

Schummler gegen Detektiv: Das Auswahlscenario von Bewerbern aus kulturwissenschaftlicher Perspektive

Sarah Thanner

Abstract: Aus Stellenanzeigen sind Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion, Teamfähigkeit oder Kreativität kaum wegzudenken und erweisen sich im Hinblick auf ihre Relevanz für den „Berufserfolg“ auch als medial hoch thematisiert. Psychologisch unterfütterte eignungsdiagnostische Verfahren finden in Deutschland bei der Bewerberauswahl seit den 1990er Jahren zunehmend Verwendung. Am Beispiel einer diskursanalytischen Untersuchung der Jahrgänge 2011-2015 des *Personalmagazins* können jene kulturellen Wertvorstellungen, die das Auswahlscenario von Bewerbern prägen und die narrativen Szenarien, in die sie eingebettet sind, aufgezeigt und kulturhistorisch verortet werden. Das Auswahlscenario erweist sich dabei als ein Duell zwischen „Schummler“ und „Detektiv“.

Zur Person: Sarah Thanner studierte die Masterstudiengänge Vergleichende Kulturwissenschaft sowie Allgemeine und Vergleichende Sprachwissenschaft an der Universität Regensburg. Der vorliegende Beitrag basiert auf ihrer Masterarbeit. Betreuer: Prof. Dr. Gunther Hirschfelder.

Schlagwörter: Bewerberauswahl; Arbeitskulturen; Postfordismus; Persönlichkeit; Eignungsdiagnostik

„Wenn Sie [...] begeisterungsfähig, phantasievoll und zugleich methodisch denkend, eher extrovertiert als zugeknöpft sind und die Arbeit im Team schätzen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung!“. So lautet ein Auszug aus einem Bewerbungsprofil für Architekten beim Münchner Architekturbüro *Congena*.¹ In Stellenanzeigen und Mitarbeiterprofilen besitzen Formulierungen wie diese über verschiedene Branchen und Berufe hinweg Hochkonjunktur. Persönlichkeitseigenschaften wie Ext-

¹ <http://www.congena.de/congena/stellenanzeigen.html>.

raversion, Teamfähigkeit oder Kreativität gelten als zentrale Faktoren bei der Entscheidung für die Besetzung einer Arbeitsstelle. Dies spiegelt sich auch in der populärmedialen Thematisierung von Diskursen um die Eignung von Personen für spezifische Tätigkeitsfelder oder geeigneten Bewerbungsstrategien: Extravertierte Menschen, so schreibt etwa die konservative Tageszeitung *Welt*, „punkten im Berufsleben leichter“, da ihnen „die Selbstdarstellung im Blut“ liege. Allerdings würde mittlerweile auch Einsehen darin bestehen, dass „Introvertierte die besseren Chefs“ seien (Beiner, 2013).

Argumentiert wird in diesem Zusammenhang meist im Rahmen von Konzepten aus der Persönlichkeitspsychologie, die im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das Beschäftigungsverhältnis bewertet werden. Denn Persönlichkeitsmerkmale, so das Magazin *Stern*, seien ein „Schlüssel zum Erfolg“ und müssten „in Zukunft weitaus stärker berücksichtigt werden“². Damit einhergehend werden durch den Fachbereich der Arbeitspsychologie entwickelte eignungsdiagnostische Methoden zur Auswahl von Bewerbern in Deutschland insbesondere seit den 1990er Jahren zunehmend aufgewertet.³ Klassische „Auswahlinstrumente“ wie die Sichtung von Bewerbungsunterlagen oder Vorstellungsgespräche werden zwar weiterhin genutzt, treten jedoch im Hinblick auf ihre prognostische Aussagekraft hin häufig hinter den eignungsdiagnostischen Verfahren zurück.

Der vorliegende Beitrag richtet eine kulturwissenschaftliche Perspektive auf das Themenfeld der Bewerberauswahl und befasst sich mit der Frage nach den kulturellen Wertvorstellungen, die das Auswahlscenario von Bewerbern in gegenwärtigen Arbeitswelten prägen, und den diskursiv erzeugten narrativen Szenarien, in die bestehende Deutungsmuster eingeschrieben sind. Dabei liegt der Fokus auf der diskursiven Vermittlung relevanter Wissensbestände aus Sicht der Entscheidungsträger, der im Zuge einer exemplarischen Analyse des *Personalmagazins*, eines Fachmagazins des Personalwesens, nachgespürt wird.

² „Erfolg im Beruf: Persönlichkeit ist wichtig“, in *Stern online*, <http://www.stern.de/wirtschaft/job/karriere-erfolg-im-beruf-persoenlichkeit-ist-wichtig-3586772.html>.

³ Im US-amerikanischen Raum fanden Persönlichkeitstests in der Personalauswahl bereits seit den 1920er Jahren Anwendung, verloren jedoch ab den 1960er Jahren im Zuge von Kritik an ihrer Vorhersagekraft zunächst an Bedeutung. In den 1990er Jahren gewann die berufsbezogene Eignungsdiagnostik neuen Aufwind, einhergehend mit einer zunehmenden Diffusion von Testverfahren amerikanischen Ursprungs in Deutschland (Salgado / Fruyt, 2005: 174 f.).

Bewerberauswahl als kulturwissenschaftliches Forschungsfeld

Die kulturwissenschaftliche Arbeitskulturenforschung war in ihrem wissenschaftshistorischen Verlauf durch verschiedene thematische Verschiebungen und wechselnde Fokussierungen gekennzeichnet. Seit der Wende zum 21. Jahrhundert lässt sich eine zunehmende Orientierung hin zur Beschäftigung mit sogenannten postfordistischen Arbeits- und Lebenswelten feststellen, wobei nicht zuletzt große Strahlkraft von der Arbeits- und Industriosozilogie ausgeht, wenn auch die Kulturwissenschaft sich durch ein stärker induktiv geleitetes Vorgehen auszeichnet (Götz, 2010: 101).

Eine Betrachtung des umfassenden sozialwissenschaftlichen Forschungsstandes zur Beschaffenheit gegenwärtiger Arbeitswelten im Kontext der Diagnose des Strukturwandels der Erwerbsarbeit hin zum sogenannten postfordistischen Arbeitsparadigma lässt erkennen, dass hierbei wiederkehrend eine Aufwertung des Faktors Persönlichkeit als eine zentrale Ressource des arbeitenden Subjekts vermerkt wird. Eine Analyse der hinter dieser Beobachtung stehenden kollektiven Sinnstiftungen und Wissensordnungen steht jedoch noch aus, und es fragt sich, welche kulturellen Wertvorstellungen etwa den Diskursen um Verfahren zur Auswahl von Bewerbern zugrunde liegen und damit auch der Forderung nach Persönlichkeit Plastizität verleihen. Die Bewerberauswahl im Speziellen zeigt sich ebenfalls als ein weitgehend unbearbeitetes Feld, und auch in der Arbeits- und Industriosozilogie handelt es sich hierbei um einen unterthematisierten Forschungsbereich (Pongratz, 2013: 258 f.).⁴

Die qualitative Alltagskulturforschung betrachtet Kultur in verstehend-interpretativer Tiefensicht als „Bedeutungsgewebe“, das einem dynamischen Aushandlungsprozess unterliegt. Gesellschaftliche Wertvorstellungen werden dabei als soziohistorische Produkte gefasst, die in wechselseitiger Beeinflussung zu subjektiven Sinnkonstruktionen und Handlungspraxen stehen, denn

Sinn ist nicht subjektiv, nicht rational oder intendiert, sondern entsteht erst in der komplexen Ordnung, die sich zusammensetzt aus unterschiedlichen Äußerungen, die von unterschiedlichen Positionen aus unterschiedlichen institutionellen Bedingungen in unterschiedlicher Form getätigt werden. (Eggmann, 2013: 75)

⁴ Es finden sich einzig Studien zur Bedeutsamkeit bestimmter Eigenschaften wie z. B. Kreativität (vgl. stellvertretend Reckwitz, 2012) oder Kommunikationskompetenz (vgl. Schönberger / Springer, 2013) und für den Bereich des Personalwesens konnte einzig eine an der Universität Tübingen eingereichte Dissertation zum Innenleben einer Personalabteilung ausgemacht werden (Adler, 2003).

Das postfordistische Arbeitsparadigma

Das Konzept des Postfordismus avancierte im gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen Diskurs zum zentralen gesellschaftsanalytischen Schlüsselbegriff, mit dem der Umbau der Arbeitsgesellschaft seit der Wende zum 21. Jahrhundert analytisch einzufangen gesucht wird.⁵ Ansatzpunkt ist die Feststellung eines umfassenden Strukturwandels, der sich vor dem Hintergrund von Globalisierung und Deindustrialisierung seit den 1980er Jahren in den westlichen Industrienationen vollzieht und den Übergang eines keynesianisch geprägten Wohlfahrtsstaates hin zur flexiblen Dienstleistungsökonomie markiert, sowie der neoliberalen Restrukturierung des Arbeitsmarktes und dem vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, einhergehend mit einer Zunahme von Zeit- und Leiharbeit sowie unbefristeten unregulierten Beschäftigungsverhältnissen. Damit sei ein epochaler Wandel vollzogen, der im Hinblick auf seine Auswirkungen mit den Leitvokabeln Prekarisierung, Entgrenzung, sowie Subjektivierung der Arbeit beschrieben wird (Seifert, 2014: 12 f.), in deren Zusammenhang nicht zuletzt sogenannte Patchwork-Biografien zunehmen (Ahbe et al., 1999: 7 f.).

Die Subjektivierung der Arbeit befördere das Leitbild eines „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling, 2007: 10), das sich insbesondere auch auf emotional-affektiver Ebene als zentral erweise: So werde der umfassende Zugriff auf die Persönlichkeit des arbeitenden Subjekts verlangt, wobei eine Reziprozität zwischen den von außen herangetragenem und den Ansprüchen an die eigene Selbstverwirklichung angenommen wird – geleitet von „ins Ich-Ideal verinnerlichten gesellschaftlichen Leistungs- und Selbstverwirklichungsideologien“ (Keupp, 2014: 36). Die eingangs angeführten populärmedialen Verweise zur Bewerberauswahl nach Persönlichkeitsmerkmalen und deren vermehrte eignungsdiagnostische Erhebung lassen sich vor diesem Hintergrund als Indikatoren dieser Entwicklung lesen.

Aus der Perspektive einer historisch argumentierenden Kulturwissenschaft muss jedoch eine kritische Reflexion dieses Modellrahmens erfolgen, die nahelegt, dass sich der Begriff allenfalls begrenzt zur Erfassung gegenwärtiger Alltagsrealitäten eignet und zudem gewisse zeitliche, räumliche und soziale Unschärfen aufweist.

Die Identifikation des „Neuartigen“ in der gegenwärtigen Erwerbsarbeit erfolgt auf Basis einer konzeptuellen Dichotomisierung zum sogenannten für die Industriearbeit als charakteristisch betrachteten

⁵ Vgl. hierzu stellvertretend Hirsch / Roth (1986) und rezenter Götz (2015).

fordistischen Arbeitsparadigma. Der auf Antonio Gramsci zurückgehende Begriff verweist ursprünglich auf die im Kontext der Automobilindustrie entwickelte Produktionsweise tayloristischer Prägung mit ihrer standardisiert-rationalisierten Produktionsweise sowie auf Formen sozialer Integration der arbeitenden Klasse. Für die BRD liegt der Bezugspunkt hierbei auf den 1950er und 1960er Jahren, gekennzeichnet durch eine keynesianische Wirtschaftspolitik, steigendes Wirtschaftswachstum, eine weitestgehend zeitliche und räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit, das Leitbild der heterosexuellen Kleinfamilie mit männlichem Familienernährer und weiblichem Zuverdienst sowie eine standardisierte „Normalerwerbsbiografie“ (Schönberger, 2007: 66 f., sowie Sutter, 2013: 21).

Diese vergleichsweise kurze, sich durch spezifische strukturelle Verhältnisse auszeichnende Zeitspanne wird im Diskurs häufig als „das Frühere“ stilisiert und der Übergang zum Postfordismus als relativ idealisierter, linearer Prozess gezeichnet. Dass hier von einer zu vereinfachten Dichotomie zwischen Sesshaftigkeit und territorial-identitärer Verortung auf der einen sowie einer sozial-räumlichen Mobilität und damit einhergehenden fragmentarischen Biografien auf der anderen Seite ausgegangen wird, haben bereits die historische Arbeits- und Migrationsforschung gezeigt. Eine Annahme bestehender Gleichzeitigkeiten und Ungleichzeitigkeiten beider Orientierungsmuster erscheint stattdessen zutreffender (Götz, 2015: 29).⁶ Aufgrund seiner Unschärfe eignet sich der Begriff somit nur bei einer sehr kontextsensiblen Verwendung als gesellschaftsanalytischer Beschreibungsrahmen. Doch macht ihn dies nicht weniger interessant, denn seine Wirkung als soziokulturelle Orientierungsfolie auf das Konzept der alltäglichen Lebensführung der breiten Bevölkerung tritt im retrospektiven Abgleich zur fordistischen Periode als einer in Verlust begriffenen Normvorstellung der westlichen Nachkriegszeit umso mehr hervor (Schönberger, 2007: 72-75 sowie Götz, 2015: 31).⁷

Somit handelt es sich bei den Konzepten des Fordismus und des Postfordismus weniger um flächendeckend bestehende Alltagsrealitäten, sondern vielmehr um Entwicklungstendenzen sowie nicht zuletzt kollektive Deutungsmuster, die prägend auf individuelle Sinnstiftungen einwirken. Mit Götz (2015: 27) lässt sich daher resümieren, dass die

⁶ Belege der historischen Migrationsforschung finden sich in u. a. in Lehnert (2013).

⁷ Mit Konzept der alltäglichen Lebensführung wird hier das wechselseitige Zusammenspiel aus objektiven Verhältnissen (unumgängliche Bedingungen, wie Zwänge, Anforderungen, Ressourcen), soziokulturellen Einflüssen (Deutungsmuster, normative Standards, ideologische Vorgaben) sowie Lebensformen (basale Formen des sozialen Zusammenlebens, wie Freunde, Familie, Partnerschaft, Netzwerke) bezeichnet.

Konzepte als „Hilfskonstruktionen von eher heuristischem Wert [...] zu wichtigen Forschungsfragen hinführen, die jedoch in der jeweiligen Fallarbeit konkretisiert werden müssen.“ Der Befund über die Aufwertung des Faktors Persönlichkeit in postfordistischen Arbeitswelten bildet daher auch den Ausgangspunkt für die hier entwickelte Fragestellung.

Das hier exemplarisch analysierte monatlich erscheinende Fachmagazin *Personalmagazin* wird seit 1999 vertrieben und sei nach Selbstaussage des Verlags das „mit großem Abstand [...] auflagenstärkste Fachmagazin für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum“⁸. Es erhebt den Anspruch, aktuelle Wissensbestände zu vermitteln, Handlungsempfehlungen auszusprechen sowie „Impulse für das persönliche Weiterkommen“ zu geben.

Das Material lässt sich in die Quellengruppe der Medientexte einordnen. Für die kulturwissenschaftliche Alltagsforschung erweisen sich Medientexte als hochrelevant, weil ihr Blick stets auf das Zusammenspiel zwischen individuell alltäglich-situativ generierten kulturellen Bedeutungsgehalt, gesellschaftlich vermittelten Sinnkonstruktionen und beeinflussenden Makrostrukturen gerichtet ist. Die vermittelten Botschaften können als diskursiv erzeugte Wirklichkeitsentwürfe greifbar gemacht werden, die aufgrund der hohen medialen Durchdrungenheit gegenwärtiger Alltagswelten auf individuelle Realitäten rückwirken bzw. in diese eingepasst werden (Köck, 2007: 302 ff.). Das hier verwendete, 60 Ausgaben der Jahre 2011 bis 2015 umfassende Textkorpus konnte also im Hinblick auf die diskursiven Argumentationsmuster und Wissensbestände und deren kulturelle Bedingtheit ausgewertet werden.⁹ Den Quellenwert des Materials betreffend ist zudem darauf hinzuweisen, dass es sich um ein stark an einer spezifischen durch die Herausgeber imaginierten Zielgruppe ausgerichtetes Medium handelt, dessen Autoren und Inhalte einem von pluralen Faktoren beeinflussten Selektionsprozess unterliegen, so z. B. von verlagsinternen Intentionen – im Falle der *Haufe-Gruppe*, die neben ihrer Publikationstätigkeit ebenfalls als Softwareentwickler tätig ist, muss in Betracht gezogen werden, dass eigene Produkte und Dienstleistungen im Magazin durch entsprechend selektierte Wissensbestände zu untermauern gesucht wer-

⁸ <https://mediacenter.haufe.de/de/werbetraeger/personalmagazin>.

⁹ Dabei handelt es sich beim *Personalmagazin* nicht unbedingt um einen stark verbreiteten populären Medientext, sondern vielmehr um eine branchenspezifische Fachzeitschrift mit eher geringer Auflage. Die Druckauflage im vierten Quartal des Jahres 2015 betrug 36.504 Exemplare. Alle Ausgaben seit 2012 sind jedoch online frei zum Download erhältlich, was den Verbreitungsgrad erhöhen könnte. Doch sind, „Versuche, [...] Popularität zu quantifizieren [...] kaum hilfreich, denn mit welchem Grad von Verbreitung Popularität beginnt oder aufhört, ist kaum zu definieren und je nach Zielgruppe sehr unterschiedlich“ (Köck, 2007: 304).

den – oder individuellen Denk- und Wertehorizonten einzelner Autoren, die im Quellenmaterial nicht oder nur kaum transparent werden. Dies beeinflusst Inhalte wie Nicht-Inhalte, Darstellungsformen sowie argumentative Strukturen und wurde bei der Analyse größtmöglich berücksichtigt.

Die Medientextanalyse weist dabei Elemente theoretischer wie methodischer Implikationen der Diskursanalyse auf, der „die Vorstellung [zugrunde liegt, ST], dass alles menschliche Wissen und Handeln in Ordnungen aufgeht, die dementsprechend beschrieben werden können“ (Eggmann, 2013: 56). Sie basieren auf Wissensbeständen, die als scheinbar objektive Wahrheiten Normvorstellungen und Selbstverständlichkeiten für handelnde Subjekte generieren, obwohl sie einem hierarchisch organisierten und durch Macht- und Deutungseliten beeinflussten Aushandlungsprozess entspringen.

Die Diskursanalyse zielt darauf ab, diese diskursiv erzeugten Sinnstiftungsprozesse transparent zu machen. Auf das Szenario der Bewerberauswahl bezogen meint dies somit, jene Konstellation der mit ihm assoziierten Wissensbestände, Wissensproduzenten und Deutungshoheiten sowie damit in Verbindung stehende Handlungspraxen in ihrem argumentativen Zusammenspiel zu identifizieren.

Damit werden Deutungsmuster, Typisierungen und narrative Umarmtelungen eines Expertendiskurses anvisiert, der, wie noch aufzuzeigen sein wird, eine klare wirtschaftswissenschaftliche Färbung besitzt. Für die Alltagskulturforchung zeigt sich dies insofern relevant, als die Wirtschaftswissenschaften „als Disziplin und als besonders deutungsmächtige Wissensformation moderner Gesellschaften entstanden“ (Welz, 2015: 37). Die gesellschaftlich breit gestreuten Wissensbestände und Deutungsmuster wirken sowohl auf die populärmediale Thematisierung und Rezeption kultureller Bilder des Auswahlzenarios selbst als auch auf individuelle und kollektive Sinnkonstruktionen und Handlungspraxen, die sich schließlich wiederum in Alltagsdokumenten, wie Stellenanzeigen oder Bewerbungsunterlagen manifestieren und nicht zuletzt im subjektzentrierten Denken und Sprechen selbst hervortreten (Seifert, 2007: 15).

Die Konstruktion des Auswahlzenarios im *Personalmagazin*

Wissenslieferanten Psychologie und Ökonomie

Als Informationsmedium des Personalwesens, das Handlungs- und Deutungseliten adressiert, begreift sich das *Personalmagazin* seinem

Selbstverständnis zufolge als Organ des *Human Resource Management* und nimmt damit Bezug auf die Managementlehre, die sich in Deutschland gegen Ende des 19. Jahrhunderts ausbreitete. Management bezeichnet hier eine Wissens- und Steuerungsform, welche die Organisation als „kollektive Einheit beobachtet und lenkt“ und damit in verwissenschaftlichter Form „rationales Wissen über Organisationen zu gewinnen und effizienzsteigernd einzusetzen“ (Reckwitz, 2012: 155) versucht. Dies lässt sich bereits am überwiegenden Anteil textueller Inhaltsvermittlung im Quellenmaterial ablesen. Kommen grafisch-visuelle Elemente zum Einsatz, bestehen diese maßgeblich aus Schaubildern und Diagrammen, die textuelle Inhalte schematisch bündeln und ergänzendes statistisches Datenmaterial liefern. Damit in Verbindung stehend, erweist sich ein „Erzählen mit Zahlen“ ebenfalls als charakteristisch, was nicht zuletzt der steigenden Prominenz von „Zahlenwissen“ als einer strukturierenden Ordnungspraxis der „mathematisierten und zunehmend digitalisierten Gesellschaft“ entspricht (Dietzsch, 2015: 31, 34).

Der im Magazin in Erscheinung tretende Expertendiskurs zeichnet sich durch eine spezifische Konfiguration seiner Akteure aus, die in erster Linie eine Verzahnung ökonomischer und (arbeits-)psychologischer Wissensbestände nahe legen. Dazu zählen Geschäftsführer verschiedener Unternehmen, (HR-)Managementvorstände, Vertreter von Personaldienstleistern, (Arbeits-)Psychologen, Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler sowie Vertreter von Hochschuldisziplinen, die unterschiedliche der genannten Fachbereiche in sich vereinen und zumeist unter der Bezeichnung (HR-)Managementwissenschaften firmieren.

Mit Blick auf die kulturhistorische Genese ökonomischer und psychologischer Deutungsmuster lässt sich diese Ausrichtung in ihrer Kausalität nachvollziehen – so strahlten die Wissensbestände beider Disziplinen bereits vor ihrer Institutionalisierung eine hohe Wechselwirkung aufeinander aus. Die beginnende Idee einer Individualpsyche als Art Subjekte zu denken fällt in die Zeit der Herausbildung der bürgerlichen Gesellschaft des 18. Jahrhunderts, die wiederum im Kontext des Einzugs der kapitalistischen Produktionsweise im Zuge der Auflösung der feudalen Ständegesellschaft steht. Mit dem Verlust etablierter Ordnungsmuster, die den Menschen als Glied einer kollektiven, gottgegebenen Ordnung bereits durch die Geburt im gesellschaftlichen Gefüge verortet begriffen, verschafften sich erste psychologische Denkfiguren Geltung. Dies manifestierte sich z. B. in der Entstehung von Salons, Kaffeehäusern, Leseclubs oder Bibliotheken zum Zwecke des Austauschs reflektierender Innenschau sowie in der Konjunktur des Schreibens als Praxis der Selbsterfahrung in Briefen, Tagebüchern, Rei-

seberichten und dem Roman. Dabei handelte es sich jedoch um eine klassen- und geschlechtsspezifische Entwicklung, die zunächst auf das männliche Bürgertum beschränkt war (Rau, 2010: 185-196). Die Vorstellung von der naturwissenschaftlichen Messbarkeit psychischer Dispositionen des arbeitenden Subjekts durch eine sich in Herausbildung begriffene experimentelle Psychologie im 19. Jahrhundert stand infolgedessen im Kontext einer ökonomisch überformten Leistungsphysiologie; das generierte Wissen verstand sich als zweckrationales Wissen über die menschliche Arbeitskraft im aufstrebenden Industriekapitalismus. So entwickelte sich bereits in diesem kulturhistorischen Kontext eine spezifische Sicht auf die psychischen Dispositionen der arbeitenden Subjekte, in deren Rahmen erste psychologische Techniken und Verfahren zur Vermessung von Persönlichkeiten entstanden, die als Vorläufer gegenwärtiger Verfahren der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik gelten können, wie in den nachfolgenden Abschnitten näher ausgeführt wird.

Erzählungen von Mangel und Wandel

Die Bewerberauswahl wird als Bedrohungs- und Risikoszenario charakterisiert, das auf als gesamtgesellschaftlich geltend wahrgenommene Transformationsprozesse zurückgeführt wird. Die kausale Konfiguration dieser Deutung speist sich aus Mangel- und Wandelnarrativen:

Die Auswahl geeigneter Bewerber zeige sich, so die am häufigsten im Material hervor tretenden Topoi, insbesondere durch einen in Deutschland fortschreitenden Fachkräftemangel sowie durch den zunehmenden demografischen Wandel erschwert, die in Verbindung miteinander das Bild einer im Schrumpfen begriffenen qualifizierten Erwerbsbevölkerung transportieren, welche die Suche nach geeigneten Bewerbern zur Suche nach der „Nadel im Heu“ (Anonym, 2011: 6) mache. Damit geht eine gesteigerte Wertzuschreibung an psychologische Testverfahren einher, die eine adäquate Erhebung des Faktors Persönlichkeit von Bewerbern gewährleiste. Die identifizierten Narrative wiesen ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf ihre thematischen Verbindungen auf und zeigten sich fast einer jeden Empfehlung oder Bewertung von Auswahlpraktiken eingeschrieben, um ein Moment der Rechtfertigung oder des Nachdrucks zu erzeugen.

Beim Topos des Fachkräftemangels, der im gesellschaftlich-medialen Diskurs bereits als ein sich hartnäckig haltender Mythos, der gesellschaftliche Treffsicherheit entbehre, klassifiziert wurde, handelt es sich um ein wirkmächtiges Mangelnarrativ, das die „gegenwärtige Omnipräsens von Knappheit“ (Tauschek, 2015: 18) als ein weite gesellschaftliche

Bereiche überformendes Kulturmuster sowie Kernparadigma der wirtschaftswissenschaftlichen Theoriebildung veranschaulicht, das die Notwendigkeit eines Managements von Knappheit impliziert. Die Aushandlungen von Knappheit als einer im gesellschaftlichen Diskurs hergestellten Kategorie zeigen sich dabei moralisch überformt.

Ähnlich verhält es sich mit dem Mangelnarrativ des demografischen Wandels, der sich kulturhistorisch betrachtet bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts als ein in verschiedenen Formationen und unterschiedlichen Konjunkturen wiederkehrender und extrem kontextflexibler Topos darstellt. Dieser kreist stets um das Risikoszenario einer schrumpfenden Bevölkerung, z. B. durch Geburtenrückgang oder Überalterung. Im Personalwesen zeichnet sich seine Konjunktur etwa ab den 2000er Jahren ab (Sander, 2013: 304 ff.).

Das Bedrohungs- und Risikoszenario war des Weiteren durch drei rahmengebende Wandelnarrative gekennzeichnet: die fortschreitende Digitalisierung, den Wechsel der Bewerbergeneration hin zur „Generation Y“ und den veränderten Strukturen gegenwärtiger Erwerbsarbeit, umschrieben mit dem Schlagwort „Arbeit 4.0“, die ebenfalls als Verschärfer des gezeichneten Szenarios angesehen werden:

Der Prozess einer zunehmenden, die Arbeits- und Lebenswelt von Individuen umfassenden Digitalisierung, so der übergeordnete Tenor im Quellenmaterial, berge Potenziale und Risiken. In der Januarausgabe 2013 ist beispielsweise von einer zukünftigen „Personalarbeit in Pixeln“ (Cachelin, 2013: 16-19) die Rede, mit der eine digitale Analyse von Bewerberpersönlichkeiten ermöglicht werde, wie z. B. einem mit „Schöne neue HR-Welt“ überschriebenen Abschnitt eines Berichts vom August 2015 zu entnehmen ist, der über den ersten „HR-Hackathon“ berichtet, einen Ideenwettbewerb, der Experten des Personalwesens und der IT-Branche zusammenbrachte.¹⁰ Inwieweit auch die Digitalisierung als Risikofaktor betrachtet wird, tritt im Verweis auf die im Auswahlscenario vermehrt auftretende Konfrontation mit der Bewerbergeneration der *Digital Natives* hervor, auf die weiter unten eingegangen wird. An dieser Stelle soll zunächst die Zuschreibung kollektiv vorliegender generationaler Eigenschaften im Fokus stehen, die eng in Verbindung zum Narrativ der „Generation Y“ steht, also auf die Bewerbergeneration der nach 1980 Geborenen. Als eine Art homogenisierende, auf die Dimension der Persönlichkeit im Sinne eines „kollektiven

¹⁰ Zweitplatzierte Idee war der sogenannte „Skill Aggregator“, der ermögliche, „diejenigen Mitarbeiter im Unternehmen zu finden, die über die passenden Fähigkeiten für eine Stelle oder ein Projekt verfügen.“ Drittplatzierte Idee war das sogenannte „Mobile Video Recruiting“, das „die Persönlichkeitspassung des Bewerbers schon zu Anfang des Recruitingprozesses“ bewertbar mache (Sattler, 2015: 10).

Persönlichkeitsmusters“ ausgedeutete Generationenzuschreibung macht das Narrativ der „Generation Y“ eine gesamte Bewerbergeneration für das Personalwesen greifbar.

Die in diesem Schlagwort vereinten Diskurse um die Spezifik bestimmter Bevölkerungsjahrgänge werden auch außerhalb des Personalwesens in Medien und Wissenschaft in hoher Konjunktur rezipiert. In kulturwissenschaftlicher Perspektive lässt sich hierin, so Kaspar Maase, ein soziokultureller Selbst- und Fremdverortungsmechanismus sehen, der vor dem Hintergrund der inhärenten Dynamik von Kultur und Alltag als sinnstiftende soziale Ordnungskategorie fungiert. Maase weist darauf hin, dass die Hochkonjunktur eines seit den 1990er Jahren „boomenden Generationenmarktes“ durch den zunehmenden Bedeutungsverlust alternativer Ordnungskategorien wie Klassen- oder Schichtzuschreibungen und einer zunehmenden Individualisierung und Verzesung der Gesellschaft befördert worden sei. Gegenwärtig stünden ableitbare Zuschreibungen, die auf technologischen und/oder sozialisationsorientierten Deutungsmustern basierten, im Vordergrund (Maase, 2005: 221-241). Im Kontext der Bewerberauswahl erscheint die Identifikation eines kollektiven Persönlichkeitsmusters einer Bewerbergruppe vor allem im Hinblick auf eine damit assoziierte Prognosekraft und Komplexitätsreduktion attraktiv. Auf diesem Wege wird der Faktor Persönlichkeit somit zur zentralen Ordnungskategorie.

Das letzte Wandelnarrativ schließlich findet im Verweis auf die Transformation der Arbeitswelt Ausdruck, umschrieben mit dem Schlagwort „Arbeit 4.0“¹¹. Aufgrund seiner großen Nähe zu den im sozialwissenschaftlichen Diskurs unter den Begriff des postfordistischen Arbeitsparadigmas vereinten Charakteristika soll hier keine nähere Beschreibung erfolgen. Hinzuweisen ist jedoch auf das wirkmächtige Ineinandergreifen der einzelnen Wandelnarrative – so liegt eine enge Verschachtelung der Erzählungen über eine strukturelle Ausgangslage innerhalb der Erwerbsarbeit und den im Rahmen der „Generation Y“ angenommenen Dispositionen auf Seiten der Bewerberpersönlichkeiten vor, die wiederum stark in Verbindung mit der fortschreitenden Digitalisierung gebracht wird.

Schummler gegen Detektiv – Der Bewerber und seine Maske

Der das Auswahlscenario überformende Diskurs tritt als Dichotomisierung der beteiligten Akteure und ihrer Intentionen und Handlungspra-

¹¹ Das Schlagwort „Arbeit 4.0“ geht auf eine im April 2015 ins Leben gerufene Kampagne des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zurück (vgl. <https://www.arbeitenviennull.de/>).

xen hervor. Über das gesamte Quellenmaterial hinweg tritt ein Szenario zum Vorschein, das den Entscheidungsträger zu einer Art Detektiv stilisiert, wohingegen der Bewerber als potenzieller Schummler oder Betrüger formiert wird. Am deutlichsten lässt sich dies am Beispiel der Januarausgabe aus dem Jahr 2012 und ihrem Titelthema „Schauspiel Bewerbung: Wie Sie das wahre Gesicht des Kandidaten ermitteln“ veranschaulichen.

Bereits die visuelle Gestaltung der zugehörigen Titelseite, die das Gesicht eines Mannes mittleren Alters zeigt, der die Hälfte seines Gesichts mit einer Maske verdeckt, liefert eine symbolische Darstellung des Bewerbers, der sein „wahres Gesicht“ zu überdecken sucht. Dieses trägt bestimmte negativ konnotierte Merkmale – visuell durch Dreitagebart, herunterhängende Mundwinkel, Falten sowie eine dunklere Augenfarbe symbolisiert. Die Maske hingegen positiviert das Bild: wacher Blick, lächelnder Mund, frisch rasierte, faltenlose, retuschierte Haut. Auch der zugehörige Titelartikel bildet diese dichotome Gegenüberstellung ab: Personaler, so der Tenor, seien „ständig bemüht, die Schummeleien aufzudecken“ (Enderle, 2012a: 14 f.), um hinter die Maske zu blicken. Genau in dieser kausalen Konfiguration erfolgt schließlich der Verweis auf die Notwendigkeit ausgefeilter Auswahlinstrumente:

Warum haben Sie sich bei uns beworben? Auf diese Frage wollen Personaler nicht hören, dass der Bewerber zu keinem anderen Bewerbungsgespräch eingeladen wurde. Und ein Bewerber würde so kaum antworten. Aber gerade dieses Frage-Antwort-Spiel ist symptomatisch für den gesamten Auswahlprozess. Bewerber wollen sich optimal präsentieren. Wer dieses Schauspiel hinterfragen und das wahre Gesicht des Bewerbers erkennen will, braucht effektive Instrumente. (ebd.)

Das geschaffene Risikoszenario wird zudem durch den Verweis auf eine wirkmächtige „Waffe“ des Bewerbers verstärkt: die Vorbereitung durch Ratgeberliteratur und Internetrecherche, die als Bedrohungen stilisiert werden, da der Bewerber mit ihrer Hilfe zu einer ausgeklügelten Camouflage gelange. Hieraus wird ein Handlungsbedarf zur stetigen Veränderung und Überarbeitung von Auswahlinstrumenten konstruiert. Die sich gegenüberstehenden Pole des Schummlers und Detektivs hätten ein gegenseitiges Wettrüsten mit einer sich verschärfenden Aufrüstungsspirale zur Folge. Der Rückgriff auf Kriegsmetaphorik, der das Bild zweier verfeindeter Parteien evoziert, verdeutlicht die narrative Ummantelung der Bewerberauswahl als Bedrohungsszenario. Dieses Deutungsmuster tritt somit zu den bereits geschilderten als bedrohlich

gefassten Mangel- und Wandelnarrativen hinzu. So wird dementsprechend auch eine Eskalation des Auswahlprozesses prognostiziert, wie etwa folgender Interviewauszug aus dem genannten Titelartikel aufzeigt: „Meine Prophezeiung ist, dass der Auswahlprozess immer weiter eskalieren wird. Die Bewerber können sich immer besser informieren und vorbereiten, die Personaler müssen immer weitere Instrumente entwickeln“ (Enderle, 2012b: 28). Das Vordringen zur Persönlichkeit als relevantem Schlagwort, in dem die „Eigenart“ des Bewerbers verortet wird, gilt als oberstes Ziel, werde jedoch nur durch eine Reduktion der genannten Störfaktoren ermöglicht.

Eine weitere Gefahr wird wiederum spezifisch im Kontext der „Generation Y“ verortet: als *Digital Natives* seien ihre Vertreter bereits qua technischer Sozialisation mit einer wirkmächtigen Waffe ausgestattet. Ihnen fiel es leicht, ein virtuelles Image aufzubauen, weswegen für einen vermehrten Einsatz von Leistungs- und Persönlichkeitstests argumentiert wird.¹²

Zusammenfassend ließ sich festhalten, dass das Auswahlzenario von Bewerbern durch Handlungsbedarf generierende Mangel- und Wandelnarrative auf der einen und durch ein Bedrohungsszenario zwischen den sich verfeindet gegenüberstehenden Akteuren auf der anderen Seite charakterisiert wird. Die „wahre Natur“ des Bewerbers – sich begrifflich stets im Faktor Persönlichkeit kumulierend – müsse detektivisch mit der richtigen Komposition der Auswahlinstrumente ergründet werden. Vor diesem Hintergrund können nachfolgend die Wertzuschreibungen an einzelne Auswahlinstrumente näher betrachtet werden.

Wertehierarchie der Auswahlinstrumente

Die gesichteten Jahrgänge des *Personalmagazins* führen an zahlreichen Stellen Vor- und Nachteile verschiedener Auswahlpraxen an und diskutieren deren Potenzial innerhalb der Bewerberauswahl. Konzeptuell wird dabei meist unterschieden zwischen einerseits als klassisch-traditionell empfundenen Instrumenten, die unter den Sammelbegriffen Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche gruppiert werden

¹² Die große diskursive Verbreitung der eng verschränkten Bilder von *Digital Natives* und der „Generation Y“ im Personalwesen spiegelt sich auch an Vortrags- und Workshopangeboten der *Deutschen Gesellschaft für Personalführung* (DGFP), wie z. B. dem Vortrag „*Digital Natives* ticken anders – wie sie ticken und die Unternehmen beeinflussen“ des DGFP Kongresses 2011 oder dem Praxispapier „Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden“ aus demselben Jahr (vgl. Praxispapier 9/2011 der DGFP).

und andererseits als neuartig und mit mehr prognostischer Aussagekraft ausgestattet wahrgenommenen Instrumenten, die unter dem Sammelbegriff der Eignungsdiagnostik firmieren.

Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche

In den Bereich der Bewerberauswahl auf Basis von Bewerbungsunterlagen fallen die Durchsicht und Interpretation von Motivationsschreiben, Lebensläufen, Arbeitszeugnissen und (Hoch-)Schulzeugnissen. Die Sichtung von Bewerbungsunterlagen als eine Alltagspraxis des Personalers wird dabei als eine Art vorgeschaltetes Hilfsmittel betrachtet, das einen ersten Filter bereitstellt, jedoch keine tiefergehende Auswahl ermöglicht. Diese Bewertung konnte auf die Annahme einer hohen Fehleranfälligkeit, der auf Basis von Bewerbungsunterlagen vorgenommenen Auswahl zurückgeführt werden. So bestehe einerseits die Gefahr, dass ungeeignete Bewerber zum Einstellungsgespräch geladen sowie anders herum – ein Fehler, dem größere Tragweite attestiert wird – dass geeignete Bewerber zu früh aussortiert würden.

Die Annahme einer hohen Fehleranfälligkeit wurde innerhalb zweier Dimensionen konzeptualisiert: einerseits im Hinblick auf die Annahme einer grundsätzlich hohen Verzerrungsanfälligkeit der einzelnen Bestandteile von Bewerbungsunterlagen sowie andererseits im Hinblick auf die Subjektivität und Interpretationsabhängigkeit der Wahrnehmung und Deutung der Unterlagen durch den Auswählenden selbst.

Die vermutete Verzerrungsanfälligkeit der Unterlagen steht im Zusammenhang mit dem bereits beschriebenen Bild des Bewerbers als Schummler, der sich in seinen Unterlagen von seiner „Schokoladenseite“ zeige, was „zunehmend virtuos“ geschehe – insbesondere im Falle der inszenierungserprobten, mit ratgebender Information ausgestatteten *Digital Natives* (Miller, 2010: 16). Dies gilt z. B. für Motivationsschreiben und Lebensläufe. Vor allem letztere werden im Zuge der Digitalisierung des Bewerbungsprozesses im Rahmen von vermehrt zum Einsatz kommenden Online-Bewerbungsportalen als einem Homogenisierungsprozess unterliegend angesehen, der die Auswahl erschwere. Sogenannte *Backgroundchecks*, worunter die gezielte Recherche nach Informationen zur (privaten) Selbstdarstellung des Bewerbers im Internet verstanden wird, könnten wenig Abhilfe schaffen, da sie meist nur das strategisch entworfene Bild des Bewerbers bestätigen. Auch Arbeitszeugnissen wird eine wachsende Entwertung ihrer Aussagekraft attestiert, da diese per gesetzlicher Reglementierung einem wohlwollenden Standard folgten und keine Kritik zuließen.

Im Hinblick auf die Verzerrungsanfälligkeit von auf Schul- oder Hochschulnoten basierenden Bewertungen konstatierte das Quellenmaterial eine bestehende Kontroverse, innerhalb derer sich eine zunehmende Entwertung abzeichne, wie sich z. B. der Septemбераusgabe 2014 entnehmen lässt:

Derzeit nutzen [...] fast alle deutschen Unternehmen Bewerbungsunterlagen zur Personalauswahl und betrachten hier auch in erster Linie Noten als den Bestandteil mit der höchsten Vorhersagekraft. [...] Noten werden der in sie gelegten Erwartung, einen objektiven und vergleichbaren Standard zu liefern, aber nicht gerecht. Sie verfehlen Qualitätskriterien guter Diagnostik. (Frintrup et al., 2014: 18)

Im Anschluss daran wird näher auf die Gründe für die Abwertung von Noten als Basis von Personalentscheidungen hingewiesen, wie etwa der Subjektivität des Urteils der Lehrperson, die „typisch menschlichen Beurteilungsfehlern“ (ebd.) unterliegen würden sowie variierenden lokalen Standards.

Die zweite kritisch betrachtete Dimension der angenommenen hohen Fehleranfälligkeit einer Bewerberauswahl auf Basis klassischer Bewerbungsunterlagen bezieht sich auf die Interpretation der Unterlagen durch den Personalverantwortlichen selbst. So konstatiert etwa die Juniausgabe 2014, dass die Auswahl zu wenig von der Merkmalspassung des Bewerbers zu einer Arbeitsstelle, sondern vermehrt von der subjektiven Entscheidung des Auswählenden abhängen würde. Die unvermeidbare Subjektivität des Entscheidungsträgers wird im Auswahlzenario somit zu einem Problemfaktor stilisiert, was häufig in den negativ konnotierten Begriffen „Bauchgefühl“ oder „Nasenfaktor“ zum Ausdruck kommt. Diese wurden stets als Hindernisse auf dem Weg zum Ideal einer „absoluten Objektivität“ betrachtet. Beispielhaft wird hierfür etwa der kausal-interpretative Rückschluss von formalen Fehlern, wie z. B. Tippfehler oder Flecken in Bewerbungsunterlagen auf die mangelnde Eignung eines Bewerbers genannt, der sich als kaum sinnvoll erweise, da keine Studie dazu existiere, dass „auch nur eines dieser Kriterien eine tiefere Aussage über die Persönlichkeit eines Menschen oder seine berufliche Eignung ermöglicht“ (Kanning, 2014: 40).

Im analysierten Material wird ein tiefes Vordringen zur Bewerberpersönlichkeit im Auswahlzenario zum übergeordneten Ziel erhoben, dessen Erreichen durch die unvermeidbare individuell-subjektive Färbung des Personalverantwortlichen behindert werde. Infolgedessen wird schließlich eine als entindividualisiert-objektiv verstandene Bewerber-

berauswahl, wie sie durch die psychologische Eignungsdiagnostik repräsentiert wird, in hohem Maße aufgewertet.

Dies trat ebenso in der Bewertung von Einstellungsinterviews hervor, die meist in strukturierte und nicht-strukturierte Gespräche unterschieden werden. Beide Varianten werden im Quellenmaterial als erprobt und nützlich ausgewiesen, wie beispielsweise in der Maiausgabe 2013 angeführt, wobei strukturierte Gespräche eine Aufwertung gegenüber unstrukturierten Gesprächen erfahren. Strukturiertheit, so die Begründung, erzeuge eine objektivere Vergleichbarkeit, wohingegen unstrukturierte Gespräche, als „Sofageplauder“ abgewertet, nicht mehr als einen „hohen Wohlfühlfaktor“ erzeugen könnten, denn wer „seinem Bauchgefühl komplett vertraut oder meint, er könne nach einem lockeren Gespräch die Eignung des Kandidaten einschätzen, könnte mit der gleichen Zuversicht Lotto spielen“ (Lemmer, 2013: 36).

Dieser Ruf nach Objektivität und Entindividualisierung trat ebenfalls im Verweis auf den gewinnbringenden Erwerb von Kenntnissen über sogenannte *Micro Expressions* hervor, durch die Personalchefs wichtige Auswahlkompetenzen erlangen könnten. Situative emotionale Reaktionen, wie Angst oder Ekel, so der Hinweis, könnten auf Basis feiner muskulärer Veränderungen der Mimik des Bewerbers gelesen und im Kontext von Einstellungsinterviews nutzbar gemacht werden. Sie gelten als authentisch und unverfälschbar, und damit zeigt sich erneut die gesteigerte Wertzuschreibung an entindividualisierte, objektive Verfahren als Wegweiser im Dschungel bedrohlicher Selbstinszenierung und unvermeidbarer Subjektivität.

Psychologische Eignungsdiagnostik

Die Suche nach Objektivität und Entindividualisierung spiegelte sich insbesondere in der hohen Thematisierungsfrequenz und positiven Bewertung des als vergleichsweise neu und eher untraditionell dargestellten Instruments der psychologischen Eignungsdiagnostik wider. Diese werden den zuvor beschriebenen Verfahren als modernes Gegenstück gegenüber gestellt, wie schon der Titel von Millers Artikel „Vom Lebenslauf zum Eignungstest“ der Januarausgabe 2012 andeutet. Mit dem Mangel an geeigneten Bewerbern und der Verzerrungsanfälligkeit bestehender Instrumente kausal verknüpft, wird der Bedarf an modernen psychologisch unterfütterten Verfahren an vielen Stellen im Material deutlich.

Ein weiterer sich über das Quellenmaterial hinweg findender Aspekt der hohen Wertzuschreibung an die psychologische Eignungsdiagnostik in Abgrenzung zu konventionellen Verfahren ist die Annah-

me einer gesteigerten prognostischen Aussagekraft über den Berufserfolg des zukünftigen Mitarbeiters. Dabei wird meist auf Studien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie Bezug genommen, die die Treffsicherheit dieser Verfahren belegen.¹³ So wird angenommen, dass Bewerber im Zuge eignungsdiagnostischer Verfahren zeigen könnten, „was aktuell in ihnen steckt“ (Frintrup, 2014: 19), wodurch das arbeitende Subjekt und seine Persönlichkeit als eine Art Container bestimmter Eigenschaften zugrunde gelegt wird,¹⁴ die durch von außen auf ihn projizierte Bewertungen nicht ausreichend zum Vorschein gebracht werden könnten. Dies trat indirekt auch in der negativen Bewertung physiognomischer und grafologischer Verfahren hervor, den nach psychologischem Forschungsstand überholten, „schwarzen Schafen“ unter den Auswahlverfahren, die jeglicher Vorhersagekraft entbehrten. Und auch im Allgemeinen wird an mehreren Stellen darauf hingewiesen, dass man sich im Dschungel der Testverfahren zurecht finden müsse, um mit Zirkustricks verglichene auf subjektivem Evidenzgefühl beruhende Verfahren von objektiver Diagnostik zu unterscheiden. Dass die Frage nach der Aussagekraft eignungsdiagnostischer Verfahren auch im psychologischen Diskurs nicht unumstritten ist, zeigt die im Jahr 2002 verabschiedete DIN-Norm 33430, der ein mehrjähriger kontroverser Aushandlungsprozess vorausging, in dessen Rahmen die Frage nach der Normierbarkeit psychologischer Testverfahren überhaupt verhandelt wurde. Erste in den 1990er Jahren durchgeführte Versuche, Standards zu erarbeiten, seien „im Ansatz kläglich gescheitert“ (Winterfeld, 2002: s.p.). Das Bedürfnis nach Normierung kann aber – und dies ist für die vorliegende Analyse relevant – als Indikator für das Bedürfnis nach einem objektiven Vordringen zu Bewerberpersönlichkeiten mit orientierungs- und sinnstiftender Funktion gedeutet werden.

Dies tritt ebenso in der Absage an Verhaltensbeobachtungen in Assessment Centern hervor, deren Prognosekraft aufgrund der Subjektivität des Beobachters als zu gering angesehen wird: „Beobachter haben eine unterschiedliche Tagesform, sie sehen Unterschiedliches und re-

¹³ Als drei Grundpfeiler des Sammelbeckens an psychologischen Verfahren und Methoden gelten Persönlichkeits-, Leistungs- bzw. Intelligenztests sowie simulationsbasierte Verhaltensbeobachtungen (www.dgp.de/index.php/personalauswahl.html). Im psychologischen Diskurs selbst wird jedoch ein Auseinanderklaffen zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisstand und praktischer Umsetzung angemahnt (Anderson, 2005: 1-24).

¹⁴ Im Material fanden sich auch parallel existierende Diskurse, die den Faktor Persönlichkeit weniger als zeitstabilen Container, sondern als entwicklungsfähiges Konstrukt auswiesen. Diese fußen auf konkurrierenden psychologischen Deutungsmustern, die ein Wachstumsmodell der Psyche zugrunde legen, das insbesondere ab den 1970er Jahren zunehmend diffundierte und für den Prozess der Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus ebenfalls zentral ist (Rau, 2010: 302).

flektieren ihre Beobachtungen verschieden. Die Situation in der Bearbeitung der Fallstudien kann nicht so stark standardisiert werden, dass die Beobachter immer nach den gleichen Kriterien urteilen“ (Lemmer, 2013: 36).

Im Rahmen der Abwertung des „Bauchgefühls“ oder „Nasenfaktors“ tritt im Quellenmaterial jedoch eine diskursive Bruchlinie hervor, die wiederum die Individualität und den Erfahrungswert des Entscheidungsträgers aufwertet und damit gerade für den Verlass auf diese argumentiert. So wird darauf hingewiesen, dass die Verantwortlichen „über eine gewisse (Lebens-) Erfahrung und Menschenkenntnis verfügen [müssten, ST], um Leistung, Potenzial und Teamfähigkeit einschätzen zu können“, denn zur „Beurteilung eines Bewerbers ist der persönliche Eindruck immer noch das Beste“ (Miller, 2011: 17), und auch in der Januarausgabe 2012 wird „Menschenkenntnis“ als positive Eigenschaft des Auswählenden angeführt. Die konkurrierenden Deutungsansätze finden sich also nicht nur im psychologischen Diskurs, sondern auch im Quellenmaterial selbst, wodurch ihre Symbolhaftigkeit für einen sich gegenwärtig vollziehenden kulturellen Aushandlungsprozess der Frage nach der Wertzuschreibung an im Individuum verhaftete Subjektivität versus einer entindividualisierten Objektivität noch deutlicher wird und die Problematik einer sinnstiftenden Differenzierbarkeit von Individuen transparent werden lässt.

An dieser Stelle lohnt sich eine historische Kontextualisierung: Die Neuartigkeit, die psychologischen Testverfahren in der Bewerberauswahl zugeschrieben wird, erscheint in Anbetracht der psychologischen Erforschung des arbeitenden Subjekts im 19. Jahrhundert wenig zutreffend. Betrachtet man schließlich den weiteren Verlauf im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert, wird dies noch deutlicher: Die experimentelle Psychologie Wundt'scher Prägung, die zu dieser Zeit Vorrangstellung gegenüber konkurrierenden psychologischen Diskursen besaß,¹⁵ erlebte Anfang der 1920er Jahre eine Blütezeit, in der sich die sogenannte Psychotechnik herausbildete, die sich einer ökonomischen Nutzbarmachung von Arbeitskraft verschrieben hatte. Das zentrale Werk ihres Begründers Hugo Münsterberg *Psychologie und Wirtschaftsleben* aus dem Jahr 1912 befasst sich, beeinflusst durch Taylors Konzept der „wissenschaftlichen Betriebsführung“, damit, wie die entwickelten Verfahren für Ökonomie und Gesellschaft genutzt werden könnten, um „für jede wirtschaftliche Arbeitsleistung die geeignete Persönlichkeit zu finden“ (ebd. 248). Die naturwissenschaftliche Aus-

¹⁵ So bildet sich an der Wende zum 20. Jahrhundert insbesondere die eher hermeneutisch-interpretativ orientierte Psychoanalyse heraus, die infolgedessen den stärksten Konkurrenten der experimentellen Psychologie darstellt (Rau, 2010: 267-282).

richtung versprach Wertneutralität und Objektivität. Die meist speziell für industrielle Auftraggeber konzipierten Verfahren erlebten insbesondere zur Zeit des ersten Weltkriegs einen entscheidenden Aufschwung, so entstanden psychotechnische Prüfstellen zur Ausbildung und Auswahl von Militärpersonal, die nach dem Krieg auch über die Kriegswirtschaft hinaus diffundierten.¹⁶

Damit sei nicht angedeutet, dass die gegenwärtige Eignungsdiagnostik in ihrer Konzeption und in den ihr zugrundeliegenden Wertigkeiten die Tradition psychotechnischer Verfahren identisch fortschreibt, jedoch handelt es sich nicht um etwas historisch Neues. Vor allem die Intention der Kompatibilitätsfrage zwischen Arbeitsplatz und arbeitendem Subjekt mittels psychometrischer Vermessung beizukommen, erscheint wirkmächtig fortgeschrieben.¹⁷ Wie prominent die auf Taylor zurückgehende Forderung nach der richtigen Arbeitskraft an der richtigen Arbeitsstelle auch im gegenwärtigen Diskurs ist, zeigen auch die einleitenden Worte des Eintrags zur Arbeits- und Organisationspsychologie im *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*: „The right person in the right place at the right time. In der Arbeits- und Organisationspsychologie sind Merkmale der Person – im Sinne differentiell wirkender Einflussgrößen – von großer Bedeutung. Die richtigen Personen sollen zur richtigen Zeit auf dem richtigen Platz arbeiten“ (Kersting, 2005: 535).

Auf welche Aspekte die Kompatibilitätsfrage schließlich ausgedeutet wird, zeigt sich abhängig vom strukturellen Kontext der Erwerbsarbeit sowie dem psychologischen Diskurs im jeweiligen soziohistorischen Kontext. Stand bei der Psychotechnik die Ausrichtung auf in kleine Einzelteile zerlegte industrielle Fertigungsschritte im Vordergrund, wovon schließlich die Anforderungen an den Faktor Persönlichkeit abgeleitet wurden, so legen gegenwärtige Bedingungen einen vermehrten Fokus auf die Anforderungen immaterialisierter Wissensarbeit zugrunde. Dabei liefert das prominente „Fünf-Faktoren-Modell“ zur Beschreibung der Persönlichkeit eine gesellschaftlich weit rezipierte Projektionsfolie. Als kulturübergreifendes Universal gehandelt, legt dieses fünf fest stehende Beschreibungsdimensionen der Persönlichkeit in Form von fünf Skalen zwischen als ein Kontinuum gefassten Extrempolen zugrunde: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit (ebd.). Hierbei werden

¹⁶ Im Jahr 1922 waren 170 Test- und Eignungsstationen in der deutschen Industrie, in staatlichen Diensten wie Reichsbahn und Reichspost sowie in der Berufsberatung in Arbeitsämtern installiert (Rau, 2010: 258).

¹⁷ Zur bereits für das beginnende 19. Jahrhundert konstatierbaren „Allgegenwart des Messens und des Gemessenen“ als eine Kulturtechnik mit Ordnungsfunktion siehe Scharfe (2006).

somit anders herum bereits feststehende Dimensionen in ihrer jeweiligen Relevanz für den Arbeitserfolg untersucht.

Fazit und Ausblick

Die Frage nach den kulturellen Wertvorstellungen, die das Auswahl-szenario von Bewerbern in gegenwärtigen Arbeitswelten prägen, brachte eine Reihe an Deutungsmustern und Wertzuschreibungen hervor, die als diskursiv vermittelte Szenarien, unterfüttert mit spezifisch konfigurierten Wissensbeständen in Erscheinung treten. Als Bedrohungs- und Risikoszenarien stilisiert, kreisen sie in ihrem Kern meist um das wiederkehrende Bedürfnis einer sinnstiftenden Reduktion von Komplexität und im Individuum verhafteter Subjektivität als Gegenspieler zahlenbasierter Objektivität. Eine Verdinglichung des Bewerbers als messbarer Eigenschaftscontainer als ein sich bereits im 19. Jahrhundert findender Topos scheint in das Vakuum schwindender sozialer Verortungsmechanismen sowie gegenwärtiger struktureller Verhältnisse der Erwerbsarbeit zu greifen. Verbunden mit aktualisierten Wissensbeständen der Arbeitspsychologie, die in ihrem Selbstverständnis eng mit ökonomisierenden Deutungsmustern operiert, kumuliert dies in der Forderung nach einer tiefgehenden Erhebung des Faktors Persönlichkeit mittels eignungsdiagnostischer Verfahren.

Der vorliegende Beitrag möchte auf Basis der exemplarischen Diskursanalyse nicht zuletzt auch ein Argument für eine Nachschärfung der hier vollzogenen Betrachtung durch akteurszentrierte qualitative Mikrostudien liefern, die sich den subjektiven Verarbeitungsformen und Werthaltungen widmen, die sich im Feld der Bewerberauswahl auf Seiten verschiedener Akteure finden, denn soziale Phänomene „existieren nicht außerhalb der Individuen [...], sondern beruhen auf den Vorstellungen bzw. Interpretationen der betreffenden Menschen“ (Girtler, 2001: 46).

Des Weiteren könnten auch die Techniken und Verfahren der psychologischen Eignungsdiagnostik wie prominente Persönlichkeitstests zum Gegenstand kulturwissenschaftlicher Forschung erhoben werden, um den sich in ihnen manifestierenden kulturellen Ordnungsmustern zur Beschreibung und Differenzierung von Individuen in der Gegenwart sowie in historisch vergleichender Perspektive nachzuspüren. Hieraus könnte sich ein großes Forschungsfeld eröffnen, das mitunter weit über den Kontext der Bewerberauswahl hinausreicht und die in den Sozialwissenschaften stets wiederkehrende Frage anvisiert, wie

Subjekte als Individuen in bestimmten soziohistorischen Kontexten gedacht werden.

Literaturverzeichnis

- Adler, Joachim (2003): *Personalauswahl im Spannungsfeld kultureller Strukturen. Deskriptiv-empirische Feldstudie über das Innenleben einer Personalabteilung*, Tübingen: Universität Tübingen.
- Ahbe, Thomas et al. (1999): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*, Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Anderson, Neil (2005): „Relationships between practice and research in personnel selection: Does the left hand know what the right is doing?“, in: Evers, Arne et al. (Hrsg.): *The blackwell handbook of personnel selection*, Oxford: Wiley-Blackwell, 1-24.
- Anonym (2011): „Mittel gegen den Fachkräftemangel“, in: *Personalmagazin*, 3, 6.
- Beiner, Martha Jutta (2013): „Warum Introvertierte die besseren Chefs sind“, in: *Die Welt online*, <http://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article122949718/Warum-Introvertierte-die-besseren-Chefs-sind.html>.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Cachelin, Joel Luc (2013): „Personalarbeit in Pixeln“, in: *Personalmagazin*, 1, 16-19.
- Dietzsch, Ina (2015): „Erzählen mit Zahlen. Diagramme als Orte des Erzählens“, in: *Zeitschrift für Volkskunde*, 111, 31-53.
- Eggmann, Sabine (2013): „Diskursanalyse. Möglichkeiten für eine volkswundlich-ethnologische Kulturwissenschaft“, in: Hess, Sabine et al. (Hrsg.): *Europäisch-ethnologisches Forschen. Neue Methoden und Konzepte*, Berlin: Reimer, 55-78.
- Enderle de la Silva, Kristina (2012a): „Schauspiel Bewerbung“, in: *Personalmagazin*, 1, 14 f.
- Enderle de la Silva, Kristina (2012b): „Der Auswahlprozess eskaliert“, in: *Personalmagazin*, 1, 28 f.
- Frintrup, Andreas et al. (2014): „Die Not mit den Noten“, in: *Personalmagazin*, 9, 18-23.
- Girtler, Roland (2001): *Methoden der Feldforschung*, Wien [u. a.]: Böhlau.
- Götz, Irene (2010): „Ethnografien der Nähe – Anmerkungen zum methodologischen Potenzial neuerer arbeitsethnografischer Forschungen der Europäischen Ethnologie“, in: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 3, 1, 101-117.
- Götz, Irene (2012): „Vom Fordismus zum Postfordismus? Arbeitsethnografische Fallstudien als Korrektiv für vereinfachende Dichotomien“, in: *Kulturen*, 6, 4-12.
- Götz, Irene (2015): „Fordismus und Postfordismus als Leitvokabeln gesellschaftlichen Wandels. Zur Begriffsbildung in der sozial- und kulturwissenschaftlichen Arbeitsforschung“, in: Ege, Moritz et al. (Hrsg.): *Europäische Ethnologie in München. Ein kulturwissenschaftlicher Reader*, Münster: Waxmann, 25-52.
- Hirsch, Joachim / Roth, Roland (1986): *Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Postfordismus*, Hamburg: VSA.
- Kanning, Uwe Peter (2014): „Oh Schreck, ein Fleck!“, in: *Personalmagazin*, 6, 38-40.
- Kersting, Martin (2005): „Arbeits- und Organisationspsychologie“, in: Rammsayer, Thomas / Weber, Hannelore (Hrsg.): *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*, Göttingen [u. a.]: Hogrefe, 535-545.

- Keupp, Heiner (2014): „Das erschöpfte Selbst auf dem Fitnessparcours des globalen Kapitalismus“, in: Seifert, Manfred (Hrsg.): *Die mentale Seite der Ökonomie. Gefühl und Empathie im Arbeitsleben*, Dresden: Thelem, 31-50.
- Köck, Christoph (2007): „Kulturanalyse populärer Medientexte“, in: Götsch, Silke / Lehmann, Albrecht (Hrsg.): *Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie*, 2. überar. u. erw. Auflage, Berlin: Reimer, 301-319.
- Lehnert, Katrin (2013): *Weder sesshaft noch migrantisch. Alltagsmobilität ländlicher Unterschichten und die Genese eines modernen Grenzregimes im 19. Jahrhundert*, Dissertation, München: LMU München.
- Lemmer, Ruth (2013): „Tests schön verpacken“, in: *Personalmagazin*, 5, 24-37.
- Maase, Kaspar (2005): „Farbige Bescheidenheit. Anmerkungen zum postheroischen Generationsverständnis“, in: Wildt, Michael / Jureit, Ulrike (Hrsg.): *Generationen. Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs*, Hamburg: Hamburger Edition, 220-242.
- Miller, Michael (2012): „Vom Lebenslauf zum Eignungstest“, in: *Personalmagazin*, 1, 16 f.
- Pongratz, Hans J. (2013): „Human Resource Management“, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Minssen, Heiner (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*, Berlin: Ed. Sigma, 256-262.
- Rau, Johanna (2010): *Psychopolitik. Macht, Subjekt und Arbeit in der neoliberalen Gesellschaft*, Frankfurt a. M. / New York: Campus Verlag, 185-96.
- Reckwitz, Andreas (2012): *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*, Berlin: Suhrkamp.
- Salgado, Jesús F. / Fruyt, Filip de (2005): „Personality in Personnel Selection“, in: Evers, Arne et al. (Hrsg.): *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, Oxford: Blackwell, 174-198.
- Sander, Evelina (2013): „Vitamin (D)emografie für die Personalpolitik? Zu Praktiken der (Re)produktion und Effekten des personalpolitischen Demografie-Diskurses in Deutschland“, in: Göke, Michael / Heupel, Michael (Hrsg.): *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze*, Wiesbaden: Springer, 301-317.
- Sattler, Andreas (2015): „Schlaflos in Berlin: HR hackt mit IT“, in: *Personalmagazin*, 8, 10.
- Scharfe, Martin (2006): „Vermessung und Vermessenheit. Nur dem Stoff nach ein Alpen-Kapitel“, in: *Hessische Blätter für Volks- und Kulturforschung*, 41, 11-26.
- Schönberger, Klaus (2007): „Widerständigkeit der Biografie“, in: http://www.volkskunde.uni-muenchen.de/vkee_download/g_tz/1-schoenberger.pdf.
- Schönberger, Klaus / Springer, Stefanie (2013): „Handlungsräume subjektiver Arbeit in der Wissensökonomie. Eine Einführung“, in: Schönberger, Klaus / Springer, Stefanie (Hrsg.): *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*, Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 7-21.
- Seifert, Manfred (2007): „Arbeitswelten in biografischer Dimension. Zur Einführung“, in: Götz, Irene et al. (Hrsg.): *Flexible Biografien? Horizonte und Brüche im Arbeitsleben der Gegenwart*, Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 9-29.
- Seifert, Manfred (2014): „Die mentale Seite der Ökonomie: Gefühl und Empathie im Arbeitsleben. Eine Einführung“, in: Seifert, Manfred (Hrsg.): *Die mentale Seite der Ökonomie. Gefühl und Empathie im Arbeitsleben*, Dresden: Thelem, 11-30.
- Sutter, Ove (2013): *Erzählte Prekarität. Autobiographische Verhandlungen von Arbeit und Leben im Postfordismus*, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

- Tauschek, Markus (2015): „Knappheit, Mangel, Überfluss – Kulturanthropologische Positionen. Zur Einleitung“, in: Tauschek, Markus / Grewe, Maria (Hrsg.): *Knappheit, Mangel, Überfluss. Kulturwissenschaftliche Positionen zum Umgang mit begrenzten Ressourcen*, Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 9-33.
- Welz, Gisela (2015): „Knappheit – eine anthropologische Kategorie?“, in: Grewe, Maria / Tauschek, Markus (Hrsg.): *Knappheit, Mangel, Überfluss. Kulturwissenschaftliche Positionen zum Umgang mit begrenzten Ressourcen*, Frankfurt a. M. [u. a.]: Campus Verlag, 35-56.
- Winterfeld, Ulrich (2002): „Der lange Weg zu einer DIN-Norm“, in: *Report Psychologie*, 5-6, <https://www.bdp-verband.de/bdp/politik/clips/report56-1.shtml>.