

# Der Mensch ist früher fertig

Was neueste psychologische Studien für die Personalentwicklung in den Unternehmen bedeuten

Von Wolfgang Salewski

**B**risante Ergebnisse hat eine Studie des Münchner Max-Planck-Instituts gebracht. Brisant ist sie vor allem für jene, die sich in den Betrieben mit Personalentwicklung befassen. Nach der mehr als zwanzig Jahre dauernden „Longitudinalstudie zur Genese individueller Kompetenzen“ (Logik-Studie) sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen sowie seine Persönlichkeitsmerkmale bereits im Kindesalter hinreichend definiert – und bleiben bis in das frühe Erwachsenenalter tendenziell stabil.

Wer schon mit drei oder vier Jahren über besondere intellektuelle Fähigkeiten verfügt, hat diese auch noch im Alter von vierundzwanzig Jahren, und wer frühkindlich intellektuell weniger gut ausgestattet ist, wird dies auch als Erwachsener bleiben. Ein aggressives Kind wird auch als Erwachsener aggressiv sein, ein schüchternes Kind wird schüchtern bleiben. Der Mensch scheint viel früher fertig zu sein, als wir bisher vermutet haben. Und es ist anzunehmen, dass das, was zwanzig Jahre lang stabil war, dem Menschen auch für den Rest seines Lebens bleibt.

## Eigenschaften bleiben

Genauer: Durch die Ausbildung, durch Erziehung in Schule und Elternhaus werden unsere Intelligenz, unser Gedächtnis, unser Denken kontinuierlich weiterentwickelt, ebenso unsere moralische Motivation und unser Selbstvertrauen. Allerdings bleiben die Unterschiede zu den anderen erhalten. So steht sehr früh fest, wer das Potenzial hat, einen höheren Schulabschluss zu bestehen. Lediglich Eigenschaften wie Aggressivität oder Schüchternheit sind sehr früh stabil und verändern sich nicht mehr.

Frühere entwicklungspsychologische Studien hatten schon nahe gelegt, dass die Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen bereits mit dem Abschluss seiner frühkindlichen Entwicklung, also zwischen dem 18. und 24. Lebensmonat definiert sind und sich nichts mehr ändern; nun belegt die Logik-Studie, dass dies in abgeschwächter Form auch für die intellektuelle Leistungsfähigkeit und für die grundlegenden Einstellungen gilt.

Wer nun annimmt, dass damit alles vorgegeben ist und alle Bemühungen von Lehrern, Ausbildern und Personalentwicklern vergebens sein müssen, hat sich allerdings auch wieder getäuscht. Gerade die Logik-Studie dokumentiert eindrucksvoll, dass durch schulische Erziehung und Ausbildung die grundlegenden Merkmale weiterentwickelt werden.

Interessant ist auch, dass geschlechtsspezifische Unterschiede nur dort sichtbar werden, wo entsprechende Rollenmuster gelernt und übernommen wurden, nämlich beim Selbstvertrauen und bei der moralischen Motivation. Hier ent-

wickeln sich Frauen und Männern tatsächlich verschieden: bei Männern ein höheres Selbstvertrauen, bei Frauen eine größere moralische Motivation.

Ein entscheidender Schluss lässt sich aus den Erkenntnissen aller Studien ziehen: Wenn Stärken und Schwächen einer Persönlichkeit sehr früh definiert sind, dann kann man deren künftige Entwicklung beeinflussen, indem man Stärken kontinuierlich fördert, so dass der Betref-

## Expertenforum Mittelstand

Eine Initiative von Süddeutsche Zeitung und HypoVereinsbank

fende Beruf und Privatleben erfolgreich gestalten kann und seine Schwächen, soweit sie nicht störend sind, wenig Aufmerksamkeit schenken muss.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Eignungsdiagnostik. Es gibt inzwischen eine Fülle von Verfahren, mit denen man sowohl die Persönlichkeit, als auch Intelligenz, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen hinreichend beschreiben kann. Diese Tests genügen heute wissenschaftlichen Kriterien: Sie messen das, was sie zu messen vorgeben, sie kommen bei jeder Testwiederholung bei der gleichen Person zum gleichen Ergebnis, und jeder, der den Test durchführt und auswertet, kommt zum gleichen Ergebnis. Das unterscheidet die moderne Eignungsdiagnostik von vorwissenschaftlichen projektiven Verfahren (Bilderinterpretationen) und Graphologie. Die modernen Verfahren bieten die Chan-



Professor Wolfgang Salewski ist Honorarprofessor an der privaten Universität Witten-Herdecke. Foto: Imago

ce für eine umfassende eignungsdiagnostische Beratung. Besonders wichtig ist hier der Test auf die intellektuelle Leistungsfähigkeit. Hier muss mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, dass Intelligenz und Berufserfolg direkt miteinander zusammenhängen. Es gibt Tätigkeiten, bei denen ein hoher Intelligenzquotient (IQ) ebenso hinderlich ist wie ein niedriger. Hier gilt es, sehr sorgsam Anforderungsprofile zu entwickeln und zu testen. Ähnliches gilt für die Persönlichkeitsmerkmale: In vielen Fällen ist etwas weniger sicherlich mehr.

Eignungsdiagnostische Verfahren, die nicht an spezifischen Berufsbildern geübt sind, verfehlen ihre Wirkung und führen in die Irre. Schulzeugnisse sind als Prognoseinstrumente wenig geeignet. Neben der schulischen Leistung messen sie sehr stark Anpassungsvermögen und Fleiß. Die Logik-Studie belegt eindrucksvoll, dass intellektuelle Leistungsfähigkeit und mathematische Kompetenz nicht zusammenhängen.

Die neuen Erkenntnisse verändern die Welt der Personalentwickler erheblich. Im Kern steht die Aussage, dass der Mensch von frühester Kindheit her weitestgehend definiert ist und sich in seinen Grundzügen nicht mehr ändert. Das bedeutet, dass sich die Personalentwicklung der Zukunft viele Schulungen und Trainings ersparen kann. Das hat den Vorteil, dass man sich nicht mehr dem Vorwurf aussetzen muss, die vielen Seminare änderten sowieso nichts.

## Individuelle Förderung nötig

Der moderne Personalentwickler wird sich viel mehr als bisher mit Persönlichkeitsdiagnostik beschäftigen müssen, um maßgeschneiderte individuelle Entwicklungskonzepte anbieten zu können. Und hier muss er sich dann mit dem blinden Fleck der Menschen beschäftigen. Die meisten haben in der Tat nur begrenzten Zugang zu ihren eigenen Stärken und Schwächen; eine wichtige Aufgabe wird daher darin bestehen, den Menschen zu mehr Transparenz in eigener Sache zu verhelfen und ihnen zu erläutern, wie sich ihre Persönlichkeit mit den beruflichen Anforderungen vereinbaren lässt, etwa bei der Laufbahnplanung. Neben der Eignungsdiagnostik wird dann sicher das individuelle Beratungsgespräch oder die gruppenspezifische Erfahrungsguppe zur Selbsterkenntnis beitragen.

Die übrige Arbeit der Personalentwickler wird sich auf quantitative und qualitative Bedarfsplanung, Anforderungsprofile, Laufbahnpläne und inhaltliche Weiterbildung beschränken.

Das 5. Expertenforum Mittelstand der Süddeutschen Zeitung und der HypoVereinsbank findet am 23. November in München statt. Thema: Ressource Mensch – Mitarbeiter finden, fördern, fordern. [www.expertenforum-mittelstand.de](http://www.expertenforum-mittelstand.de)