

## Piagets Erbe für die Wirtschaft: entwicklungspsychologische Management-Diagnostik

**Haben Sie sich auch schon gefragt, warum ein intelligenter und erfahrener Manager in komplexen Situationen öfter nicht fähig war, adäquat zu handeln? Eine Antwort darauf könnte die Reife seiner eigenen Handlungslogik sein – ein zentraler Persönlichkeitsaspekt, der mit entwicklungspsychologischer Methodik gemessen werden kann.**

Die Liste psychologischer Instrumente für die Management-Diagnostik ist lang, aber auch „flach“: Es werden vorwiegend stabile persönliche Eigenschaften (zum Beispiel durch Persönlichkeits- und Motivationstests), überdauernde Leistungsmerkmale (zum Beispiel durch Intelligenztests) oder spezifische Kompetenzen (beispielsweise in Assessment-Centern) eingeschätzt. Die zentrale Frage für die Praxis ist hierbei: „Was unterscheidet einen erfolgreichen Manager von einem weniger erfolgreichen?“ (Sarges, 1995). So erstaunt es nicht, dass die Management-Diagnostik weitgehend einem eigenschaftsdiagnostischen Ansatz verbunden ist. Oder es wird – wie in Assessment-Centern – ausschließlich Verhalten beobachtet und eingeschätzt. Werden diese Verfahren verantwortlich eingesetzt, können Unternehmen daraus vielfältigen Nutzen für die Personalauswahl, interne Stellenbesetzungen oder die Führungskräfteentwicklung ziehen (vgl. Hossiep und Mühlhaus, 2005). Aber sind so wirklich die für erfolgreiches Management wichtigsten Aspekte abgedeckt?

Für die meisten Wirtschaftspsychologen, Berater oder Personalleiter ist Entwicklungspsychologie etwas, das wenig Bezug zur Wirtschaft hat. Gerade aus diesem Bereich kommen allerdings relevante Kon-

zepte, Forschungen und Messmethoden für sonst vernachlässigte Aspekte. Eine valide Einschätzung, etwa wie „reif“ eine Person ist, also wie weit entwickelt ihre eigene Handlungslogik ist, fehlt in der Management-Diagnostik meist. Hier kann ein entwicklungspsychologischer Ansatz der klassischen Eignungsdiagnostik „Tiefe“ geben und sie so sinnvoll ergänzen. Und nicht nur das: Manche Verhaltensaspekte erscheinen danach in einem ganz anderen Licht.

### Beispiel für Entwicklung: Umgang mit Feedback

Rückmeldung ist ein für erfolgreiches Handeln im Management unerlässlicher Aspekt, ohne den kein Lernen aus Situationen möglich ist. Wie kann man verstehen, dass Führungskräfte sehr unterschiedlich damit umgehen? Manche Manager wünschen sich Feedback, geraten aber selbst bei vorsichtigster Formulierung leicht in eine Verteidigungshaltung oder nehmen nur das an, was ihrem Bild nicht widerspricht. Andere hingegen scheinen eine Rückmeldung zu ihrer Person oder ihrem Handeln eher als Geschenk zu empfinden. Die entwicklungspsychologische Antwort ist: Beim Umgang mit Rückmeldungen handelt es sich nicht nur um eine direkt erlernbare Fähigkeit, sondern um einen Aspekt der Reife. Das ist ein zentraler Unterschied: Eine Führungskraft kann in einem Seminar zwar lernen, professionell mit Feedback umzugehen. Inwiefern sie das aber in ihren Alltag integriert – zu welchen Aspekten sie sich Rückmeldungen einholt und wie sie damit umgeht –, ist zu einem großen Teil eine Frage ihrer Entwicklungsstufe (siehe Abbildung 1). Eine interessante Studie illustriert einen Aspekt davon: In einem Unternehmen wurde eine größere Zahl von Führungskräften hinsichtlich ihres Ich-Entwicklungsniveaus getestet. Allen Beteiligten wurde angeboten, innerhalb eines längeren Zeitraums auf freiwilliger Basis individuelle Coaching-Sitzungen in Anspruch zu nehmen. Wie nach dem Modell der Ich-Entwicklung (Loevinger, 1976) zu erwarten, nahmen Führungskräfte auf frühen Entwicklungsstufen dieses Angebot nicht in Anspruch, Führungskräfte, die eine sehr späte Entwicklungsstufe erreicht hatten, hingegen in hohem Ausmaß.

### Spezifische Konstruktion der Welt

Wie sich Menschen über verschiedene Stufen entwickeln und dadurch zu einem immer umfassenderen



*Thomas Binder,  
Diplom-Kaufmann,  
Diplom-Psychologe,  
Supervisor (DGSv, SG),  
Wirtschaftsmediator (BM),  
systemics™ – Beratung und  
Training, Berlin  
binder@systemics.net*