

# 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-Entwicklungs niveaus 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](mailto:binder@systemics.net)

Verständnis der Welt gelangen, wurde von dem Psychologen Jean Piaget für das Kindes- und Jugendalter erforscht. Ihn faszinierten die Denkfehler von Kindern. Er entdeckte, dass diese nicht zufällig geschehen, sondern dass ihnen eine bestimmte Struktur zugrunde liegt. In seinem bekannten Test zur Mengeninvarianz zeigt sich beispielsweise, dass Kinder im Alter von etwa drei Jahren beim Umgießen von Wasser aus einem hohen, schmalen in ein niedriges, breites Glas sagen, die Flüssigkeit sei weniger geworden. Auch wenn man ihnen beim Zurückgießen zeigt, dass sich wieder die gleiche Flüssigkeitsmenge einstellt, meinen sie, dass es nun wieder mehr sei. Sie können noch nicht gleichzeitig mehrere Aspekte (Höhe und Umfang) ins Auge fassen, weil sie noch keine kognitive Struktur dafür ausgebildet haben. Wie Piaget zeigte, existieren im Kindes- und Jugendalter aufeinander aufbauende Stufen der kognitiven Entwicklung, die sich qualitativ unterscheiden. Jeder dieser Stufen liegt eine innere Struktur zugrunde, innerhalb derer sich Kinder ihre Welt auf spezifische Art und Weise konstruieren. Man kann noch so sehr versuchen, ihnen direkt etwas beizubringen – solange sich nicht ihre interne Struktur ändert, sind sie nicht fähig, Dinge anders zu verstehen. Bei Managern ist dies nicht anders. Nur wird in der Regel nicht gesehen, dass man in Hinblick auf Personalauswahl und -entwicklung unterscheiden muss zwischen:

Stufenummer	Entwicklungsstufe	Ebenen	Häufigkeit in %
E 2/E 3	Impulsgesteuerte Stufe/ Selbstorientierte Stufe	vorkonventionell	5 %
E 4	Gemeinschaftsbestimmte Stufe	konventionell	12 %
E 5	Rationalistische Stufe		38 %
E 6	Eigenbestimmte Stufe		30 %
E 7	Relativierende Stufe	post-konventionell	10 %
E 8	Systemische Stufe		4 %
E 9/E 10	Integrierte Stufe/ Verschmelzende Stufe		1 %

Abb. 1: Entwicklung über 10 Stufen: E1 gehört zum Kindesalter und ist deshalb nicht aufgeführt.

- horizontaler Veränderung (Lernen): Aneignung von weiteren Erfahrungen, Kompetenzen und Erkenntnissen (im Sinne von mehr) und
- vertikaler Veränderung (Entwicklung): eine differenziertere und integriertere Sicht auf sich selbst und die Umwelt zu entwickeln (im Sinn von anders, qualitativer Entwicklung).

Management-Diagnostik berücksichtigt nicht, dass sich auch erwachsene Menschen in Bezug auf bestimmte Aspekte ihrer Persönlichkeit über qualitativ unterschiedliche Stufen entwickeln und dies entscheidende Auswirkungen hat.

### Vertikale Entwicklung

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl entwicklungspsychologischer Ansätze, die

sich mittel- oder unmittelbar auf Piaget beziehen. Erstens wurde bei diesen Studien herausgefunden, dass einige Eigenschaften nicht stabiler Natur sind, wie von den meisten Persönlichkeitsforschern angenommen. So weist die Eigenschaft, sein Verhalten nicht anhand eigener Maßstäbe, sondern an den Erwartungen anderer auszurichten, eine umgekehrte U-Form auf. In frühen Entwicklungsstufen ist ein geringes, in mittleren Stufen ein hohes Maß und in späteren Entwicklungsstufen ein wiederum geringeres Maß an Konformität zu beobachten. Zweitens zeigte sich, dass sich manche Aspekte einer Person nicht linear (im Sinne von quantitativer Zunahme) entwickeln, sondern in qualitativen Sprüngen (Entwicklungsstufen). Folgendes spielt dabei eine zentrale Rolle:

- Entwicklung ist eine Abfolge fundamentaler Transformationen: Bei jeder Transformation verändert sich die Weltsicht, in die man bisher eingebettet war. Sie wird umfassender und integrierter.
- Die Entwicklungsstufen folgen einer universellen Logik: Keine Entwicklungsstufe kann übersprungen werden. Längsschnittstudien in unterschiedlichen Kulturreihen zeigen immer wieder die gleiche Abfolge identischer Entwicklungsstufen.
- Die einmal erreichte Entwicklungsstufe ist prinzipiell unumkehrbar. Allerdings kann es situationsbedingte Rückfälle zu früheren Stufen geben (zum Beispiel unter Stress).

### Kurzporträt Jean Piaget (1896–1980)

Durch seine Experimente, wie Kinder und Jugendliche sich die Welt erklären, beantwortete der Schweizer Psychologe Piaget die Erkenntnistheorie nicht nur philosophisch, sondern machte sie empirisch überprüfbar. Ohne seine Untersuchungen über die Entwicklung des menschlichen Denkens ist die moderne Entwicklungspsychologie nicht vorstellbar. Während Piaget vor allem erforschte, wie sich die formale Logik bis zum Jugendalter entwickelt, erweiterten

späteren Forscher seine Fragestellungen auf die gesamte Lebensspanne und darum, wie Menschen sich ihre soziale Welt erklären.

#### Literaturtipps

- Piaget, J. (2003). Meine Theorien der geistigen Entwicklung.** Weinheim: Beltz (Taschenbuch). Ideal als kurze Einführung in Piagets Werk und zentrale Begriffe.  
**Scharlau, I. (1996). Jean Piaget zur Einführung.** Hamburg: Junius. Kompakter Überblick über das Gesamtwerk Piagets.

- Die Entwicklung einer Person kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt ins Stocken geraten.
- Personen auf einer späteren Entwicklungsstufe verstehen die Logik früherer Entwicklungsstufen. Personen auf früheren Entwicklungsstufen hingegen interpretieren die Handlungen von Personen auf späteren Entwicklungsstufen nach der ihnen möglichen kognitiven Struktur.
- Man kann Personen nicht direkt die Logik einer späteren Entwicklungsstufe lehren. Entwicklung geschieht in Auseinandersetzung zwischen der Person und ihrer jeweiligen Umwelt. Sie braucht Zeit und ist in der Regel von Entwicklungskonflikten und Irritationen begleitet.

Methoden, die sich entwickelnde Persönlichkeitsaspekte messen, berühren grundlegendere Strukturen einer Person als klassische psychometrische Persönlichkeitstests oder Kompetenz-einschätzungen. Es wird nicht nur betrachtet, was eine Person „kann“ oder welche Verhaltenstendenzen sie „zeigt“, sondern was eine Person „ist“.

### Ich-Entwicklung – ein fundamentaler Persönlichkeitsaspekt

Vergleicht man verschiedene entwicklungspsychologische Ansätze, kommen für die Management-Diagnostik nur solche in Frage, die unterschiedliche Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter erfassen. Außerdem muss das erfasste Merkmal Auswirkungen auf wichtige Aspekte des Managementbereichs haben – das ist nach bisher vorliegenden Studien vor allem der Grad der Ich-Entwicklung. Darunter versteht man, wie eine Person generell die Welt, die Situation, in der sie sich befindet, sowie sich selbst wahrnimmt und interpretiert. Dabei zeigen sich bestimmte Muster, wie Menschen ihre innere und äußere Umwelt erleben und auf sie reagieren. Diese typischen Muster haben großen Einfluss darauf, worauf eine Person achtet, welche Schlüsse sie zieht, wie sie handelt beziehungsweise was ihr im Beruf wichtig und möglich ist. Bei Erwachsenen kann man neun Stufen der Ich-Entwicklung unterscheiden

und valide messen. Bei den meisten Menschen kommt die Ich-Entwicklung mit etwa Mitte 20 zum Stillstand, einige entwickeln sich aber weiter. So zeigt sich bei Erwachsenen eine große Bandbreite von Ich-Entwicklungsstufen. Abbildung 1 zeigt die prozentuale Häufigkeit der Stufen (Rooke und Torbert, 2005), die das Ich-Entwicklungs-Profil (I-E-Profil) misst (weitere Infos zur Ich-Entwicklung und dem dazu verfügbaren Messinstrument I-E-Profil unter [www.i-e-profil.de](http://www.i-e-profil.de)).

Die Entwicklungsstufe einer Führungskraft hat nicht nur großen Einfluss darauf, wie sie sich verhält, sondern vor allem darauf, was ihr prinzipiell möglich ist. Beispielsweise ist das Handeln von Führungskräften auf Stufe E4 stark durch die Erwartungen ihrer Bezugsgruppen geprägt. Ihr Handeln ist darauf ausgerichtet, das Gesicht zu wahren und anderen nicht auf die Füße zu treten. Geht es darum, eigene Standpunkte zu vertreten, Interessen von unten nach oben oder andersherum durchzusetzen oder in Konflikten einzugreifen, bekommen Personen auf dieser Stufe in der Regel allergrößte Schwierigkeiten. Denn sie haben noch keine innere Instanz entwickelt mit der sie zwischen unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen (zum Beispiel Mitarbeiter der eigenen Abteilung, eigene Berufsgruppe, Führungskräfte auf gleicher Ebene) vermitteln können. Personen auf dieser Stufe „haben“ nicht unterschiedliche Beziehungen, sondern „sind“ ihre jeweiligen Beziehungen. Insofern fällt es ihnen schwer, sich innerlich davon zu distanzieren. Auf Gruppenleiterebene mag dies noch akzeptabel sein, auf Abteilungsleiterebene oder höher kann so viel Schaden angerichtet werden. Auch wenn diese Führungskraft an einem Konfliktmanagementtraining teilnimmt, zeigt sich höchstwahrscheinlich keine wesentliche Besserung. Wie bei Piagets Wassertest muss sich erst die innere Struktur verändern, damit das gelernte Know-how im Alltag umgesetzt werden kann.

Eine Führungskraft, deren I-E-Profil die Stufe E8 aufzeigt, verfügt durch ihre

weiterentwickelte Ich-Struktur über viele andere Möglichkeiten. Sie kann nicht nur besser zwischen unterschiedlichen Erwartungen vermitteln und eine eigenständige Position vertreten. Sie ist auch in der Lage, permanent ihre eigene Position zu revidieren und nicht starr an einem einmal eingeschlagenen Weg festzuhalten. Ebenso baut sie zunehmend Rückkopplungsmechanismen ein. Dies ist ihr möglich, weil sie an kein explizites Referenzsystem mehr gebunden ist. Personen, die eine solche Entwicklungsstufe erreicht haben, können in der Regel gut mit Mehrdeutigkeit umgehen und verfügen über ein komplexes Situationsverständnis. Das sind Aspekte, die beim Umsetzen umfassender betrieblicher Veränderungsprozesse besonders relevant sind. Es erstaunt daher nicht, dass das Ich-Entwicklungs niveau der Führungskräfte, die für Veränderungsprozesse verantwortlich zeichnen, ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, wie Rooke und Torbert in einer umfassenden Studie zeigten. Manager, die diese reife Entwicklungsstufe erreicht haben, sind allerdings selten. Obwohl der Anteil späterer Entwicklungsstufen auf höheren Hierarchieebenen etwas größer ist, befinden sich die meisten Führungskräfte auf den Stufen E5 und E6. Es lohnt sich daher, bei Personalauswahl und -entwicklung die Stufe der Ich-Entwicklung stärker zu berücksichtigen. Denn sie ist nicht eine Eigenschaft unter vielen, sondern stellt vielmehr einen Master-Trait dar, der viele andere Persönlichkeitsaspekte und Kompetenzen beeinflusst.

### Weiterführende Literatur

- Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2005).** *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*. Göttingen: Hogrefe.
- Jüttemann, G. & Thomae, H. (Hrsg.). (2002).** *Persönlichkeit und Entwicklung*. Weinheim: Beltz.
- Loevinger, J. (1976).** *Ego Development. Conceptions and theories*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rooke, D. & Torbert, W. (2005).** Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 4, 1–12
- Sarges, W. (Hrsg.) (1995).** *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.