

Andreas Gelhard

## Das Dispositiv der Eignung. Elemente einer Genealogie der Prüfungstechniken

2012

<https://doi.org/10.25969/mediarep/18492>

Veröffentlichungsversion / published version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gelhard, Andreas: Das Dispositiv der Eignung. Elemente einer Genealogie der Prüfungstechniken. In: *ZMK Zeitschrift für Medien- und Kulturforschung*. Entwerfen, Jg. 3 (2012), Nr. 1, S. 43–60. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/18492>.

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Creative Commons - Namensnennung - Nicht kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0/ Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

### Terms of use:

This document is made available under a creative commons - Attribution - Non Commercial - Share Alike 3.0/ License. For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

---

## Das Dispositiv der Eignung

### Elemente einer Genealogie der Prüfungstechniken

Andreas Gelhard

GENEALOGIEN FRAGEN nach den Produktionsstätten der Selbstverständlichkeiten, die unsere Gegenwart bestimmen. Mit Blick auf das Jahrhundert der Psychologie bedeutet es daher einen großen Unterschied, ob man sich mit therapeutischen Methoden und ihren Auswirkungen auf die künstlerischen Avantgarden des 20. Jahrhunderts beschäftigt oder mit den alltäglichen Psychotechniken, die den Zugang zu Bildungsmöglichkeiten, Arbeitsstellen und Statuspositionen regeln. Im ersten Fall wird man Freuds *Traumdeutung* nicht nur als die wichtigste Neuerscheinung des Jahres 1900 betrachten, sondern als Auftakt einer ganzen Epoche. Im zweiten Fall lässt sich das Feld durch einige wenige Namen und Daten abstecken, denen in – hagiographischen oder kritischen – Abhandlungen zur Geschichte der Psychologie oft erstaunlich wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht wird.

Zu den wichtigsten Wegbereitern der Angewandten Psychologie gehört zweifellos William Stern. Seine Abhandlung *Über Psychologie der individuellen Differenzen* erschien im Jahr 1900; sechs Jahre später gründete er mit Otto Lipmann in Potsdam das *Institut für angewandte Psychologie*; weitere sechs Jahre später präsentierte er das Konzept des Intelligenzquotienten auf dem *V. Kongress für experimentelle Psychologie* in Berlin.<sup>1</sup> Sterns Arbeiten wurden bald zu einem festen Referenzpunkt der aufkommenden Arbeits- und Organisationspsychologie. Hugo Münsterbergs bahnbrechende Studie über *Psychologie und Wirtschaftsleben*, die 1912 in einer deutschen und 1913 in einer amerikanischen Fassung erschien, stützt sich ausdrücklich auf Sterns *Ideen zu einer ›Differenziellen Psychologie‹*.<sup>2</sup> Münsterbergs Versuch, nicht nur die »bestangepassten Individuen« für die Aufgaben der wachsenden Industrieunternehmen zu finden, sondern diesen Individuen zugleich eine »harmonische Entfaltung der Persönlichkeit« zu sichern,<sup>3</sup> prägt noch heute den Stil der psychotechnischen Eignungsprüfung.

---

<sup>1</sup> Zu diesen und den folgenden Daten vgl. Martin Tschechne: William Stern, Hamburg 2010.

<sup>2</sup> Hugo Münsterberg: *Psychologie und Wirtschaftsleben* (1912), neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Bungard und Helmut E. Lück, Weinheim 1997.

<sup>3</sup> Ebd. S. 34.

## 1.

Vieles spricht dafür, dass in dem Kreis um Stern und Münsterberg nicht nur ein neuer Wissenschaftszweig ins Leben gerufen, sondern ein neues Dispositiv installiert wurde. Probleme, die man lange Zeit mit großer Selbstverständlichkeit als moralische Angelegenheit betrachtet und mit den entsprechenden Instrumenten behandelt hatte, wurden innerhalb weniger Jahre als Probleme der beruflichen Eignung reformuliert und ganz neuen Behandlungsmethoden zugeführt. Eine der ersten soziologischen Analysen, die diese Umstellung eingehend untersuchten, ist Reinhard Bendix' große Studie über *Herrschaft und Industriearbeit*. Bendix zeigt vor allem an Industrieunternehmen in den USA, wie sich der Arbeiter von einem Adressaten »moralischer Ermahnungen« zu einem »Gegenstand wissenschaftlicher Tests« wandelte.<sup>4</sup> Eines der wichtigsten Motive für diese Umstellung lag in den vergeblichen Versuchen, der mangelnden Leistungsbereitschaft vieler Arbeiter mit traditionellen Mitteln zu begegnen. Die neuen industriellen Arbeitsumfelder erzeugten physische und psychische Erschöpfungserscheinungen, die sich durch moralische Appelle nicht kurieren ließen. Eine der Konsequenzen aus diesem Problem, die heute vor allem mit dem Namen Frederic W. Taylors in Zusammenhang gebracht wird, deren Langzeitwirkung aber weit über den »Taylorismus« hinaus geht, bestand in dem Versuch, die Platzierung des Arbeiters im Produktionsprozess so weit zu optimieren, dass er seine Fähigkeiten optimal einsetzen und folglich – so die Annahme – auch zufriedener arbeiten kann. Letztlich impliziert schon Münsterbergs Suche nach den »bestangepaßten Individuen« die gewandelte Sicht des Arbeiters, die Bendix für die 1920er und 30er Jahre diagnostiziert: »Aus einem Menschen, dem man Tugendhaftigkeit und Hoffnung predigte, war er zu jemandem geworden, dessen Befähigungen und Verhaltensweisen durch Testmethoden ermittelt wurden«.<sup>5</sup>

Bendix fixiert das Bild des Arbeiters als Emblem der Umstellung von Predigt auf Psychotechnik. Seine Analysen bestätigen Michel Foucaults These, wonach das im 17./18. Jahrhundert dominierende »Spiel des Erlaubten und Verbotenen« im Laufe der letzten zweihundert Jahre zunehmend auf produktive, optimierende Machttechniken umgestellt wurde, die sich nicht mehr durch Begriffe wie Recht, Gesetz und Strafe charakterisieren lassen, sondern durch Begriffe wie »Technik«, »Kontrolle« und »Normalisierung«.<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang kommt der psychologischen Forschung im Stile Sterns und Münsterbergs ganz offenkundig eine

<sup>4</sup> Reinhard Bendix: *Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung*, Frankfurt/M. 1960, S. 382.

<sup>5</sup> Ebd. S. 404.

<sup>6</sup> Michel Foucault: *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I*, Frankfurt/M. 1983, S. 110f.

zentrale Bedeutung zu. In *Der Wille zum Wissen* schreibt Foucault, wirksame Normalisierungstechniken müssten eher »qualifizieren, messen, abschätzen«, als Verbote und Gebote durchzusetzen, und er weist dabei ausdrücklich auf die Techniken der »psychologischen Prüfungen« hin.<sup>7</sup>

Foucaults Unterscheidung zwischen der klassischen Souveränitätsmacht und den »neuen Machtverfahren« der Disziplinar-, Kontroll- und Biomacht hat immer wieder zu dem Missverständnis geführt, hier werde ein Machttyp durch den anderen abgelöst. Die Gründe für dieses Missverständnis sollen hier nicht diskutiert werden. Fest steht, dass Foucault nicht die Ablösung, sondern den allmählichen Ab- und Umbau eines etablierten Machttyps durch neue Verfahren im Auge hat. In *Der Wille zum Wissen* schreibt er über die klassische Souveränitätsmacht, die mit der Leitunterscheidung erlaubt/verboten operiert: »Denn wenn auch viele ihrer Elemente überlebt haben und noch immer bestehen, so ist sie doch allmählich von ganz neuen Machtmechanismen durchdrungen worden (des mécanismes de pouvoir très nouveaux l'ont peu à peu pénétrée).«<sup>8</sup>

Die Frage, wie dieses Ineinander alter und neuer Elemente konkret zu denken ist, kann nicht allgemein, sondern nur an historischem Material entschieden werden. Der Begriff des Dispositivs hat in diesem Zusammenhang den Vorteil, dass er nicht nur nach den diskursiven, institutionellen und technischen Elementen einer historischen Formation fragt, sondern auch nach den spezifischen Problemen, die genau diese Formation als strategische Antwort verlangten. Foucault definiert ein Dispositiv nicht nur als ein Gebilde aus unterschiedlichen diskursiven, institutionellen und materiellen Elementen, sondern ausdrücklich auch als »Formation, die zu einem historisch gegebenen Zeitpunkt vor allem die Funktion hat, auf eine dringende Anforderung zu antworten (de répondre à une urgence).«<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Ebd. S. 172 f.

<sup>8</sup> Ebd. S. 110. Vgl. Michel Foucault: *Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir*, Paris 1976, S. 117.

<sup>9</sup> Michel Foucault: *Das Spiel des Michel Foucault* (Gespräch mit D. Colas, A. Grosrichard, G. Le Gaufey, J. Livi, G. Miller, J.-A. Miller, C. Millot, G. Wajeman), in: ders.: *Schriften III*, Frankfurt/M. 2003, S. 391–429, hier S. 392 f. (Die Übersetzung wurde leicht modifiziert. Vgl. Michel Foucault: *Le jeu de Michel Foucault*, in: *Dits et écrits III*, Paris 1994, S. 298–329, hier S. 299). Der Begriff des Dispositivs ist ein heuristisches Instrument. Verwendet man ihn als Suchraster, so führt insbesondere die Frage nach den strategischen »Anforderungen«, die eine bestimmte Formation von Elementen motivieren, sehr schnell dazu, dass die Darstellung der historischen Zusammenhänge zu »glatt« wird und die zahlreichen Seitenwege und Fehlschläge hinter der »siegreichen Lösung« verschwinden. Foucault gesteht das in dem zitierten Gespräch selber zu (S. 408). Berücksichtigt man diese Einschränkungen, so ist aber gerade die Frage, durch welche historischen »urgences« sich die strategische Neuausrichtung eines Dispositivs oder der Umbau bestehender Dispositive erklären lässt, besonders aufschlussreich.

Diese Anforderungen sind oft so vielfältig, dass man sie nicht vollständig benennen kann. Im Folgenden werden daher nur einige wenige Motive berücksichtigt, die unmittelbar zum Aufbau des Eignungsdispositivs beitragen: vor allem das um 1900 noch offene Versprechen von herkunftsunabhängigen Bildungschancen und das Problem der physischen und psychischen Ermüdung in industriellen Arbeitsumfeldern. Schon bei dieser selektiven Analyse wird sich zeigen, dass in das einmal etablierte Eignungsdispositiv auch solche Theorien und Techniken eingehen, die ursprünglich zu ganz anderen Zwecken als solchen der Eignungsprüfung entwickelt wurden. Deutlichstes Beispiel sind Kurt Lewins Arbeiten zur Gruppendynamik, die mit ihren Überlegungen zur Konfliktbewältigung, zur Re-Eduktion und zur Bekämpfung der Diskriminierung gesellschaftlicher Minoritäten ursprünglich unmittelbar politische Ziele verfolgten.

## 2.

Eine umfassende Genealogie des Eignungsdispositivs müsste sich eingehend William Sterns Arbeiten zu Intelligenzprüfung widmen.<sup>10</sup> Mit Blick auf die derzeit gängigen Testformate sind Sterns Arbeiten aber vor allem dort interessant, wo sie die Grenzen der bloßen Intelligenztests reflektieren und versuchen, sie durch angemessenere Instrumente der Eignungsprüfung zu ergänzen. Beispielhaft für diese Versuche, die »bloßen« Tests zu umfassenderen Apparaten der Eignungsprüfung auszubauen, ist Sterns Projekt zur Schülersauslese in Hamburg.

Sterns Arbeiten zur Schülersauslese reflektieren jenen »Umbau des Modus der sozialen Integration von Herkunft auf Karriere«, den Niklas Luhmann auf die Zeit um 1800 datiert. Nach Luhmann hatte die Umstellung von Herkunft auf Zukunft »die Schule zur zentralen Dirigierungsstelle für Chancen im späteren Leben« gemacht;<sup>11</sup> Stern registriert genau diese strategische Aufwertung der Schule, wenn er die Verantwortung des Psychologen gegenüber den Schülern betont, deren »ganzes Lebensschicksal durch die Zuweisung zu einer Begabtenklasse eine neue, in ihren Folgen nicht zu übersehende Wendung nimmt«.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Andreas Kaminski: Psychotechnik und Intelligenzforschung 1903–1933, in: Christopher Coenen, Reinhard Heil, Stefan Gammel und Andreas Woyke (Hg.): *Human Enhancement: Historische, philosophische und ethische Aspekte*, Bielefeld 2010, S. 117–142.

<sup>11</sup> Niklas Luhmann: *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, hg. v. Dieter Lenzen, Frankfurt/M. 2002, S. 70.

<sup>12</sup> William Stern: *Die Methode der Auslese befähigter Volksschüler in Hamburg*, in: *Zeitschrift für pädagogische Psychologie und experimentelle Pädagogik* 19 (1918), S. 132–143, hier S. 134.

Das uneingelöste Versprechen gleicher Bildungschancen war für die noch junge experimentelle Psychologie, die ihre Lehrstühle gerade erst aus den alten philosophischen Instituten herauszulösen begann, ein willkommener Ansatzpunkt zur Rechtfertigung ihrer psychodiagnostischen Verfahren. Sterns Projekt einer umfassenden »Psychologisierung des gesamten menschlichen Lebens« vollzieht in diesem Zusammenhang eine der funktionalen Umbesetzungen, von denen Foucault in seiner Bestimmung des Dispositiv-Begriffs spricht. Die um 1800 erhobene Forderung, nicht Herkunft, sondern Leistung über den sozialen Status entscheiden zu lassen, wird im Rahmen psychologischer Parameter reformuliert und auf das Konzept der »psychischen Fähigkeiten« zurückgeführt.<sup>13</sup> Das hat einige deutliche Verschiebungen in der Struktur dieses diskursiven Elements zur Folge, deren dramatischste zweifellos die Aufwertung der Selektion gegenüber der Erziehung ist. Niklas Luhmann konstatiert für die Zeit seit 1800, die Pädagogik habe »Erziehung als ihr eigenstes Anliegen geliebt, Selektion dagegen als staatlich aufgezwungenes Amt abgelehnt«.<sup>14</sup> Das von Stern und seinen Kollegen verfolgte Programm einer Psychologisierung aller Lebensbereiche arbeitet dagegen ganz wesentlich mit Techniken der Selektion. Als Element des Eignungsdispositivs ist die Umstellung von Herkunft auf Zukunft nicht mehr vorwiegend eine Sache der Erziehung, sondern eine der »Auslese«.

Die eigentümliche Mischung aus moralischen Skrupeln und wissenschaftlichem Ehrgeiz, mit der Stern seine Forschungen vorantrieb, führte dabei zu deutlich komplexeren Prüfungsverfahren als die Arbeiten seiner pragmatischer orientierten Kollegen. Das zeigt sich exemplarisch im Vergleich der beiden Projekte zur Schülerauslese, die Stern in Hamburg und Walther Moede in Berlin durchführten. Moede war mit seinem Kollegen Curt Piorkowski beauftragt worden, aus 180 Mädchen 60 auszuwählen, die eine höhere Schule besuchen durften.<sup>15</sup> Stern und seine Mitarbeiter sollten aus einer Gruppe von 2000 Schülern 990 auswählen, die besonders geeignet waren, ein zusätzliches Jahr an der Volkshochschule mit

<sup>13</sup> In seiner Studie über die *Intelligenz der Kinder und Jugendlichen* schreibt Stern über die Zeit um 1900: »Das Neue an ihr ist eine weitgehende Psychologisierung des gesamten menschlichen Lebens. Die nichtpsychologischen Unterscheidungsmerkmale zwischen Mensch und Mensch, die früher ganz überwiegend alles Lebensschicksal bestimmten: die Verschiedenheit des Besitzes und der Herkunft, treten zurück; an ihrer Stelle sollen die psychischen Fähigkeiten in früher unbekannter Weise entscheidend wirken«. William Stern: *Die Intelligenz der Kinder und Jugendlichen und die Methoden ihrer Untersuchung*. An Stelle einer dritten Auflage des Buches: *Die Intelligenzprüfung an Kindern und Jugendlichen*, Leipzig 1920, S. 140.

<sup>14</sup> Luhmann: *Das Erziehungssystem der Gesellschaft* (wie Anm. 11), S. 62 f.

<sup>15</sup> Walther Moede und Curt Piorkowski: *Die psychologische Schüleruntersuchung zur Aufnahme in die Berliner Begabenschulen*, in: *Zeitschrift für pädagogische Psychologie und experimentelle Pädagogik* 19 (1918), S. 127–132, hier S. 128 und 130.

Fremdsprachenunterricht zu absolvieren. Wegen der großen Zahl von Kandidaten stützten sie sich auf eine Vorauswahl von 1400 Kindern, die durch die Lehrer der Volksschulen vorgenommen wurde.<sup>16</sup> Bei beiden Projekten kamen Verfahren zum Einsatz, die stark an die Formate der klassischen Intelligenztests angelehnt waren. Die Schüler waren aufgefordert, Begriffe zu erklären, Begriffsreihen zu ordnen, Konjunktionen in Lückentexten zu ergänzen, aus drei vorgegebenen Wörtern einen sinnvollen Satz zu bilden und die Lehre von Fabeln zu finden.<sup>17</sup>

Die entscheidenden Differenzen zwischen Stern und seinen Berliner Kollegen betrafen dabei weder die Machart der Tests noch ihre konzeptionelle Rahmung. Stern sieht den »Hauptmangel« des Berliner Verfahrens nicht in der Konstruktion oder Durchführung der Tests, sondern darin, dass »man in Berlin allein die Testprüfung ausschlaggebend sein ließ«.<sup>18</sup> Wer die »Verantwortung des Psychologen« betont, der »über das Lebensschicksal der Kinder« entscheidet,<sup>19</sup> der darf sich nach Stern nicht den »Imponderabilien des Augenblicks« ausliefern, die bei derartigen Tests nie ganz auszuschalten sind.<sup>20</sup> Um in diesem Punkt Abhilfe zu schaffen, entwickelte die Gruppe um Stern ein psychotechnisches Instrument, das sich nicht sofort breitenwirksam durchsetzte, das im Laufe des 20. Jahrhunderts aber beständig an Bedeutung gewinnen sollte: die systematische Verhaltensbeobachtung. Nach den Prinzipien der Differentiellen Psychologie genügte es nicht, quantitativ auswertbare Tests durchzuführen; sie verlangten auch eine »psychographische Beobachtung des einzelnen Zöglings«, die eine »individualisierte und qualitative Analyse« erlaubt.<sup>21</sup> Entsprechend entwarfen Sterns Mitarbeiter einen ausführlichen Beobachtungsbogen, dessen Dokumentation in dem zitierten Bericht allein vier-einhalb Druckseiten einnimmt. Der Bogen enthält Rubriken wie »Anpassungsfähigkeit«, »Aufmerksamkeit«, »Ermüdbarkeit«, »Gedächtnis«, »Phantasie«, »Denken« und »Sprachlicher Ausdruck«. Jeder einzelne Punkt ist mit sehr detaillierten Unterfragen versehen, die feststellen sollen, ob der Grund für eine langsame Anpassung an neue Anforderungen in übergroßer Vorsichtigkeit oder in geistiger Schwerfälligkeit liegt, ob die Ermüdung sich in langsamerem oder schlechterem Arbeiten niederschlägt etc.<sup>22</sup> Dabei formulieren die Erläuterungen zur Anwendung des Beobachtungsbogens bereits eine Komplikation der Prüfungssituation,

<sup>16</sup> Stern: Die Methode der Auslese befähigter Volksschüler (wie Anm. 12), S. 133 und 135.

<sup>17</sup> Vgl. Moede und Piorkowski: Die psychologische Schüleruntersuchung (wie Anm. 15), S. 129f.; Stern: Die Methode der Auslese befähigter Volksschüler (wie Anm. 12), S. 142f.

<sup>18</sup> Stern: Die Methode der Auslese befähigter Volksschüler (wie Anm. 12), S. 134.

<sup>19</sup> Vgl. Moede und Piorkowski: Die psychologische Schüleruntersuchung (wie Anm. 15), S. 128.

<sup>20</sup> Stern: Die Methode der Auslese befähigter Volksschüler (wie Anm. 12), S. 134.

<sup>21</sup> Ebd. S. 134f.

<sup>22</sup> Ebd. S. 139.

mit der sich die psychologischen Testentwickler in den kommenden 100 Jahren immer wieder herumschlagen werden: »Es ist *nicht* erwünscht, daß zur Feststellung der erfragten Eigenschaften besondere Proben oder Experimente veranstaltet werden. In den Beobachtungsbogen sollen nur Aufzeichnungen über das *natürliche* und *spontane* Verhalten des Kindes aufgenommen werden.«<sup>23</sup> Ich werde in Abschnitt 4 darauf zurückkommen. Zunächst seien die ganz anderen Anforderungen genannt, auf die die Angewandte Psychologie im Umfeld der wachsenden Industrieunternehmen zu antworten hatte.

### 3.

Vergleicht man Sterns Arbeiten zur Schülersauslese mit Münsterbergs betriebspsychologischen Projekten, so lassen die ganz unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Untersuchungsfelder sehr deutlich die Konstanz der psychotechnischen Grundüberzeugung hervortreten: Ganz gleich, ob über den Besuch einer weiterführenden Schule entschieden werden oder die Produktivität einer Näherei erhöht werden soll, die eingesetzten Tests beanspruchen immer, die »psychischen Eigenschaften« der Probanden zu erheben, die sie zur Erfüllung der vorgegebenen Anforderungen mehr oder weniger geeignet erscheinen lassen. Stern resümiert den Verwendungszweck von Begabungstests *und* Beobachtungsbögen in der Anweisung, es gelte die für die schulische Eignung relevanten »psychischen Eigenschaften des Kindes« festzustellen.<sup>24</sup> Münsterberg geht noch einen Schritt weiter, indem er diese Art der Eignungsprüfung nicht nur als ein besonders wichtiges, sondern schlicht als »das psychotechnische Problem« behandelt: »Es gilt bestimmte wirtschaftliche Aufgaben unter dem Gesichtspunkt der für sie notwendigen oder wünschenswerten psychischen Eigenschaften zu analysieren und gleichzeitig Methoden zu finden, um diese Eigenschaften zu prüfen.«<sup>25</sup>

Entsprechend umstandslos schließt Münsterberg an Taylors Programm des Scientific Management an. Als Beispiel für die Erfolge dieses Programms nennt er ein Projekt Sanford E. Thompsons, der zum engeren Mitarbeiterkreis Taylors gehörte. Thompson griff auf eine der ältesten Techniken der experimentellen Psychologie – die Messung der Reaktionszeit – zurück, um eine »Individualauslese« unter den Arbeiterinnen einer Fabrik durchzuführen, die auf die Herstellung von Stahlkugeln spezialisiert war. Aufgabe der Arbeiterinnen war es, die Kugeln auf Unebenheiten zu prüfen und ungenügende Exemplare auszusortieren. Thomp-

---

<sup>23</sup> Ebd. S. 138.

<sup>24</sup> Ebd. S. 136.

<sup>25</sup> Münsterberg: Psychologie und Wirtschaftsleben (wie Anm. 2), S. 44.



son testete nicht die integrale Tätigkeit, sondern maß lediglich bei 120 Arbeiterinnen die durchschnittliche Reaktionszeit. Nachdem er nur die 35 erfolgreichsten Absolventinnen des Tests zurückbehalten hatte, stellte er fest, dass diese das Pensum der gesamten Gruppe nach kurzer Zeit auch allein bewältigten.<sup>26</sup>

Münsterberg selbst hat in verschiedenen Zusammenhängen Eignungstests durchgeführt, die eine komplexe Tätigkeit in ihre einzelnen Elemente zerlegen, um die benötigten Fähigkeiten gleichsam »unvermischt« überprüfen zu können. Für die Bell Telephone Company testete er zum Beispiel Telefonistinnen, indem er den »Telephonakt« in »acht verschiedene psychophysische Funktionen« zerlegte. Die Kandidatinnen wurden nicht mit dem Hörer in der Hand geprüft, sondern mussten Zahlen memorieren und niederschreiben (Gedächtnis), in einem Zeitungsartikel möglichst jedes »a« durchstreichen (Aufmerksamkeit), mit der Bleifeder einen Punkt auf dem Tisch treffen (Geschicklichkeit) etc.<sup>27</sup>

Langfristig zeigt sich hier dasselbe Phänomen wie im Falle der Schülersauslese: Die wichtigsten Neuerungen entstehen dort, wo diese einfachen Versuche, die Produktivität der Arbeiterinnen und Arbeiter zu steigern, scheitern. Vor allem eine Herausforderung war dabei entscheidend für die weitere strategische Ausrichtung des Eignungsdispositivs: das Problem der physischen und psychischen Erschöpfungszustände in industriellen Arbeitsumfeldern. Münsterbergs Antwort auf das um 1900 breit diskutierte »Monotonieproblem«<sup>28</sup> ist dabei vor allem deshalb aufschlussreich, weil es ihn zu einer besonders plakativen Formulierung der reinen psychotechnischen Lehre provoziert: Anhand zahlreicher Beispiele versucht er den Nachweis, dass das Leiden unter monotonen Arbeitsabläufen weniger auf die Struktur dieser Abläufe als auf die »innere Disposition« des einzelnen Arbeiters zurückzuführen ist. Psychische Erschöpfungszustände sind nach Münsterberg am besten zu vermeiden, indem man herausfindet, wie die einzelnen Arbeiterinnen und Arbeiter mental auf die »Auffassung der sich wiederholenden Eindrücke vorbereitet« sind. Sollte es möglich sein, »durch kurze Versuchsreihen« festzustellen, »ob ein Bewußtsein unter der Monotonie leiden wird oder nicht«, so ließen sich alle Pläne zur Änderung der äußeren Arbeitsbedingungen beiseiteschieben, weil eine sorgfältige »Auslese der Geeigneten« auch das Monotonieproblem löst.<sup>29</sup>

Münsterbergs nachlässiger Umgang mit dem Problem der Monotonie und seine Ansicht, dass das Thema in der einschlägigen Literatur eine »zu große Rolle spielt«,<sup>30</sup> wurde von vielen seiner Kollegen nicht geteilt. In Großbritannien gründeten das *Medical Research Council* und das *Department of Scientific and Industrial*

---

<sup>26</sup> Ebd. S. 43 f.

<sup>27</sup> Ebd. S. 68–72.

<sup>28</sup> Ebd. S. 120.

<sup>29</sup> Ebd. S. 127 f.

<sup>30</sup> Ebd. S. 119.

Research im Jahr 1917 das *Industrial Fatigue Research Board*, das sich eingehend mit dem Problem der industriellen Erschöpfungszustände befasste. Elton Mayo, einer der einflussreichsten US-amerikanischen Industriepsychologen der 1920er Jahre, berichtet in seinem Buch *The Human Problems of an Industrial Civilization* ausführlich von der Arbeit des Boards, weil seine eigenen Untersuchungen in den USA zu ganz ähnlichen Ergebnissen führten wie die Versuche der britischen Kollegen.<sup>31</sup> Wichtigstes gemeinsames Ergebnis der verschiedenen Forschergruppen war, dass nicht nur individuelle Dispositionen darüber entscheiden, ob eine Arbeit als langweilig und ermüdend wahrgenommen wird, sondern auch und vor allem die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.<sup>32</sup>

Die Unterschiede zu Münsterbergs Analyse stechen ins Auge: Nicht das Individuum und seine Dispositionen, sondern die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sind nach Mayo von entscheidender Bedeutung für die so unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten, monotone Arbeitsabläufe ohne seelische Erschöpfungszustände zu bewältigen. Unverändert bleibt hingegen das Projekt, das Problem der Monotonie mit psychologischen Mitteln zu bewältigen. Die gegebenen industriellen Strukturen fungieren als fester Rahmen, in dem der Psychotechniker damit experimentieren kann, ob eine Überprüfung individueller Dispositionen oder die Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen zu besseren Ergebnissen führen.

---

<sup>31</sup> Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York 1933, S. 3 und S. 42. Die ersten beiden Kapitel des Buches tragen die Titel »Fatigue« und »What is monotony?«.

<sup>32</sup> Ebd. S. 35. Mayo zitiert in diesem Zusammenhang eine Studie von May Smith, die die Auswirkungen guter und schlechter sozialer Beziehungen in industriellen Umfeldern höchst plakativ gegenüberstellt: »Die Autorin verbrachte kürzlich einige Zeit in zwei Fabriken, in denen dieselbe repetitive Arbeit verrichtet wird. In der einen Fabrik gab es viele Klagen über Langeweile, in der anderen keine. In der einen zeigten die meisten Gesichter eine matte Schicksalsergebenheit, in der anderen waren das allgemeine Wohlbefinden und die Freude an der Arbeit offensichtlich. Wenn eine Studie über monotone Arbeit in beiden Fabriken nach denselben Prinzipien durchgeführt worden wäre, wäre das Ergebnis sehr unterschiedlich ausgefallen. In der einen Fabrik interessierte sich offenbar niemand für die Arbeiter, es gab keinen *esprit de corps* und es herrschte eine allgemeine Trägheit; das einzige Interesse bestand darin, das wöchentliche Geld zu bekommen, und das ist ein höchst unbeständiges Interesse. In der anderen Fabrik herrschte nicht nur ein wirkliches Interesse an der Arbeit und ihrem Fortschritt, sondern auch das Bedürfnis, Bestätigung durch Vorgesetzte zu erhalten und ein Interesse an vielen sozialen Aktivitäten, die den Zusammenhalt der Beschäftigten stärken. *Die monotone Arbeit ist ein Zug des Musters, aber sie ist nicht das Muster*«, zitiert nach ebd. S. 37 (Übers. A.G.).

## 4.

Das programmatische Schlagwort, unter dem sich die Bemühungen der Forscher des *Industrial Fatigue Research Board* und ihrer US-amerikanischen Kollegen retrospektiv zusammenfassen lassen, liefert Elton Mayo mit seiner Lehre von den *human relations*. Bendix betont die Bedeutung Mayos für die US-amerikanischen Managementtheorien und dokumentiert den Trend zum Zwischenmenschlichen an einer Reihe von Artikeln der *Management Revue* und ihre Vorläufer. In diesen Zeitschriften machte sich zu Beginn der 1920er Jahre die Einsicht breit, dass die »Organisation zwischenmenschlicher Beziehungen« zu lange als ein nur zweitrangiger Aspekt der Unternehmensführung betrachtet worden sei.<sup>33</sup> Dem entspringt eine neue Aufmerksamkeit für die Aufgaben der Personalführung, die es schon bald nahelegte, auch die Manager in die Untersuchungen mit einzubeziehen. Diese Ausweitung des Untersuchungsfeldes widersprach zwar dem traditionellen Autoritätsanspruch der Führungskräfte, ließ sich aber nicht vermeiden, wenn man »zwischenmenschliche Beziehungen« tatsächlich als ein Hauptproblem erfolgreicher Unternehmensführung ernst nehmen wollte.

Als Initial der Lehre von den *human relations* gilt allgemein die Untersuchung des Arbeitsverhaltens von sechs jungen Frauen, die Mayo in den Jahren 1924–27 in den Hawthorne-Werken durchführte. Das Experiment umfasste verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und führte zu dem überraschenden Ergebnis, dass sich die Produktivität der Arbeiterinnen nicht nur erhöhte, nachdem die Verbesserungen eingeführt worden waren, sondern dass sie auch weiter anstieg, nachdem man die Maßnahmen wieder rückgängig gemacht hatte.<sup>34</sup> Mayo zog daraus den Schluss, dass nicht die Verbesserungsmaßnahmen selber, sondern das durch die Teilnahme am Experiment gestärkte Gruppengefühl unter den Frauen zu dem so deutlich bemerkbaren Anstieg ihrer Arbeitsleistung geführt hatte. Entscheidend war letztlich, dass aus »sechs Einzelwesen« eine »Arbeitsgruppe« geworden war.<sup>35</sup>

Das Bemühen, Mayos Einsichten in die Bedeutung des Zwischenmenschlichen zu beherzigen, wird in den Jahrzehnten nach dem Hawthorne-Experiment zu einem zentralen Anliegen zahlreicher industrieller Ausbildungsprogramme. Als Beispiel nennt Bendix ein Programm der General Electric, in dem jährlich 1000 College-Absolventen von Angestellten des Werkes ausgebildet werden. Ein Charakteristikum dieses Programms ist die große Bandbreite der eingesetzten Prü-

<sup>33</sup> American Management Review, Bd. 12, April 1923, S. 7, zitiert nach Bendix: Herrschaft und Industriearbeit (wie Anm. 4), S. 395.

<sup>34</sup> Mayo: The Human Problems of an Industrial Civilization (wie Anm. 31), S. 64 f.

<sup>35</sup> Vgl. Elton Mayo: The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945, S. 72 f.; zitiert nach Bendix: Herrschaft und Industriearbeit (wie Anm. 4), S. 406 f.

fungstechniken: Die Teilnehmer werden »laufend durch Tests, Interviews und andere mehr informelle Methoden geprüft«. <sup>36</sup> Bendix zitiert einen Artikel aus *Fortune*, der das Programm ausführlich beschreibt und sein Grundanliegen ganz im Sinne Mayos formuliert: »Wenn es nicht so sehr die Aufgabe des Managers ist, selber zu arbeiten, sondern die Arbeiten der anderen Arbeitnehmer zu lenken, dann folgt daraus, daß er vor allen Dingen die Fähigkeit besitzen muß, mit anderen Menschen gut auszukommen.« <sup>37</sup>

Entsprechend wird in dem Lehrgang alles getan, um den Teilnehmern nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zu vermitteln, wie wichtig es ist, mit Menschen umgehen zu können: Wochenendtreffen, gemeinsame Abendessen und informelle Zusammentreffen unterschiedlichster Art sollen dafür sorgen, dass den »Wünschen nach Geselligkeit auch innerhalb des Unternehmens entsprochen wird«. <sup>38</sup> Auch die Freizeitgestaltung wird als Möglichkeit genutzt, soziales und kommunikatives Geschick zu entwickeln und den Erfolg der Bemühungen einer aussagekräftigen Überprüfung zu unterziehen. Der *Fortune*-Artikel liefert dafür ein Beispiel von emblematischer Prägnanz: »Irgendwann während der Ausbildung müssen die Teilnehmer des Lehrgangs versuchen, eine Anstellung für eine reguläre Position zu erlangen, und das Unternehmen hat das Ausbildungsprogramm absichtlich so gestaltet, daß die Erlangung einer solchen Position in großem Maße von der Art abhängt, wie der Teilnehmer es versteht, die bei dem Wechsel von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz gewonnenen Kontakte auszunutzen«. <sup>39</sup>

Dieses kleine Prüfungsszenario kann ohne allzu große Übertreibung als eine Urszene der Testentwicklung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts betrachtet werden. Die Umstellung sozialer Selektion von Herkunft auf Karriere führt nicht nur zu einem Innovationsschub im Bereich der Schülerauslese, sondern generiert ganz allgemein die Vorstellung, jeder »Teilnehmer an Gesellschaft« habe »einen Lebenslauf zustandezubringen«. <sup>40</sup> Das hat nicht nur tiefgreifende Konsequenzen für die nachträgliche Darstellung, sondern auch für die vorgreifende Planung des eigenen Lebens. Das Konzept des Lebenslaufs verlangt von denjenigen »Teilnehmern an Gesellschaft«, deren Karriere die Gestalt des Berufes aufweisen soll, nicht nur die Fähigkeit, die Übergänge zwischen verschiedenen Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnissen so darzustellen, dass sie zugleich geplant und aussagekräftig wirken, sondern auch ganz real sicherzustellen, dass der Faden nicht abreißt und aus Übergängen keine Brüche werden.

---

<sup>36</sup> Bendix: Herrschaft und Industriearbeit (wie Anm. 4), S. 418.

<sup>37</sup> »The Crown-Princess of Business«, in: *Fortune*, Oktober 1953, S. 153, zitiert nach: Bendix: Herrschaft und Industriearbeit (wie Anm. 4), S. 419.

<sup>38</sup> Ebd.

<sup>39</sup> Ebd.

<sup>40</sup> Luhmann: Das Erziehungssystem der Gesellschaft (wie Anm. 11), S. 93.

Folgt man Luc Boltanski und Ève Chiapello, so ist der geschickte Umgang mit Kontakten, den das Prüfungsszenario der General Electric durchspielt, spätestens im Laufe der 1990er Jahre zur Schlüsselqualifikation schlechthin geworden. Ihre Studie über den *Neuen Geist des Kapitalismus* folgt ganz anderen methodologischen Parametern als die hier vorgeschlagene Genealogie von Prüfungstechniken. Ihre Grundthese, dass sich Gesellschaften durch die Art der Prüfungen (*épreuves*) charakterisieren lassen, mit deren Hilfe sie den Zugang zu Ausbildungsmöglichkeiten, Arbeitsstellen, gesellschaftlichem Ansehen und ökonomischen Gütern regeln,<sup>41</sup> kommt den Erkenntnisinteressen einer solchen Genealogie aber stark entgegen. Boltanski und Chiapello konstatieren im Laufe der 1990er Jahre eine Verschiebung der etablierten Prüfungsformate, die wie ein verspätetes Echo auf Mayos Lehre von den *human relations* wirkt und das »Streben nach zwischenmenschlichem Kontakt« in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken.<sup>42</sup> Wo immer breitere Berufsfelder auf befristete Arbeitsverhältnisse und auf Projektarbeit in wechselnden Teamzusammensetzungen umgestellt werden, steht der Einzelne immer häufiger vor der Aufgabe, mit Hilfe der bislang geknüpften Kontakte den Fortgang der eigenen Karriere zu sichern. Für Kontinuität sorgt dabei nicht mehr der feste Arbeitsplatz, sondern das Netzwerk von ehemaligen, gegenwärtigen und künftigen Partnern. Die Kunst, den Faden nicht abreißen zu lassen, wird unter diesen Bedingungen zur Schlüsselqualifikation und der »Projektwechsel« zur »Prüfung *par excellence*«.<sup>43</sup>

»Man kann niemanden nach einem einzigen Projekt beurteilen, weil sich die Wertigkeit der Menschen [...] in der modellhaften Prüfung des Übergangs von einem Projekt zu einem anderen zeigt. Erst wenn ein Projekt zu Ende geht, treten die unumgänglichen Verbindungsengpässe zutage und erst dann lässt sich eine Bewertung vornehmen: eine positive Bewertung für all jene, die im Laufe des zu Ende gegangenen Projekts ihren Ruf gefestigt haben und denen es gelingt, sich in ein neues Projekt einzufügen, oder – im Gegenteil – eine negative, wenn der Projektbewerber aufgrund seiner Unfähigkeit, Beziehungen aufrechtzuerhalten oder auszubauen bzw. sich mit seinen Mitarbeitern abzustimmen, auf der Strecke bleibt. Der Kontakt ist nämlich ein Kapital, das dem jeweiligen Nutznießer nicht gehört. Deswegen besteht immer die Möglichkeit, dass es ihm als Strafe von seinen jeweiligen Kontaktpartnern entzogen wird.«<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Luc Boltanski und Ève Chiapello: *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003, S. 360.

<sup>42</sup> Ebd. S. 144.

<sup>43</sup> Ebd. S. 166.

<sup>44</sup> Ebd. S. 172 f.

Diese Beobachtung ist für eine Genealogie der Prüfungstechniken im 20. Jahrhundert von besonderer Bedeutung, weil sie ausschließlich auf Fähigkeiten abhebt, die nicht mit traditionellen Testformaten zu überprüfen sind. »Kontakt« ist ein Begriff mit Hang zum Informellen, der sich nicht auf eine klar umrissene professionelle Sphäre beschränken lässt. Daher das Bemühen, im Rahmen des Ausbildungsprogramms den »Wünschen nach Geselligkeit« entgegenzukommen, aber auch die Notwendigkeit, »eher informelle Methoden« einzusetzen, wenn es um die Überprüfung des von Bendix noch so genannten »menschlich-sozialen Geschicks« geht.<sup>45</sup>

Die systematische Verhaltensbeobachtung wird unter diesen Bedingungen zum bevorzugten Prüfungsverfahren. Boltanski und Chiapello bemerken in einer Anmerkung zum *Neuen Geist des Kapitalismus*, dass eine »Beglaubigung« der geforderten Fähigkeiten nur noch durch »Verhaltensbeobachtung und individuelle Prüfungssituationen in realen Kontexten« möglich ist.<sup>46</sup> Damit stehen die Entwickler der einschlägigen Prüfungsformate erneut vor der Frage, die schon Stern in seinen Arbeiten zur Schülersauslese aufgeworfen hatte: Wie lässt sich das *natürliche* und *spontane* Verhalten der Probanden im Rahmen möglichst streng standardisierter Verfahren beobachten? Eine der erfolgreichsten Lösungen dieses Problems wurde unter dem Titel der Gruppendynamik entwickelt und verbindet sich heute vor allem mit dem Begriff des Feedback.

## 5.

Die Erfindung des psychologischen Begriffs der Gruppendynamik wird im Allgemeinen Kurt Lewin zugeschrieben.<sup>47</sup> Lewin gebrauchte ihn erstmals 1939 im Zusammenhang seiner berühmten Untersuchungen über die Auswirkungen autoritärer und demokratischer Gruppenatmosphären auf die Gruppenmitglieder.<sup>48</sup> In diesem Zusammenhang fehlt dem Begriff noch jedes Moment der »Selbsterfahrung«; er bezeichnet einfach den durch unterschiedliche Führungsstile beeinflussbaren Gruppenprozess. Die Herkunft des Begriffs liegt also in psychologischen Projekten, die von den Anforderungen des industriellen Managements denkbar

---

<sup>45</sup> Vgl. Bendix: *Herrschaft und Industriearbeit* (wie Anm. 4), S. 414.

<sup>46</sup> Boltanski/Chiapello: *Der neue Geist des Kapitalismus* (wie Anm. 41), S. 692, Anm. 47.

<sup>47</sup> Vgl. Helmut E. Lück: Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk, Weinheim/Basel 2001, S. 132–34. Dort auch Hinweise zu vereinzelt früheren Vorkommen des Begriffs bei anderen Autoren.

<sup>48</sup> Vgl. Kurt Lewin: *Experiments in Social Space* (1939), in: *Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science* [Reprint der beiden 1948 und 1951 erschienenen Bände in einem Band], New York 1997, S. 59–67, hier S. 61.

weit entfernt sind. Die Erkenntnis, dass der Zusammenhalt einer klug geleiteten *in-group* und die Bindung durch ein starkes »Wir-Gefühl« die Veränderung von festgefahrenen Einstellungen und Werturteilen begünstigt,<sup>49</sup> stand zunächst im Zusammenhang der US-amerikanischen Pläne zur Re-Edukation der deutschen Bevölkerung nach dem Zweiten Weltkrieg und wurde von Lewin auch auf andere Felder ausgedehnt, wo es die gewohnheitsmäßige Diskriminierung von Minoritäten zu bekämpfen galt. Zu Lewins Auftraggebern gehörten nicht nur das *Office of Strategic Services* und verschiedene andere Ministerien und Behörden, die mit der Planung der Nachkriegsordnung befasst waren, er kooperierte auch mit der *State Commission Against Discrimination*, dem *American Council on Race Relations* und einigen weiteren Organisationen, die sich die Verbesserung der Beziehungen zwischen weißer und farbiger Bevölkerung in den USA zur Aufgabe gemacht hatten.<sup>50</sup>

Lewins Experimente mit verschiedenen Verfahren des *social management* waren also nicht von vornherein für die Schulung oder Eignungsprüfung von Mitarbeitern großer Industrieunternehmen entwickelt. Eines der bekanntesten Beispiele für seine Bemühungen auf dem Feld der geplanten Verhaltensänderung zielt nicht auf die Produktivität von Industriearbeitern, sondern auf die Ernährungsgewohnheiten von Hausfrauen. Dieses Beispiel dient ihm auch in seinem großen Aufsatz über *Frontiers in Group Dynamics* zur Erläuterung seiner Theorie geplanter Verhaltensänderung, die nicht nur das Durchbrechen alter Gewohnheiten (»unfreezing«) und die eigentliche Verhaltensänderung (»moving«) verlangt, sondern auch und vor allem die Verstetigung der neuen Einstellungen und Gewohnheiten (»freezing«).<sup>51</sup> Ziel des Projekts war es, den Milchkonsum der Hausfrauen – und folglich der Haushalte, die sie versorgen – zu erhöhen. Ein Teil der Frauen wurde mit Informationsbroschüren über die Vorteile frischer Milch versorgt, ein anderer Teil in einer Gruppendiskussion Schritt für Schritt zu der Entscheidung geführt, den Frischmilchkonsum ihres Haushaltes zu steigern. Zwei Stichproben nach zwei und vier Wochen belegen eine weitaus größere Erfolgsrate bei den Probandinnen der Diskussionsgruppe. Lewin fixiert das als einen unter zahlreichen Belegen für die »Überlegenheit des Gruppenentscheidungsverfahrens« im Bereich des *social ma-*

---

<sup>49</sup> Vgl. Kurt Lewin: *Conduct, Knowledge and Acceptance of New Values* (1945), in: ebd. S. 48–55, hier S. 55.

<sup>50</sup> Vgl. Kurt Lewin: *Action Research an Minority Problems* (1946), in: ebd. S. 143–152, hier S. 146f.

<sup>51</sup> Vgl. Kurt Lewin: *Frontiers in Group Dynamics* (1947), in: ebd. S. 301–336, hier S. 330; deutsch: *Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik*, in: ders.: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*, übers. von A. Lang und W. Lohr, Bern/Stuttgart 1963, S. 223–270, hier S. 262f.

nagement.<sup>52</sup> Durch den Einsatz in solchen Versuchen zur geplanten Verhaltensänderung gewinnt der Begriff der Gruppendynamik gleichsam von selbst die Konnotation eines psychologischen Trainingsprogramms. In diesem Sinne gebraucht ihn auch der Verfasser des *Fortune*-Artikels in seiner Beschreibung des Ausbildungsprogramms der General Electric: »Der Lehrgangsteilnehmer erhält seine Ausbildung als Mitglied einer Gruppe und nicht als vereinzelt Individuum, und das wechselnde Geben und Nehmen in den Gruppendiskussionen exemplarischer Fälle stellt in sich selbst eine praktische Lektion in Gruppendynamik dar.«<sup>53</sup>

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, dass Lewin keineswegs auf die Optimierung von Selektionsverfahren in Schule und Industrieunternehmen spezialisiert war. Wenn er dennoch zu einem der wichtigsten psychotechnischen Zulieferer des Eignungsdispositivs werden konnte, so mag das unter anderem daran liegen, dass der Stil, in dem er seine Forschungen betrieb und institutionalisierte, in besonderem Maße geeignet war, Mayos Emphase des Sozialen mit Münsterbergs psychotechnischem Ingenieursgeist zu verbinden. Das zeigt sich zum Beispiel in einem Aufsatz über *Das Forschungsinstitut für Gruppendynamik am Massachusetts Institute of Technology*, in dem Lewin die naheliegende Frage behandelt, weshalb ein psychologisches Institut an einer Ausbildungsstätte für Ingenieure angesiedelt wird. Lewins sehr geradlinige Antwort lautet: Weil die Kombination aus »Kenntnis allgemeiner Gesetzmäßigkeiten und Diagnose der spezifischen Situation«, wie sie die Ingenieurwissenschaften entwickelt haben, am besten den Anforderungen erfolgreichen »Sozialmanagements« entspricht.<sup>54</sup> Um dieses Potential zu nutzen, gilt es nur den Blick des Ingenieurs auf den Umstand zu lenken, dass die Gruppendynamik ein entscheidender Faktor für die Produktivität eines Unternehmens ist. Wo die traditionelle Psychotechnik versuchte, »Individuen »auszulesen«, die Maschinen bedienen konnten«, gilt es nun den Blick dafür zu öffnen, dass die Hauptquelle vieler Dysfunktionalitäten in den »mangelnden Fähigkeiten im Umgang mit dem sozialen Leben« liegt.<sup>55</sup> Das klingt nicht zufällig wie ein Echo auf Mayos Klage über die Inkompetenz der jungen Manager auf dem Feld des Sozialen: die von Lewin mitbegründete Zeitschrift, in der *Frontiers in Group Dynamics* erschien, trägt den Titel *Human Relations*.

---

<sup>52</sup> Ebd. S. 330; dt.: S. 265.

<sup>53</sup> »The Crown-Princess of Business« (wie Anm. 37), S. 419.

<sup>54</sup> Kurt Lewin: *Das Forschungsinstitut für Gruppendynamik am Massachusetts Institute of Technology* (1945), in: *Gestalt Theory* 31, Nr. 3/4 (2009), S. 440.

<sup>55</sup> Ebd. S. 445 und 439.



## 6.

Entscheidend für den erfolgreichen Einbau der Gruppendynamik in das Dispositiv der Eignung war das von Lewin gegen Ende seines Lebens entwickelte Konzept des Feedback. Dieses Konzept erlaubt es, die Rolle des Verhaltensbeobachters zu dezentralisieren und vorübergehend an jeden beliebigen Kollegen, Mitschüler, Vorgesetzten, Lehrer, Kunden oder Klienten eines Probanden zu delegieren. Es ermöglicht so Techniken der Verhaltensbeobachtung, die den von Boltanski und Chiapello diagnostizierten Verschiebungen der Arbeitsverhältnisse gewachsen sind. Die Geschichte dieser Technik ist bereits eingehend beschrieben und einer kritischen Analyse unterzogen worden. Schon Bendix spricht angesichts der Wochenendausflüge, gemeinsamen Abendessen und informellen Zusammenkünfte, die die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Managern bei der General Electric verbessern sollen, von »Methoden der Überwachung«. <sup>56</sup> Ulrich Bröckling verschärft diese Kritik mit Blick auf moderne Techniken des 360-Grad-Feedback zu der Diagnose, die psychologischen Instrumente der Verhaltensbeobachtung ließen sich als »demokratisiertes Panopticon« beschreiben. <sup>57</sup>

Der Begriff des Feedback optimiert aber nicht nur die Möglichkeiten der Verhaltensbeobachtung, er schafft auch ein psychologisches Double philosophischer Autonomiekonzepte, indem er Handeln als »selbststeuernden« Prozess modelliert. Das zeigt sich im zweiten Teil des Aufsatzes über *Frontiers in Group Dynamics*, der in keinem der gängigen Aufsatzbände Lewins vollständig enthalten ist. Lewin greift darin das Beispiel der geplanten Verhaltensänderung bei Hausfrauen auf und entwickelt eine detailliertere Theorie der Bedeutung sozialer »Kanäle«, die durch so genannte *gate keeper* kontrolliert werden. Der in modernen Gesellschaften wichtigste Kanal, über den Nahrungsmittel auf den Tisch gelangen, ist der Einkauf im Lebensmittelhandel; wer für den Einkauf zuständig ist, wie die Probandinnen des Hausfrauen-Versuchs, entscheidet, was den Kanal passieren darf und was »draußen« bleibt. Aus Sicht des *social management* lautet die unmittelbare Lehre dieser Theorie: »den sozialen Prozess zu ändern bedeutet, die *gate keeper* zu beeinflussen oder zu ersetzen«. <sup>58</sup> Weit folgenreicher als diese These zur Rolle der *gate keeper* waren aber Lewins Überlegungen zur spezifischen Struktur der sozialen Kanäle selbst, die er unter dem Schlagwort »Feedback-Problem« abhandelte:

<sup>56</sup> Bendix: Herrschaft und Industriearbeit (wie Anm. 4), S. 420.

<sup>57</sup> Vgl. Ulrich Bröckling: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt/M. 2007, S. 236–247.

<sup>58</sup> Kurt Lewin: *Frontiers in Group Dynamics II. – Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*, in: *Human Relations* 1 (1947), S. 143–153, hier S. 145 (Übers. A.G.).

»Viele Kanäle des sozialen Lebens haben nicht nur einen Anfang und ein Ende, sondern sind zirkulär strukturiert. Der größte Teil der Kanäle, der das Essen vom Lebensmittelladen in die Mäuler der Familienmitglieder oder in den Mülleimer leitet, ist tatsächlich Teil eines anderen zirkulären Prozesses. Dieser Prozess beinhaltet Geschirrspülen, Haushaltsgeld vom Ehemann bekommen und andere Bereiche des Haushaltsführung, die einander zirkulär folgen. Viele dieser Bereiche stehen in gegenseitiger Abhängigkeit, sofern das Ende des einen den Beginn des anderen bedeutet. Organisiertes soziales Leben ist voll von solchen zirkulären Kanälen. Einige dieser zirkulären Prozesse entsprechen den von technischen Ingenieuren so genannten Feedback-Systemen, das heißt Systemen, die eine Art von Selbststeuerung aufweisen.«<sup>59</sup>

Der Rekurs auf technische Feedback-Verfahren dient Lewin dazu, eine intelligente Art von planvollem Handeln gegen schlichtere Varianten abzusetzen. Das Attribut »intelligent« lässt sich dabei ganz im Sinne Sterns als Fähigkeit verstehen, sich an die wandelnden Gegebenheiten der Umwelt anzupassen. In seiner Studie über *Die Intelligenz der Kinder und Jugendlichen* gibt Stern die folgende Definition von Intelligenz: »Intelligenz ist die allgemeine Fähigkeit eines Individuums, sein Denken bewußt auf neue Forderungen einzustellen; sie ist allgemeine geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens.«<sup>60</sup> Selbststeuerndes Handeln im Sinne Lewins kann man also insofern als intelligent bezeichnen, als es nach dem ersten Handlungsschritt sein Ergebnis überprüft und danach die weiteren Schritte ausrichtet. Dabei kann nicht nur eine Korrektur des geplanten zweiten Schritts, sondern auch eine Umstellung des gesamten Plans die Folge sein.

Damit liegen um 1950 bereits alle Bestandteile bereit, aus denen die derzeit gängigen Kompetenz-Konzepte gebaut sind. Stellvertretend seien nur John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel zitiert, die in ihrer Einleitung zu dem 2007 erschienenen *Handbuch Kompetenzmessung* betonen, der Begriff der Kompetenz bezeichne nicht einfach »beliebige Handlungsfähigkeiten«, sondern nur »solche Fähigkeiten oder Dispositionen, die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben«. In diesem Zusammenhang gewinnt die Idee der schöpferischen Reaktion auf »Neues« geradezu programmatische Qualität. Eines der wichtigsten Argumente der Handbuchherausgeber für die breitenwirksame Einführung von Kompetenztests lautet, man habe es im Alltag nicht mit Automaten, sondern mit »kreativen Subjekten« zu tun, die Probleme nicht nach abfragbaren Schemata lösen.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Ebd. S. 147 (Übers. A. G.).

<sup>60</sup> Stern: *Die Intelligenz der Kinder und Jugendlichen* (wie Anm. 13), S. 2 f.

<sup>61</sup> John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Erken-

Boltanski und Chiapello setzen einige Hoffnung in derartige Konzepte, von denen sie sich neue Gerechtigkeitsstandards in zunehmend informellen Arbeitsumfeldern versprechen. Dabei übersehen sie, dass Kompetenztests keine neutralen Verfahren sind, die man »von außen« auf die Arbeitswelt applizieren kann, sondern Produkte einer boomenden Psychoindustrie, die auf den Absatz von Test- und Trainingstechniken setzt. Kompetenzkonzepte fungieren als psychologische Doubles philosophischer Autonomiebegriffe, die Selbstbestimmung in Selbststeuerung übersetzen und Freiheit zu einem Element des um 1900 entwickelten Eignungsdispositivs umdeuten.<sup>62</sup>

---

nen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart <sup>2</sup>2007, S. XI und XIX.

- <sup>62</sup> Eine eingehende Begründung dieser Diagnose führte weit über den Rahmen der vorliegenden Skizze hinaus. Einen ersten Schritt in diese Richtung habe ich unter dem Titel »Kritik der Kompetenz« versucht (Zürich/Berlin 2011). Der vorliegende Aufsatz ist Teil einer umfassenderen Aufarbeitung des historischen Feldes, die ich an der TU Darmstadt mit Andreas Kaminski begonnen habe. Vgl. dessen Aufsatz: Prüfungen um 1900. Zur Genese einer Subjektivierungsform, in: *Historische Anthropologie* 19 (2011), S. 331–353.