

Eva Horn

## Test und Theater

### Zur Anthropologie der Eignung im 20. Jahrhundert

„Versetzen Sie sich, meine Damen und Herren, in die Lage eines Vierzehnjährigen, den die Volksschule eben entlassen hat und der nun vor der Berufswahl steht. Denken Sie an die meist schemenhaften, flüchtigen Bilder der Berufe, die ihm vorschweben, an die Unmöglichkeit, ohne kostspielige Erfahrung einen genaueren Einblick in sie zu bekommen, an die Überlegungen, die eine wohl-erwogene Entscheidung beeinflussen müssten [...]“<sup>1</sup> Die Ratlosigkeit des Vierzehnjährigen, die Walter Benjamin in seinem Radioessay *Das Karussell der Berufe* von 1930 seinen Hörern schildert, ist eine jener zahlreichen Ratlosigkeitkeiten der Moderne, die sich nicht nur aus den Unwägbarkeiten des ausdifferenzierten und krisenhaften Arbeitsmarkts ergeben, sondern aus einem Beratungsangebot, das mit einem Mal Antworten auf Fragen gibt, die sich zuvor gar nicht gestellt hatten.<sup>2</sup> Erst mit der wissenschaftlichen Untersuchung von Arbeitsabläufen und Organisationsformen im Zuge der tayloristischen Rationalisierungseuphorie in Deutschland werden Berufsfelder und Arbeitsplätze als hochspezifische Anforderungsprofile beschreibbar. Überflüssige Bewegungen, falsche Werkzeuge, mögliche Unfälle und alle anderen denkbaren Faktoren der Ineffizienz sollen durch eine minutiöse Analyse des Arbeitsprozesses erkannt und ausgemerzt werden. Mit dieser detaillierten und differenzierten Erfassung von Arbeit wird es möglich und nötig, auch den Menschen, der diese Arbeit verrichten soll, auf seine Eignung für dieses Anforderungsprofil hin zu prüfen. Denn Ungeeignete am Arbeitsplatz sind nicht nur eine Quelle von Verlangsamung, Unordnung und Unfällen, sondern auch von Aufmüpfigkeit und Unzufriedenheit im Betrieb. Diese Faktoren der Störung auszuschalten, ist die Aufgabe zahlreicher Arbeitspsychologen und Psychotechniker, die während und unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg beginnen, den arbeitenden Menschen als Träger individueller kognitiver, psychischer und physischer Eigenschaften zu beschreiben. Wer nun einen Beruf ergreifen will, wählt also nicht mehr nach Neigung oder Familientradition, sondern wird sich zunächst einmal einer ausgiebigen Berufsberatung unterziehen. Berufsberatung in den zwanzig-

<sup>1</sup> Walter Benjamin, „Karussell der Berufe“ (1930), in: *Gesammelte Schriften*, Bd. II.2, hg. von R. Tiedemann/H. Schweppenhäuser, Frankfurt/M. 1991, 667f.

<sup>2</sup> Zum Beratungswesen, das nicht so sehr eine Folge wie ein Auslöser moderner Ratlosigkeit ist, vgl. grundlegend Rudolf Helmstetter, „Guter Rat ist (un)modern. Die Ratlosigkeit der Moderne und ihre Ratgeber“, in: *Konzepte der Moderne*, hg. von Gerhart v. Graevenitz, DFG-Symposium 1997, Stuttgart 1999, 147-178.

ger Jahren ist allerdings alles andere als ein Rat, den man auch ausschlagen kann. Sie versteht sich als Prüfung und Zuweisung. In den Berufsämtern und den werkseigenen Prüfstellen wird der Schulabgänger auf „Farbenblindheit, aperzeptives Sehen, Ablenkbarkeit, Umfang und Typus der Aufmerksamkeit, [...] Gedächtnisbegabung, Anpassungsfähigkeit, Ermüdbarkeit, Widerstand gegen Suggestionen“<sup>3</sup> und vieles mehr getestet werden. Damit wird ihm ein für alle Male gesagt werden können, für welche Berufsgruppen er sich eignet, für welche seine Defizite zumindest nicht hinderlich sind, und welche Berufe für ihn schlichtweg ausfallen.

Die Frage nach der Eignung, die sich dem 20. Jahrhundert immer wieder neu gestellt hat, ist die Frage nach der anthropologischen Formatierung der Arbeit; oder anders gesagt: die Frage nach dem Menschen, mit dem die Arbeit rechnet. Eignung ist dabei weniger eine Kategorie der Auswahl, des Auffindens gegebener Eigenschaften und Fähigkeiten, die Vorgefundenes beschreibt und quantifiziert. Vielmehr ist sie eine Konstruktion, die den Menschen als Gegenstück und Objekt industrieller und ökonomischer Strukturen überhaupt erst entwirft. Eignung und ihre Verfahren erfinden einen Menschen, den es erst in dem Moment zu geben beginnt, wo seine spezifischen Suchmerkmale formuliert und testierbar sind. Die Verfahren der Eignungsprüfung – und das gilt für die Experimentalanordnungen der Psychotechnik von 1920 ebenso wie für das moderne Assessment Center – bringen ein detailliertes und individualisierendes Wissen am Menschen hervor, das sich nicht auf vorgängige und verborgene Eigenschaften bezieht, sondern das eine neue Wirklichkeit des Menschen herstellt. Farbenblindheit, Handschweiß, die Anfälligkeit für Suggestionen oder die heute oft beschworene Kreativität sind Qualitäten, die erst in dem Moment zu existieren beginnen, wo sie als arbeitstechnische Faktoren in den Blick geraten und durch eine Prüfung nachweisbar gemacht werden. In der gleichen Weise, die Michel Foucault für den delinquenten oder pathologischen Menschen des 19. Jahrhunderts beschrieben hat, wird der geeignete Mensch des 20. Jahrhunderts von einem engmaschigen Netz der Kategorien überzogen, die ihn als unvertauschbare Kombination von Qualitäten, Fähigkeiten, Defiziten und Potentialen beschreibbar machen. Dieses Netz von Kategorien und Verfahren ihrer Abprüfung erzeugt eine Individualität, ein spezifisches Profil, das passgenau in die Hohlform einer beruflichen Anforderung zu treffen hat. Individualität der Eignung beschreibt also exakt die Nützlichkeit des Menschen, seine Funktionalität in einem gegebenen und historisch relativen Gefüge von Arbeitsprozessen und Organisationsformen. Sie unterliegt damit einer Logik der Steigerung, die sich die Moderne zur Aufgabe macht und die sie in einer zwiefachen Strategie der Formalisierung und der Differenzierung am Menschen durchsetzt. „Je mehr am Menschen unterschieden werden kann, je elementenreicher das Alphabet ist, aus dem er buchstabiert wird, desto höher

ist die Zahl der Vergleichbarkeiten, Korrelationen und Berechenbarkeiten.“<sup>4</sup> In dieser Ökonomie der Steigerung okkupiert Eignung den Platz einer Schwellenkunde: sie kümmert sich um Anchlüsse, die sie gerade durch die Verfeinerung ihrer Kategorien immer passgenauer herzustellen glaubt. An den Schnittstellen von Mensch und Maschine, Chef und Untergebenen, Anbieter und Kunden zielt die Sorge um die Eignung des arbeitenden, führenden oder dienstleistenden Menschen darauf, Friktionen zu vermeiden, seien es Unfälle, Ineffizienz, Unzufriedenheit oder Umsatzeinbußen. Indem das Eignungswesen die Passungen zwischen den verschiedenen Instanzen innerhalb eines Arbeitsprozesses regelt, ist es vergleichbar – und auch in seiner Genese zeitgleich – mit der Einführung der Deutschen Industrienorm 1917, die die universale Anschließbarkeit von Bauteilen, Maschinen und Werkzeugen in der Industrie einführte.

Die Herstellung solcher Passungen vom arbeitenden Menschen und industriellem Arbeitsraum leistet das Dispositiv der Eignung durch eine doppelte Strategie: einerseits die „Verteilung der Individuen im Raum“ (Foucault), andererseits die Operationalisierung der Zeit in der doppelten Form von Prävention und Zukunftsplanung.

Frederick Winslow Taylors immer wieder zitiert Leitsatz „the right man in the right place“ formuliert sehr genau den raumordnenden Charakter von Eignung: Funktionen und Kompetenzen sollen auffindbar und transparent angeordnet sein, funktionale Übersichtlichkeit muss sich als eine Anordnung im Raum sichtbar machen. Eignung soll Umwege – im Betrieb wie in der Biographie des arbeitenden Individuums – vermeiden, indem sie falsche Platzierungen von vornherein ausschließt. Im Denken der Eignung wird Arbeit zu einer differenzierten Topographie, in der Tätigkeit zu allererst Verortung bedeutet. Diese Verortung aber folgt wiederum dem dynamischen Gefüge der Funktionen; sie nimmt im individuellen Fall die – ebenfalls topographische – Form des Curriculum, also des Lebenslaufs und der Laufbahn an, ein Durchwandern verschiedener Orte der Aus-, Fort- und Weiterbildung bis zur endgültigen Ankunft am richtigen Ort des Berufs und der Berufung. Verknüpft mit der Idee der räumlichen Verortung, deren Dirigismus – für jeden gibt es nur einen richtigen Ort, der aufzufinden ist – heute mehr und mehr verabschiedet wird, ist die zeitliche Dimension von Eignung. Der Spieleinsatz aller Auswahlverfahren ist eine Wette auf die Zukunft: Prognose oder Prävention. Die Verfahren der Eignungsbeurteilung erfassen den Prüfling in seiner Gegenwartigkeit und Vergangenheit, um daraus einen Vorgriff auf seine zukünftige Entwicklung ableiten zu können. Sichten Tests und Experimente seine gegenwärtige Verfassung, so lässt sich seine Vergangenheit im Blick auf Lebenslauf und Examina erschließen. Die Crux aller Eignung aber ist ihre „prognostische

<sup>4</sup> Stefan Rieger, „Steigerungen. Zum Verhältnis von Mensch, Medium und Moderne“, in: *Konzepte der Moderne*, hg. von Gerhart v. Graevenitz, DFG-Symposium 1997, Stuttgart 1999, 417–439, hier: 417.

<sup>3</sup> Otto Lipmann, *Wirtschaftspsychologie und psychologische Berufsberatung*, Berlin 1918, 13.

Validität“, das Maß, in dem ihre Voraussagekraft sich über die durchschnittliche Verteilung von Erfolg und Versagen erhebt. Es ist diese Zukunftsgerichtetheit eignungs-technischen Wissens, das es gleichermaßen so mächtig und so angriffbar macht: denn so, wie ein negatives Testergebnis Berufswünsche vernichten und Karrieren knicken kann, so kann der Versager ebenso wie der geniale Quereinsteiger die Validität teuer und aufwendiger Personalauswahlverfahren zur statistischen Insignifikanz herabdrücken.<sup>5</sup>

Test und Theater: in der jungen Geschichte der Eignungsprüfung lassen sich – sehr grob skizziert – zwei Epochen und damit verbunden zwei verschiedene Epistemologien des Komplexes „Eignung“ unterscheiden, die auf sehr unterschiedliche Verfahren zurückgreifen: einerseits die psychotechnischen Prüfapparaturen der Weimarer Republik, andererseits die heute gebräuchlichen Methoden der Eignungsbeurteilung im Assessment Center. Gemeinsam ist beiden ihr experimenteller Charakter, und es ist dieser – mittlerweile sehr schmal gewordene – Bereich der Eignungsprüfung, auf den ich mich hier beziehe. Wenn die frühe Psychotechnik dabei unter „Test“, die Rollenspiele und Simulationen des Assessment Centers dabei unter „Theater“ figurieren, so ist das zweifellos eine Verkürzung, die sich vor allem dem historisierenden Blick auf diese Verfahren verdankt. Korrekter müsste man sagen, dass Test und Theater als strukturelle Momente in beiden Epochen und Instituten vorkommen, allerdings mit unterschiedlichen Gewichtungen. In ihnen wird eine Differenz sichtbar, die in letzter Konsequenz die Transformation vom hochmodernen, rationalisierten und funktional ausdifferenzierten Subjekt der Arbeit zu einer spätmodernen, virtuellen und unabschließbaren Formatierung des Menschen betrifft. Eignung ist vielleicht nur ein Spielfeld dieser Formatierung, aber eines, das explizite Theorien, Verfahren und Apparaturen dafür entwickelt hat.

## Test

Die Jahre nach dem Ersten Weltkrieg sind die Zeit einer wahren Euphorie der Eignungsprüfung. Die zunächst auf Grundlagenforschung konzentrierte experimentelle Psychologie findet nun in der Arbeitspsychologie ein Feld der praktischen Anwendung, das zugleich ihre soziale Relevanz und ökonomische Nützlichkeit unter Beweis stellt. Zu Beginn der zwanziger Jahre werden darum von Psychologen wie Otto Lipmann, Fritz Giese oder Walter Moede nicht nur staatliche und firmeneigene Prüfungslabors eingerichtet, sondern auch eine Fülle von Testverfahren für die unterschiedlichsten Eigenschaften und Berufsbilder entwickelt. Die zugrundeliegende Idee dabei ist die einer doppelten Sys-

tematisierung, wie Otto Lipmann schreibt: „aus dem psychographischen Schema“, d.h. einer möglichst minutiösen Beschreibung eines Berufsbilds, „ist ein psychologisches System der Berufe zu entwickeln, und diesem System ist eine psychologische Typik der Individuen zuzuordnen.“<sup>6</sup> Grundlage für eine solche systematische Erfassung von einerseits Anforderungs-, andererseits Leistungsprofilen ist die analytische Zerlegung des Materials in seine elementaren Bestandteile. In den Publikationen zur Eignungsprüfung einzelner Berufe bezieht sich darauf die geradezu liebevolle Analyse des Arbeitsprozesses in kleinste Einzelschritte. So untersucht etwa ein Büchlein zur Eignungsprüfung des Damenfriseurs die Ondulierbewegung mit der Brennschere in all ihren physiologischen und aufmerksamkeits-technischen Details, setzt diese in Bezug zur Anatomie des Arms und behandelt des weiteren die geschmacklichen und psychologischen Herausforderungen des Friseurberufs. Eignungsprüfungen für Straßenbahnschaffnerinnen testen Signalerkennung, Reaktionszeiten, Konzentration und Geschwindigkeitsabschätzung. Auch wenn man in der Psychotechnik der frühen zwanziger Jahre nicht mehr daran glaubt, Eigenschaften streng voneinander isoliert untersuchen zu können, so geht es den Prüfungsanordnungen doch darum, sich sehr genau und differenziert über die verschiedenen Komponenten dessen, was ein Test prüft, Rechenschaft zu geben. Eine bestimmte Fähigkeit oder Eigenschaft „in möglichst ‚reinem‘ Zustand“ zu prüfen, ist Desiderat und Ausweis der symptomatischen Aussagefähigkeit eines Tests.<sup>7</sup> „Es zeigt sich“, schreibt Franziska Baumgarten in einer methodischen Grundlegung über das Wesen des Tests, „dass bei der Lösung eines Tests nicht eine isolierte Fähigkeit, sondern ein Komplex von Fähigkeiten im Spiele ist.“<sup>8</sup> Deshalb empfiehlt sich umgekehrt eine Mehrzahl von Tests, um eine spezifische Eigenschaft von unterschiedlichen Seiten her einzukreisen. Betrachtet man die umfangreichen Kompendien des Eignungswesens, wie z.B. Fritz Gieses *Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen* von 1925, so staunt man nicht nur über die geradezu infinitesimale Differenzierung menschlicher Eigenschaften und Aspekte, vom „momentanen Merken“, über „Geruchswahrnehmung“ und „Humor“ bis hin zur „Schweißhand“, sondern auch über die Vielfalt der behandelten Tests: von reinen Kognitionstests reicht sie über tiefenpsychologische Exploration bis hin zur metaphysischen Spekulationsprobe über die Existenz Gottes. Die Verknüpfung von Testanordnung und Berufsprognose, die ja Ziel aller Eignungsprüfung ist, lässt sich an einem sehr einfachen Beispiel aus einem Vortrag Otto Lipmanns von 1918 anschaulich machen:

<sup>6</sup> Otto Lipmann, *Berufseignung, Berufswahl, Berufsberatung*, Berlin 1922, 25.

<sup>7</sup> Franziska Baumgarten, „Die Testmethode“, in: *Methoden der angewandten Psychologie*, Bd. 3, Teil C, II, 2 des Handbuchs der biologischen Arbeitsmethoden, hg. von Emil Abderhalden, Berlin 1935, 1076.

<sup>8</sup> Ebd., 1077.

<sup>5</sup> Vgl. Maurice Jeannot, „Ausleseverfahren für leitendes Personal“, in: *Die Psychologie des 20. Jahrhunderts*, Bd. XIII: *Anwendungen im Berufsleben. Arbeits-, Wirtschafts- und Verkehrspsychologie*, hg. von François Stoll, Zürich 1981, 521.

Die Anpassungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft wird z.B. dadurch untersucht, dass man 24 mit je 48 Buchstaben bedruckte Karten möglichst rasch in vier Häufen sortieren lässt, ob der häufigste unter den aufgedruckten Buchstaben ein A, E, O, oder U ist, und dass man die dazu gebrauchte Zeit, die Anzahl der gemachten Fehler und etwa auftretende Hemmungen beobachtet. Besonders gute Leistungen in diesem Test lassen den Arbeitssuchenden – vorausgesetzt, dass nicht der Ausfall anderer Prüfungen dem entgegensteht – als geeignet erscheinen zum Schalterdienst, Kaufmann, Diener, Boten, Friseur, Photograph, Kellner, Schauspieler, Tapezierer. Schlechte Leistungen sind nicht hinderlich für den Präzisionsarbeiter, für den Garten- und Landarbeiter, müssen dagegen unbedingt ausschließen die Wahl folgender Berufe: Bierbrauer, Brenner, Destillateur, Koch, Konditor, Chauffeur, Frambahnfahrer, Eisenbahndienst, Flieger, Drogist, Apotheker, Chemiker, Buchbinder, Müller.<sup>9</sup>

Im Blick auf dieses Beispiel lassen sich vier Grundzüge des Tests im Sinne der frühen Psychotechnik festhalten, die als die vorherrschenden Grundprinzipien des Verfahrens zugleich die ihnen eingesenkte Epistemologie sichtbar werden lassen:

(1) Das erste Prinzip ist die offensichtliche Abstraktion vom Inhalt der Arbeit: Das Erkennen von Buchstabenhäufungen auf Karten hat nichts zu tun mit den Berufsbildern, für die es qualifiziert oder disqualifiziert. Auch wenn manche apparativen Prüfstände (wie etwa der für Straßenbahnfahrer) noch der Arbeitssituation ähnliche Settings haben, so geht es doch immer um Reduktion und Abstraktion der konkreten Anforderung auf das, was man für ihre *psychologischen* Grundelemente hält. Unterschieden wird dabei grundsätzlich zwischen Anlagen, erlernten Fertigkeiten und Kenntnissen,<sup>10</sup> auch wenn Fertigkeiten und Kenntnisse in manche Testergebnisse und Testanordnungen einfließen, so interessiert sich das Prüfungswesen doch primär für das, was man als von Bildungsstand und Training nicht berührte, gleichsam basale psychophysische, kognitive, später auch charakterliche Anlagen versteht, also beispielsweise manuelle Geschicklichkeit, Augenmaß, Gedächtnis, Aufmerksamkeit und Willensstärke. Beim Kartentest und den Schlussfolgerungen, die aus ihm gezogen werden, zeigt sich sogleich auch das grundlegende Problem, vor dem die Psychotechniker immer wieder stehen: was testet der Test eigentlich wirklich, eine Eigenschaft oder mehrere, in diesem Fall eine intellektuelle Konzentration oder eine optische Selektionsfähigkeit? Und inwiefern ist das, was man zur Lösung des Tests braucht, auch tatsächlich eine Anforderung des fraglichen Berufsbilds?

(2) Das zweite Merkmal des Tests ist die Fremdbeobachtung: Lipmanns Test hat eigentlich drei Ergebnisse, die miteinander zu einem gemeinsamen Koeffizienten verrechnet werden müssten: ein messbares, ein zählbares und ein psychologisch erschließbares, Zeit, Fehlerzahl und die beobachtbaren „Hem-

mungen“ während der Prüfung. Wenigstens dieses dritte Ergebnis ist eines, das nicht nur nicht mit den Daten von Zeit und Fehlerzahl verrechenbar ist, sondern vor allem für den Prüfling aus der Testanordnung in keiner Weise ersichtlich ist. Er arbeitet so schnell und fehlerfrei wie möglich, ohne zu wissen, dass auch die Art, wie er den Test löst, insgeheim beobachtet wird. In ihren grundsätzlichen Überlegungen zur „Testmethode“ beschreibt Franziska Baumgarten den Test als „Stichprobe“<sup>11</sup>, als das experimentelle Hervorkitzeln eines „Symptoms“<sup>12</sup>, das auf zugrundeliegende Eigenschaften und Fähigkeiten verweist. Nicht allein die Lösung ist dabei nach Baumgarten relevant, sondern ebenso die Beobachtung des Wegs, auf dem die Lösung erzielt wird. Tests sind damit Beobachtungsräume, in denen sich *am* Prüfling etwas zeigt – das gilt für die Papier- und Bleistift-Tests ebenso wie für die Apparate. Wichtig an dieser Beobachtungssituation ist ihre panoptische Struktur, die den Prüfling einschließt wie den Gefangenen in Benthams Panopticon. Der Prüfling wird gesehen, ohne selbst zu sehen; und er kann sich nicht mit anderen Testpersonen vergleichen, weil er strukturell isoliert ist; drittens kann und soll er sich nicht selbst beobachten, gerade weil er auch nicht unbedingt verstanden haben muss, was eigentlich an ihm getestet wird. Das Verhalten, die Leistung, die der Test als „Symptom“ einer bestimmten Eigenschaft hervorruft, erhält seine Bedeutung erst durch den beobachtenden und interpretierenden Prüfer. Was dem Prüfling am Schluss mitgeteilt wird, ist denn auch nicht das Ergebnis der Tests, sondern die für ihn in ihrer Herleitung intransparente Diagnose: seine Eignung zum Koch, Flieger, Bierbrauer usw.

(3) Das dritte Prinzip ist die Konstanz der Eigenschaften: Tests testen Eigenschaften, die sie als konstant und kontinuierlich unterstellen. In den Testanordnungen der Arbeitswissenschaftler gibt es keine Vorstellung von unterschiedlicher Tagesform, Lerneffekten und situativem Stress. Interessant ist hier eine Unterscheidung, die Fritz Giese in seinem Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen von 1925 macht: er trennt „potentielle“ und „effektive“ Faktoren der Leistung, also einerseits die Frage: „was kann [das Individuum], welche Anlagen, welche Möglichkeiten bietet es?“<sup>13</sup>, andererseits „was macht es aus diesen Möglichkeiten in Wirklichkeit?“<sup>14</sup> Sind die „potentiellen Faktoren“ bei Giese auf der Ebene der kognitiven Grundausstattung angesiedelt, so liegen die „effektiven Faktoren“ im Bereich dessen, was man wenig später den Charakter nennt: „Gefühlsausdrucksbewegungen“, „Produktivität“, „Spontaneität“. „Potentiell“ meint damit also nicht eine mögliche Dynamik der Entwicklung, sondern latente, elementare und basale Fähigkeiten, Bedingungen der Möglichkeit für tatsächliche Leistungen. Der Mensch, mit dem die Psychotechnik rechnet, ist fertig als ein Set von Qualitäten, die im Beruf nur in unterschiedli-

<sup>11</sup> Fritz Giese, *Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen*, Bd. IV des Handbuchs der Arbeitswissenschaft, Halle 1925, 20; Baumgarten, „Die Testmethode“ (Anm. 7), 1057.

<sup>12</sup> Ebd., 1060.

<sup>9</sup> Otto Lipmann, *Wirtschaftspsychologie und psychologische Berufsberatung*, Berlin 1918, 13-14.

<sup>10</sup> Baumgarten, „Die Testmethode“ (Anm. 7), 1058.

cher Weise aktiviert und routinisiert werden. Die Entwicklung der „Arbeitspersönlichkeit“ bedeutet nicht eine Erweiterung der Fähigkeiten, sondern, dass sich angelegte und abgetestete Gaben stabilisieren, ausprägen und entfalten. Der Mensch im Test, so die unausgesprochene Grundannahme der Psychotechniker, kann weder täuschen noch sich zum Guten oder Schlechten verändern. Die Prognose auf die Zukunft ist eine, die gerade auf der Beharrlichkeit der Eigenschaften beruht: jemanden „an seinen Platz zu stellen“ heißt, sich darauf zu verlassen, dass er dort der bleibt, der er ist.

(4) Das vierte Prinzip leitet sich aus dem der Konstanz von Eigenschaften ab: die Unterscheidung von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung. Im Verlauf der zwanziger Jahre integriert das Eignungswesen zunehmend sogenannte „charakterliche“ Faktoren der Leistung. Gieses Differenzierung von elementar kognitiven und charakterlichen Faktoren der Leistung reagiert auf eine Kritik, die früh an einem scheinbaren Reduktionismus der Psychotechnik geübt wurde. Man warf ihr vor, die Konzentration auf Einzelfähigkeiten vernachlässige den „ganzen Menschen“, die „Arbeitspersönlichkeit“. Gefragt ist also die „Komplexanalyse“<sup>13</sup>, die den Menschen in einem möglichst umfassenden Sinne auch auf seine charakterlichen Dispositionen hin prüfen soll. „Die beste fachliche Eignung“, schreibt Hans Henning, „wiegt nichts, wenn der Arbeiter ein Faulenzer und Lump ist.“<sup>14</sup> Was Giese in seinem Handbuch also systematisch vereinigt, analytisch aber unterscheidet, ist auf der einen Seite die Befähigung zu bestimmten Leistungen, auf der anderen die Fähigkeit, seine Fähigkeiten einzusetzen – also Fähigkeiten zweiter Ordnung. Arbeitswille, eine eigens aufzusuchende Qualität der Eignung, ist exakt die Fähigkeit, die alle anderen Fähigkeiten koordiniert und aktiviert, ihren Einsatz stabil hält und letztlich über die Effizienz des Arbeiters entscheidet. Die zunehmende Integration charakterologischer Kategorien und Verfahren wie Willenskraft, Originalität, Ehrlichkeit, später auch Führungsfähigkeit, die die Eignungsprüfung der späten zwanziger und dreißiger Jahre prägt, ist ein Trend zu diesen Fähigkeiten zweiter Ordnung, dessen Vorreiter nicht zufällig die militärischen Eignungsprüfungen für Offiziersanwärter sind.

Der Arbeitsmensch der Psychotechnik ist ein hochgradig individualisiertes, stabiles, sich nicht selbst beobachtendes oder beurteilendes Wesen. Seine Individualität ergibt sich als differenzierte Kombination abprüfbarer Eigenschaften, die sich wiederum exakt so weit ausfächern wie der Arbeitsmarkt, bzw. das Wissen von der Arbeit. Dass sich dabei eine Semantik des „ganzen Menschen“ über eine Praxis der feingliedrigen Zerlegung und Ausdifferenzierung breitet, bemerkt schon Siegfried Kracauer: „Ganze Persönlichkeit, richtiger Mensch und richtige Stelle“, so zitiert er die Verwaltungsmittelung einer

<sup>13</sup> Giese, *Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen* (Ann. 11), 773f.

<sup>14</sup> So der Danziger Psychologe Hans Henning, zit. nach Ulfrid Geuter, *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*, Frankfurt/M. 1988, 151f.

Versicherungsgesellschaft und kommentiert: „Die aus dem Diktionär der verblichenen idealistischen Philosophie geschöpften Worte erwecken den Anschein, als handle es sich bei dem inzwischen durchgeführten Prüfungsverfahren um eine wirkliche Auslese von Menschen. [...] Stellen sind eben nicht Berufe, die auf sogenannte Persönlichkeiten zugeschnitten wären, sondern Stellen im Betrieb, die je nach Notwendigkeiten des Produktions- und Verteilungsprozesses geschaffen werden.“<sup>15</sup>

Dennoch beschränkt sich die Eignungsprüfung schon in den zwanziger Jahren bald nicht mehr auf rein körperliche oder kognitive Leistungskriterien, sondern geht – ausgerechnet im Zuge ihrer zunehmenden Spezialisierung – gerade auf das aus, was Kracauer „die Persönlichkeit“ nennt. Vom geschickten, gelehrigen und sich vorausgebenden Körper, der der Ansatzpunkt der tayloristischen Effizienzsteigerung gewesen war, wandelt sich der Arbeitende im Verlauf der zwanziger und dreißiger Jahre zur Willensmaschine, der man sich nicht mehr allein mit Kognitionstests nähert, sondern zunehmend auch mit charakterologischen Diagnosewerkzeugen wie Ausdrucksanalyse, Graphologie und (in der Wehrpsychologie) ersten Simulationen und Rollenspielen. Die „Persönlichkeit“ wird damit zum komplexen Gesamtgefüge, in dem sich die Einzelqualitäten in unterschiedlichen Stufen (Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung) zusammensetzen. Diese Öffnung der Eignungsprüfung für in einem weiteren Sinne „hermeneutische“ Verfahren der Menschenbeobachtung ändert aber durchaus nichts an den Grundprinzipien des frühen Eignungswesens – Abstraktion vom Arbeitsinhalt, Fremdbeobachtung, Konstanz der Eigenschaften und die Unterscheidung von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung – sondern vertieft sie eher. Sie erzeugt, wenngleich ohne wissenschaftlich darauf zu reflektieren – „Arbeitspersönlichkeiten“, Physiognomien von Berufstypen, die sich das Profil ihrer Eignung gleichsam zur innersten Natur gemacht haben. Jene „moralisch-rosa Hauffarbe“, die Kracauer als wichtigste Eigenschaft des modernen Angestellten genüsslich zitiert<sup>16</sup>, gehört zu diesen Formen der Verinnerlichung des erweiterten Eignungsdispositivs, das in letzter Konsequenz darauf zielt, eine „biologisch-sinnvolle Einheit der Privatperson mit dem Berufsmenschen“ zu bewerkstelligen.<sup>17</sup> Wenn Essayisten wie Kracauer und Benjamin damit die spezifisch moderne Verknüpfung einer funktionalistischen Ausdifferenzierung des Individuellen mit einer Emphase des „ganzen Menschen“ zu Ende denken, so entwerfen sie doch zuletzt ihrerseits auch ein differenziertes Bestiarium „geeigneter Persönlichkeiten“, für die man, wie Benjamin bemerkt, notfalls die exakt passenden Berufe erfinden müsse.<sup>18</sup> Der Berufsmensch der zwanziger und dreißiger Jahre, so sehr ihm seine Profession

<sup>15</sup> Siegfried Kracauer, „Auslese“, in: *Die Angestellten* (1929), Frankfurt/M. 1971, 19f. Ebd., 24.

<sup>17</sup> Benjamin, „Karussell der Berufe“ (Ann. 1), 673. Ebd., 671.

geradezu physiognomisch eingeschrieben wird, ist und bleibt ein Spezialist, er fügt sich unveränderlich in die verzweigte Ordnung der Arbeitstätigkeiten ein und bleibt, wie es Taylor wünschte, an seinem Platz, bis er nicht mehr von ihm zu unterscheiden ist.

Genau dies aber trennt ihn – historisch und systematisch – vom spätmodernen Eignungsverfahren, das ich „Theater“ nennen möchte.

### Theater

Mit einer Mischung aus Schauder und Apologetik beruft sich die Geschichtsschreibung des heutigen Assessment Centers auf genau diese Tradition der charakterologischen Prüfverfahren, die zuerst in den psychologischen Prüfstellen der Reichswehr und der Wehrmacht angewendet wurden.<sup>19</sup> Die Leiter der zentralen Prüfstelle für Offiziersanwärter, Johann Baptist Rieffert und Max Simoneit stimmen nicht nur in den allgemeinen Ruf nach „ganzheitlicher“ Erfassung des Seelenlebens ein, sondern sie entwickeln – das ist das eigentlich Neue – Verfahren, die die Prüflinge nicht mehr voneinander isolieren, sondern ihre Interaktion selbst zum eigentlichen Prüfstein machen. Das Modell des Panopticons, das die Prüflinge gegeneinander isoliert und sie einseitig beobachtbar macht, weicht der Gruppensitzung, die Prüflinge und Prüfer in einem gemeinsamen Raum vereint. Es sind die Wehrpsychologen, die die sogenannte „führerlose Gruppendiskussion“ erfinden, die noch heute eines der wichtigsten Instrumente der Assessment Center ist. Darüber hinaus erfindet man Simulationen der künftigen Aufgaben: der Anwärter muss probeweise Befehle geben, unter erschwerten Bedingungen Aufträge erfüllen, vor Rekruten Probeunterricht geben und Kommandos brüllen, die filmisch aufgezeichnet werden. Wichtig ist bei diesen Prüfungen überhaupt nicht mehr das „Ergebnis“ – es gibt im Sinne des Tests gar kein Ergebnis mehr – sondern nur die Qualität der Darbietung, die der Prüfling vor den Augen des Prüfungsausschusses liefert. Es ist diese völlig neue, eminent theatralische Qualität der Eignungsprüfung, die sie kategorial vom System der Tests trennt – und dies mit weitreichenden epistemologischen und disziplinatorischen Folgen. Es geht nicht mehr darum, einzelne Fähigkeiten, sondern vielmehr *sich selbst* vorzuführen, oder, wie es der Wehrpsychologe Kurt Hesse formuliert, „seinen Menschen zu zeigen“.<sup>20</sup> Neu sind dabei nicht nur die Prüfverfahren, sondern neu ist auch die Eigenschaft, nach der man sucht: Führungsqualität. Wenn man so will, ist sie eine

<sup>19</sup> Michel Domsch/Irmgard Jochum, „Zur Geschichte des Assessment Centers – Ursprünge und Werdegänge“, in: *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*, hg. von Charles Lattmann, Heidelberg 1989, 1-18.

<sup>20</sup> Kurt Hesse, „Heeresleistungsprüfungen“, in: *Industrielle Psychotechnik* 7 (1930), H. 12, 372-378.

Fähigkeit dritter Ordnung: es geht darum, andere dazu zu bringen, ihre Fähigkeiten einzusetzen. Auch wenn Führungsqualität heute wohl eher blumig kooperativ als militärisch imperativ definiert wird, bleibt es doch diese Eigenschaft, die auch im Zentrum heutiger Eignungsprüfungen steht. Genauer gesagt: gegenwärtige Eignungsprüfungen konzentrieren sich – von einigen wenigen Spezialistenberufen (z.B. Piloten) abgesehen – ausschließlich auf die Ermittlung dieser Qualität. Während die psychotechnische Eignung tendenziell alle nur denkbaren Berufe betraf und so idealiter für jedes Anforderungsprofil ein differenziertes Leistungsprofil konstruierte, suchen Assessment Center heute nur nach einem einzigen Komplex von Eigenschaften, die unter dem Sammelbegriff „Führungsqualität“ Intelligenz, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenz, Entscheidungsfreude, Kommunikationstalent, Leistungsbereitschaft und vieles mehr bündeln. Das Assessment Center versteht sich als Teil des Betriebs oder als vom Betrieb beauftragter Dienstleister, der nicht nur bei Einstellungs- sondern auch bei internen Beförderung- und Weiterbildungsmaßnahmen zu Rate gezogen wird. Dem psychologischen Fachpersonal sind darum häufig betriebsinterne Führungskräfte als Beobachter an die Seite gestellt, angeblich, um den klaren Blick des Praktikers auf die Kandidaten zu werfen.

Kern des Prüfungsverfahrens im Assessment Center sind die sogenannten Simulationen: gesucht wird nicht so sehr nach Eigenschaften, sondern nach einer Stichprobe des Verhaltens, die, wie es heißt, „als repräsentativ für das Verhalten in einer bestimmten Situationsklasse (z.B. Kundenberatung) angesehen werden kann.“<sup>21</sup> Diese Simulationen sind theatralische Improvisationsübungen, in denen Rollen übernommen und deren Position gegen konkurrierende Interessen vertreten werden muss. Als Angestellte einer Firma sollen Teilnehmer sich beispielsweise einigen, wer den neuen Dienstwagen erhält, als Vorgesetzter soll man einen überarbeiteten Mitarbeiter zu noch mehr Leistung anhalten oder ein Entlassungsgespräch führen. Anders als im Test, wo man es am besten so schnell, so zögerungsfrei und so richtig wie möglich macht, sind diese Situationen strukturell durch ein *double-bind* geprägt: man kann den Mitarbeiter zu deutlich unter Druck setzen, sich zu rücksichtslos den neuen Dienstwagen sichern und zu kaltschnäuzig die Entlassung begründen – oder aber den Dienstwagen nicht bekommen, durchsetzungsschwach und unentschlossen wirken. Richtig kann man es vom Ergebnis her eigentlich gar nicht machen, aber man kann eine gute Performanz vorführen. Neuere Konzeptionen schlagen darum vor, die üblichen Linearskalen, deren Optimum der oberste Wert ist, durch Balanceskalen mit dem Mittelwert als Optimum zu ersetzen: man ist im besten Falle weder zu rücksichtslos und noch zu durchsetzungs-

<sup>21</sup> Heinz Schuler, „Personalauswahl, Eignungsdiagnostik und Assessment Center“, in: *Handbuch Arbeitswissenschaft*, hg. von Holger Luczak u. Walter Volpert, Stuttgart 1997, 969.



schwach, sondern überzeugungsfähig – und das heißt: genau in der Mitte der Skala angesiedelt.

Grundlegend für diese Szenarien ist die Idee des Rollenspiels, die der Wiener Psychiater Jacob L. Moreno unter dem Begriff „Psychodrama“ zunächst als Therapieform entwickelte. Diese Form der Gruppentherapie leitet sich unmittelbar aus dessen theaterreformerischen Experimenten im Wien der Zwanziger Jahre her. Dort gründete Moreno 1921 ein privates Stegreiftheater, in dem keine fertigen Texte aufgeführt, sondern von allen Teilnehmern ad hoc improvisiert wurden.<sup>22</sup> Aus dem Grundkonzept dieses „Theaters ohne Zuschauer“ entwickelt er in den folgenden Jahren in Amerika seine Theorie des therapeutischen Theaters. Moreno, der sich zu einem Gegenspieler Freuds stilisierte, setzt sich dabei explizit von der psychoanalytischen Fixierung auf das Individuum und auf sein Sprechen ab: ihm geht es um die Verstrickung des Einzelnen in *Gruppenkonflikte* und um eine Konzentration nicht nur auf die Sprache, sondern auf das gesamte, auch körperliche, Agieren des Patienten. Angeleitet vom Therapeuten, der als Regisseur in die Stegreif-Darstellung eingreift und ihr Thema vorgibt, spielt der Patient eine typische Konfliktsituation vor. Mitspieler übernehmen die Rollen von Bezugspersonen, professionelle Spieler spielen sogenannte „auxiliary egos“. Diese „Hilfs-Ichs“ dienen dem Protagonisten-Patienten zur Reflexion auf das eigene Handeln mit Hilfe dreier grundlegender Techniken: „Doppeln“, „Spiegeln“ und „Rollentausch“. Soll das „Doppeln“ eine exakte Kopie der eigenen Identität und damit eine Art Selbstgespräch mit dem Doppelgänger ermöglichen, so zielt das „Spiegeln“ des Protagonisten durch ein Hilfs-Ich darauf, ihm eine reflektierende Sicht auf sein Verhalten zu ermöglichen. Der „Rollenwechsel“ mit einer Bezugsperson schließlich soll eine Einfühlung in deren Position und Verhalten möglich machen.<sup>23</sup> Morenos Rede vom „Menschen als Rollenspieler“ geht dabei weit über den soziologischen Rollenbegriff hinaus ins „Physiologische und Psychologische“: die Rolle ist „die aktuelle und greifbare Form, die das Selbst annimmt“.<sup>24</sup> Morenos Ansatz zielt aber in letzter Konsequenz nicht auf ein spielerisches Ausprobieren möglicher Verhaltens- und Existenzformen, sondern auf eine Herausarbeitung gegebener und verschütteter Identität – und genau dies ist es, was die Techniken des Psychodramas schon früh für die Bedürfnisse betrieblicher Eignungsprüfungen interessant macht. Ziel ist nicht, „aus Personen Schauspielerei zu machen, sondern vielmehr sie dazu anzustacheln, das auf der Bühne zu sein, was sie *sind*, und zwar in tiefergehender und ausdrücklicher Weise, als sie es

<sup>22</sup> Jacob Levy Moreno, *Das Stegreiftheater*, Potsdam 1924.

<sup>23</sup> Ders., „Psychodramatische Behandlung von Psychosen“ (1939), in: *Psychodrama und Soziometrie*, Köln 1989, 121.

<sup>24</sup> Ders., „Das Rollenkonzept, eine Brücke zwischen Psychiatrie und Soziologie“ (1961), ebd., 105.

im Leben zu sein scheinen“.<sup>25</sup> Schauspielen in Morenos Sinn wird damit zu einer Kulturtechnik, die Rollen als Identitäten einschreibt und einübt und damit – als Therapie – Verhalten normalisiert, indem sie Normalität als Vorgeführte sichtbar macht. Schauspiel wird hier zur Erscheinungsform des Authentischen. Morenos Techniken erzeugen dabei nicht nur mit sich selbst identische, sondern auch effizientere und sozialkompatiblere Individuen, weshalb sie sehr bald als gruppendynamische Übung in Betrieben eingesetzt wird.<sup>26</sup> Morenos Verfahren beruht auf der Idee, sich selbst im Spiel vorzuführen, eine Verhaltensprobe zu geben, die „echter“ ist als das Alltagsauftreten.

Hat Psychodrama als Therapie das Ziel, der „eigentlichen“ Identität durch Improvisationstheater zum Durchbruch zu verhelfen, so hat das Rollenspiel in der Eignungsprüfung die Aufgabe, authentisches Verhalten zu provozieren. Es versteht sich als Chance, das vorzuführen, was man kann oder könnte und nur noch nicht vorzuführen Gelegenheit hatte. Wenn aber das Spiel und die Simulation zum Authentizitätsmedium des Verhaltens und der Potentiale werden, dann hat der verlorene, der diese nicht auf die Bühne zu bringen weiß. Wer sein Einfühlungsvermögen nicht im improvisierten Gespräch mit dem erholungsbedürftigen Mitarbeiter zur Schau stellen kann, hat schon verloren, auch wenn er noch so ein guter Mensch und Chef ist. Die Eignung des Rollenspiels ist die Fähigkeit, sich vorzuführen, ein Selbst zu inszenieren – und das heißt: nicht nur einzelne Fähigkeiten oder Eigenschaften, sondern eine ganze komplexe Identität.

Die Eignungsverfahren Test und Theater weichen darum in vier Hinsichten grundsätzlich von einander ab.

(1) Beruht der Text auf einer Abstraktion vom konkreten Inhalt der Arbeit, auf ihre Zerlegung in Einzelaspekte bis hin zum „typischen Handgriff“, so zielt der theatralische Typus der Eignungsprüfung auf Simulation. Die inszenierten Situationen der Rollenspiele verstehen sich weder als Abstraktionen noch als Modelle der Arbeit, sondern als ihre möglichst realistische Wiederholung. Dass „gespielt“ wird, dass es eine Prüfungssituation ist, soll von den Teilnehmern vergessen werden. Empfohlen wird, das Assessment Center so einzurichten, dass exakt die gleiche Atmosphäre herrscht wie im Büro. Neben die realistische Wiederholung tritt allerdings das Moment der Verschärfung: Simuliert werden sollen zwar Alltagssituationen – diese aber als Härtefälle in teilweise alptraumhafter Verzerrung. So simuliert der berühmte Postkorb z.B. die Situation eines Familienvaters, der einen Berg von hochdringlicher Post mit Terminüberschneidungen durcharbeiten muss, wobei er nur eine Stunde Zeit hat, am nächsten Tag auf Dienstreise nach China geht, zufälligerweise das Telefon ausgefallen ist, das Auto nicht fährt, die Kinder die Schule schwänzen, sein

<sup>25</sup> Ders., „Psychodrama und Soziodrama“ (1946), ebd., 47.

<sup>26</sup> Vgl. dazu ders., „Ein Experiment mit Soziodrama und Soziometrie in der Industrie“ (1951), ebd., 223-264.

Aktienpaket um 80% fällt und die Frau mit einer Darmverschlingung im Krankenhaus liegt.<sup>27</sup> Geprüft werden hier nicht nur Fähigkeiten wie Organisationstalent, Überblick und Stressbeständigkeit, sondern auch die Wertsetzungen des Mannes, beispielsweise in der Entscheidung zwischen Krankenhausbesuch und Gang zum Anwalt. Die Schaubühne des Assessment Centers, auf der sich derlei Dramen abspielen, wird so zur moralischen Anstalt. Hier zeigen sich mit den Worten Schillers „Schicksale und die große Kunst sie zu ertragen“<sup>28</sup> und vor allem: sie durch Organisationstalent, Nervenstärke und Durchsetzungsvermögen zu meistern. Die Katharsis der Spielenden, auf die Morenos Therapieansatz baut, wird zur Stunde der Wahrheit für den Prüfling und – sein Publikum, die psychologischen Gutachter. Als moralische Anstalt aber ist das Assessment Center nicht nur ein Spektakel der Verhaltenslehren, sondern – immer noch mit Schiller – ein Ort des Gerichts, der da anfängt, „wo das Gebiet der weltlichen Gesetze sich endigt.“<sup>29</sup> Denn am Ende wird Gericht gehalten, ein Urteil gefällt, das jenseits vom alltäglichen Anschein im beruflichen Verhalten den wirklichen Wert einer Person ermittelt und eine Entscheidung zwischen Kontrahenten fällt. Das Erbauliche daran ist, dass es ein moralisches Gesetz zur Anwendung bringt, das alle – auch die Verlierer, auch die Beobachter – im Prozess des Schauspiels verinnerlichen: die immer wieder bemühten, schwer objektivierbaren Grundwerte der „Kooperation“, „Kommunikation“ und der sogenannten „sozialen Kompetenz“.

(2) Die panoptische Reduktion des Tests auf die Fremdbeobachtung des Prüflings von außen wird im Eignungs-Theater verdoppelt durch die Selbstbeobachtung und die gegenseitige Beobachtung in der Gruppe. Ein Credo des Assessment Centers ist das „Transparenzprinzip“, d.h. jeder Prüfling und jeder Beobachter muss „die maximale Chance haben, Grundziel, Ablauf und Bedeutung des Verfahrens“ zu verstehen.<sup>30</sup> Wer weiß, worauf es ankommt, wird nicht nur sich selbst kontrollieren, sondern auch die anderen Mitglieder der Gruppe, und er wird darauf reflektieren, dass sie ihn ebenso beobachten. Die panoptische Unterwerfung durch den einseitig beobachtenden Blick im Test und die Unmöglichkeit „seitlichen“ Vergleichens wird hier abgelöst durch ein Spiegelkabinett unendlich vervielfältigter Sichtbarkeit und Rückkopplung. Man beobachtet die anderen dabei, wie sie einen beobachten, beobachtet sich selbst beim Beobachtet-Werden, und man handelt im Vorgriff auf die Erwartungen der Beobachter wie der Mitspieler. Eingepflanzt wird hier eine Rivalität, die

<sup>27</sup> Wolfgang Jeserich, *Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center Verfahren*, München 1981, 172-193.

<sup>28</sup> Friedrich Schiller, „Was kann eine gute stehende Schaubühne eigentlich wirken“ (1784), in: *Sämtliche Werke* Bd. 5, hg. von Gerhard Fricke u. Herbert G. Göpfert, München 1984, 827.

<sup>29</sup> Ebd., 823.

<sup>30</sup> Arbeitskreis Assessment Center e.V., *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung*, Hamburg 1996, 489.

jeden Mitarbeiter zum Konkurrenten des anderen macht. Man beobachtet sich, um aus den Schwächen des anderen zu lernen. Verhalten, gerade in der Harmlosigkeit sogenannter „sozialer Kompetenz“, steht unter der alleinigen Maßgabe, es besser zu machen als die anderen; noch die freundlichste und rücksichtsvollste Umgangsform dient in letzter Konsequenz dazu, den anderen in Freundlichkeit und Rücksicht zu übertreffen und auszustechen. Das Transparenzprinzip kulminiert darin, dass dem Kandidaten zuletzt auch das Ergebnisingutachten in schöner Offenheit und großer Differenziertheit mitgeteilt wird. „Es kommt relativ selten vor,“ heißt es dazu in einer Publikation, „dass ein Teilnehmer den Aussagen in einem Gutachten nicht zustimmt.“<sup>31</sup> Das Feedback speist so den Blick der anderen in die Seele des Prüflings als seine Selbsterkenntnis ein. Und es scheint zur ungeschriebenen Spielregel des Verfahrens zu gehören, dass es so etwas wie ein „erzwungenes Einverständnis“ in das Ergebnis der Prüfung gibt.<sup>32</sup> Wer mitspielt, ist schon immer einverstanden mit dem Ergebnis des Spiels – muss dieses Einverständnis aber wie in einem Ritual am Ende noch einmal „freiwillig“ bekräftigen. Damit sind wir bei einem anderen Theatermodell als dem Morenos oder Schillers: es geht nicht um Katharsis und Gericht, sondern um das Erzielen von „Einverständnis“. Brechts Lehrstücke, insbesondere *Der Jasager*, führen dieses Einverständnis als notwendiges Moment eines sozialen Spiels vor, in dem die Interessen des Einzelnen nur durch diese Form der freiwilligen Unterwerfung so mit denen des Kollektivs zur Deckung gebracht werden können. Nur durch das erzwungene Einverständnis affirmieren sich – auf paradoxe Weise – zugleich der Einzelne und das eiserne Gesetz des Kollektivs. Darum geht es in dieser Form der anthropologischen Formierung als Eignung nicht mehr um eine feingliedrige und lückenlose Unterwerfung, die verinnerlicht wird, sondern um eine Integration, die Selbstentfaltung, und eine Selbstentfaltung, die Integration ist. Schlimm ist nicht, wenn man als (noch) nicht führungsgeeignet evaluiert wird, sondern wirklich schlimm wäre, wenn man das Gutachten verwerfen, die Verfahren kritisieren oder gar nicht erst antreten würde.

(3) Daraus ergibt sich ein dritter Aspekt, unter dem sich Test und Theater von einander unterscheiden: Die konstanten Eigenschaften werden abgelöst vom entwicklungsfähigen Verhalten. Das Theater der Eignung rechnet mit einem sich selbst dynamisierenden Menschen, der seine Persönlichkeit als Projekt einer permanenten Vervollkommnung entwirft. Assessment Center betonen darum immer wieder, dass sie keine endgültigen Verurteilungen sprechen, sondern Hinweise zur „Entwicklung und Förderung“ geben wollen. Das Gutachten, das diesem Zweck dient, nicht zu akzeptieren, würde damit

<sup>31</sup> Jeserich, *Mitarbeiter auswählen* (Anm. 27), 249.

<sup>32</sup> Zu diesem Moment der erzwungenen Wahl (wählen darf man nur eine der beiden Alternativen) und des Einverständnisses vgl. Slavoj Žižek, *Liebe dein Symptom wie dich selbst*, Berlin 1991, 122f.



bedeuten, die eigene Verbesserung auszuschlagen oder zu dementieren – und das wäre die kategoriale Selbstdisqualifizierung in einem System der permanenten Steigerung und Selbstüberschreitung. Das Gutachten ist ein Vorgriff auf Potentiale der Entwicklung, das in die Zukunft hochgerechnete Maß an Flexibilität, das der Prüfling im Center an den Tag gelegt hatte. Der Imperativ des „Besser-Schneller-Schlanker“, nach Ulrich Bröckling das zentrale Motto modernster Managementtheorie,<sup>33</sup> wird hier nicht nur auf das Subjekt angewendet, sondern schlechthin zum Definiens des arbeitenden und geeigneten Menschen. Die konstruktivistische Anthropologie des „nichts ist unmöglich“, nach der dem Menschen in Arbeit und Krieg des frühen 20. Jahrhunderts Menschenunmögliches abverlangt wurde, wird hier zum Selbstverhältnis gewendet und auf die Dauer seines Lebens gewendet: sich nicht nur endlos selbst zu verbessern, sondern auch, sich endlos auf seine Verbesserung hin prüfen zu lassen. Qualifikationen, Zeugnisse, Kenntnisse und nicht zuletzt Testergebnisse erhalten so eine immer kürzere Halbwertszeit, man wird, wie es Deleuze formuliert, „nie mit irgendetwas fertig“, man ist nie schlechthin geeignet, sondern immer nur auf einer der vielen Stufen der Eignung.

(4) Damit wird auch die Unterscheidung von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung, Können und Wollen, die den Test und die Vorstellungen von abzuprüfenden Eigenschaften der zwanziger und dreißiger Jahre bestimmten, hinfällig angesichts der Tatsache, dass die Fähigkeit dritter Ordnung, Führung, zuletzt zurückgewendet wird auf das Subjekt selbst. Führungsfähigkeit zeichnet sich aus durch eine „kritische Analyse des eigenen Ichs“.<sup>34</sup> Wenn also Arbeit an sich und Arbeit im Betrieb tendenziell ineinsfallen, dann muss Eignung eigentlich überhaupt nicht mehr Fähigkeiten, sondern Selbstverhältnisse, die sich am Arbeitsplatz zu Fremdverhältnissen ausstülpfen. Damit tritt die Kategorie der Eignung ein für alle Male in das Reich der Entscheidung und damit der Wahl zwischen Gut und Böse, Erfolg und Untergang ein. Eignung wird – das zeigt sich in diesem letzten Aspekt am deutlichsten – zur moralischen Größe. Noch die Rede von der Willensschwäche oder der Lumpenhaftigkeit von Arbeitern kannte eine wenigstens noch Exkulpation durch minderwertige Anlagen und eine Gnade der Disziplinierung. Im Theater der Assessment Center aber ist Eignung eine nicht nur *auch* moralische, sondern nichts als moralische Kategorie geworden. Es ist die gnadenlose Frage nach dem gelungenen Leben, für das jeder selbst verantwortlich zu sein hat.

Test und Theater, die zwei Paradigmen einer Formierung des Menschen durch und für die Arbeit, lassen sich als zwei Machttechnologien beschreiben, die spezifische Verfahren der Wissenskonstitution am Menschen entfalten. Der Test lässt sich so als die letzte Entwicklungsstufe der Disziplinargesellschaft im

<sup>33</sup> Vgl. seinen Beitrag *Diktat des Komparativs* in diesem Band.  
<sup>34</sup> Jeserich, *Mitarbeiter auswählen* (Anm. 27), 19.

Sinne Foucaults beschreiben, die die totale Integration des Einzelnen in den Funktionalismus von Gesellschaft, Arbeit und Krieg als stetig verfeinerte Individualisierung betreibt. Diese Integration folgt einer rigoros funktionalistischen Anthropologie, einer Anthropologie, die den Menschen zugleich als radikal konstruierbar, ‚umbaubar‘ denkt und als Element eines Zusammenhangs, in dem der Mensch als Modul zwischen anderen zu verorten ist. Das Theater der Eignung, dem sich heutige Nachwuchsmanager aussetzen, lässt dies tendenziell hinter sich in genau der Weise, die Gilles Deleuze in einem Postskriptum zu Foucaults Machttheorie die „Kontrollgesellschaft“ genannt hat.<sup>35</sup> Zielt das Eignungswesen der „heroischen Moderne“<sup>36</sup> auf eine möglichst passgenaue Verortung des Menschen im System der Arbeit und auf eine Festschreibung dieser einmaligen Platzierung („the right man in the right place“), so arbeitet das spätmoderne Eignungstheater mit einer Virtualisierung von Identitäten und Anforderungsprofilen. Der Mensch löst sich auf in einen Prozess und ein Potential, er ist nicht mehr konstant in seiner Funktionalität, sondern seine Funktionalität liegt gerade in seiner endlosen Flexibilisierung. Das Rollenspiel soll lehren, jede Position einzunehmen, jede Strategie verfolgen und jede Situation meistern zu können – und es soll zugleich eine hochdynamische, kommunikative und kooperative Normalpersönlichkeit einschreiben. Sichtbar wird aber gerade im Eignungsparadigma, wie sehr diese Anthropologie der Flexibilität und Virtualität in ihrem tiefsten Kern agonal gedacht ist. Der Mensch ist nicht mehr Modul im Gefüge des gesellschaftlich-industriellen Funktionalismus, sondern Einzelkämpfer selbst noch in den Weisen seines Kooperierens. Die klassische theatrale Grundsituation, der Antagonismus der *dramatis personae*, wird ins Sozialverhalten der Arbeitenden als ständiges Bewusstsein von Rivalität und strategischem Handeln eingepflanzt. Geht es dem Test in seiner Differenzierung der Aspekte um die Konstruktion eines Individuums als unverwechselbare Kombination von Eigenschaften, so geht es dem Theater um den Ausweis der unendlichen Wandelbarkeit des arbeitenden Subjekts und seines für die Zukunft offenen Potentials. Eignung in der Disziplinargesellschaft ist eine Technologie der Verortung, Eignung in der Kontrollgesellschaft eine der Verzeitlichung des arbeitenden Menschen, die zugleich seine lücken- und pausenlose Einschließung in die Arbeit besiegelt. Man ist immer bei der Arbeit, an sich und im Büro. Man geht nicht mehr durch eine begrenzte Menge von Examina, sondern das Leben wird zur unendlichen Fortbildungsmaßnahme, in der immer mal wieder gründlich geprüft wird, ob man ein Erfolgsmensch oder eher ein ziemlichlicher Versager ist.

<sup>35</sup> Gilles Deleuze, „Postskriptum zur Kontrollgesellschaft“, in: *Unterhandlungen*, Frankfurt/M. 1993, 254-262.

<sup>36</sup> Heinz-Dieter Kittsteiner, *Die Kulturbedeutung des Europäischen Kapitalismus. Die Entwicklungsstufen der „Moderne“*, Manuskript 2001.