preglau, M. (1980): Organisation, Führung und Identität. In: Morel, J./Meleghy, T./Preglau, M. (Hg.): Führungsforschung. Kritische Beiträge. Göttingen, Toronto und Zürich, S. 133-169.
- Roe, R.A. (1989): Designing Selection Procedures. In: Herriot, P. (Hg.): Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal. Chichester u.a., S. 127 - 142.
- Rose, N. (1991): Governing by Numbers: Figuring out Democracy. In: Accounting, Organizations and Society 16 (7), S. 673 - 692.
- Rose, N. (1990): Governing the soul. The shaping of the private self. London.
- Rosenfield, P./Giacalone, R.A./Riordan, C.A. (1995): Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice. London.
- Sarges, W. (Hg.) (1990): Managementdiagnostik. Göttingen, Toronto und Zürich.
- Schmitt, N. (1989): Fairness in Employee Selection. In: Smith, M./Robertson, I.T. (Hg.): Advances in Selection and Assessment. New York u.a., S. 133 - 153.
- Schmitt, N./Schneider, B. (1990): Current Issues in Personnel Selection. In: Ferris, G./Rowland, K. (Hg.): Organizational Entry. London, S. 115-155.
- Schneider, B. (1987): The people make the place. In: Personnel Psychology 40 (3), S. 437 - 453.
- Schneider, B./Schmitt, N. (1986): Staffing Organizations. 2nd ed. Glenview.
- Schwarb, Th.M. (1996): Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl. München und Mering.
- Seegers, J. (1992): Assessment Centres for Identifying Long-term Potential and for Self-development. In: Salaman, G. (Hg.): Human Resource Strategies. London, S. 273-302.
- Shotter, J./Gergen, K. J. (1994): Social Construction: Knowledge, Self, Others, and Continuing the Conversation. In: Deetz, St. (Hg.): Communication Yearbook 17. London, S. 3-33.
- Silverman, D./Jones, J. (1976): Organizational Work. The Language of Grading and the Grading of Language. London.
- Sparrow, P. (1995): Organizational Competencies: A Valid Approach for the Future. In: International Journal of Selection and Assessment 3 (3), S. 168 - 177.

- Steffy, B.D./ Grimes, A. (1992): Personnel/Organizational Psychology: A Critique of the Discipline. In: Alvesson, M./Willmott, H. (Hg.): Critical Management Studies. London, S. 181-202.
- Storey, J. (Hg.) (1995 a): Human Resource Management. A Critical Text. London und New York.
- Storey, J. (1995 b): Human resource management: still marching on, or marching out? In: Storey, J. (Hg.) (1995 a): Human Resource Management. A Critical Text. London und New York, S. 3 - 32.
- Storey, J.(Hg.) (1989): New Perspectives in Human Resource Management. London und New York.
- Stolz, H.J./Türk, K. (1991): Organisation als Verkörperung von Herrschaft. Sozialtheoretische und Makrosoziologische Aspekte der Organisationssoziologie. In: Lehner, F. u.a. (Hg.): Technik - Arbeit - Betrieb - Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen, S. 125-171.
- Tenckhoff, P. (1993): Arbeitsmarkt und Personalbeschaffung. In: Wittmann, W./Kern, W. u.a. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilband 1. 5. Aufl. Stuttgart, Sp. 132 - 151.
- Townley, B. (1994): Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work. London.
- Townley, B. (1989): Selection and appraisal: reconstituting 'social relations'?; In: Storey, J.(Hg.): New Perspectives in Human Resource Management. London und New York, S. 92 - 108.
- Türk, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart.
- Wächter, H. (1990): Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Personalforschung 4 (1), S. 55-60.
- Wächter, H. (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 2. Berlin und New York, S. 313-340.
- Wolfering, M. (1990): Das Assessent-Center (AC). In: Rischar, K. (Hg.): Optimale Personalauswahl im Assessment-Center. Köln, S. 89 - 122.