



Thomas Binder & Jason Kay:

Was hätte Jean Piaget beim Thema Führungskräfteentwicklung anders gemacht?

Abstract

Der große Entwicklungspsychologe Jean Piaget, der erforschte, wie sich Kinder über unterschiedliche Stufen des Denkens die Welt erschließen – wie könnte das mit dem Thema Führungskräfteentwicklung zusammenhängen? Die Berührungspunkte sind stärker als man vermuten würde. Denn durch die Verbindung von entwicklungs- und wirtschaftspsychologischen Ansätzen werden Fragen gestellt, die sonst häufig nicht gesehen werden, aber im Alltag von Führungskräften eine entscheidende Rolle spielen.

Stellen Sie sich Jean Piaget als Leiter Personalentwicklung in einem größeren Unternehmen vor. Nicht als weltberühmten Forscher, von zahlreichen Auszeichnungen geehrt, sondern als umtriebigen Praktiker, der mit Weitblick versucht, für sein Unternehmen konkrete Unterstützung beim großen Thema Führung zu leisten (z.B. Auswahl, Beurteilung, Nachwuchsförderung, Identifizierung von High Potentials, Konzeption von Führungsentwicklungsprogrammen). In der heutigen Zeit hätte Jean Piaget das Thema Führungskräfteentwicklung wahrscheinlich anders als seine Kollegen und Kolleginnen angefasst und um eine weitere wesentliche Perspektive ergänzt. Er hätte Führungskräfteentwicklung nicht nur als Lernen verstanden, sondern sie um eine explizit entwicklungspsychologische Dimension erweitert. Vermutlich hätte er sich als in der Wirtschaft tätiger Entwicklungspsychologe ganz pragmatisch mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Wie unterscheiden sich unsere Führungskräfte in ihrem Verständnis der Welt?
- Kann man auch bei Führungskräften unterschiedliche Entwicklungsstufen unterscheiden?
- Welchen Einfluss hat das Entwicklungsniveau unserer Führungskräfte auf ihr Handeln?
- Entwickeln sich die Führungskräfte in unserem Unternehmen überhaupt oder findet ausschließlich Lernen statt?
- Was ist, wenn der „Job größer“ als eine Führungskraft „reif“ ist? (Are you big enough for your job or is your job bigger than you?)

Sicherlich hätte er in seiner Arbeit wichtige Aspekte wie fachliches Know-how, berufliche Erfahrungen, bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und soziale Kompetenz beachtet – aber er hätte vermutlich noch tiefer geschaut. Wie der von ihm initiierte und in seinen Grundzügen skizzierte strukturalistische Entwicklungsansatz vermuten lässt, hätte er danach geforscht, wie die innere Struktur beziehungsweise die Handlungslogik eines Managers beschaffen ist. Man könnte sagen, er hätte nach der verborgenen Software gesucht, die das Denken und Handeln einer Führungskraft erst möglich macht. Und dadurch hätte er interessante Antworten auf folgende wichtige Fragen geben können:

- Wie ist es zu erklären, dass erfahrene Führungskräfte bei einem komplexen Thema immer wieder aus „sowohl-als-auch-Fragestellungen“ ein „entweder-oder“ machen?

- Warum gelingt es manchen Führungskräften, Akzeptanz für umfassende Veränderungsprozesse in Unternehmen zu erreichen, während andere technizistisch vorgehen, sich in Einzellösungen verrennen und Widerstand auf allen Ebenen erzeugen?
- Wieso werden manche sehr gute Fachkräfte nie wirkliche Führungskräfte?

Dies sind nur einige der vielen Fragestellungen, die sicherlich nicht nur durch eine entwicklungspsychologische Perspektive erklärt werden können. Aber diese Perspektive kann Aspekte beleuchten, die sonst übersehen werden.

Nun – Jean Piaget ist stets reiner Forscher geblieben und hat sich vor allem mit der Entwicklung formalen Denkens bis zum späten Jugendalter beschäftigt. Es ist nicht bekannt, dass es einen Entwicklungspsychologen gibt, der als Leiter Personalentwicklung tätig ist, aber weitere Forscher in der Tradition Piagets haben seinen Ansatz auch auf die Entwicklung im Erwachsenenalter übertragen und in Hinblick auf weitere relevante Aspekte ergänzt (z.B. Ich-Entwicklung, Moralentwicklung, Entwicklung komplexen dialektischen Denkens). Interessanterweise ist aber immer noch eine erhebliche Lücke zwischen der Masse an entwicklungspsychologischer Forschung der letzten 40 Jahre und der Anwendung dieser Erkenntnisse in der Wirtschaft festzustellen. Nur selten werden das Wissen und die Methoden außerhalb des Elfenbeinturms der Wissenschaft in der Wirtschaft genutzt. Obwohl diese Erkenntnisse für die Wirtschaft und speziell für die Führungskräfteentwicklung hochinteressant sind.

Mittlerweile weist eine Vielzahl von Forschungsergebnissen darauf hin, dass durch eine entwicklungspsychologische Perspektive ein erheblicher Mehrwert für die Führungskräfteentwicklung erzeugt werden kann. Denn reifere Führungskräfte können beispielsweise kompetenter mit komplexen und unsicheren Situationen umgehen, lassen sich weniger von ihrem Umfeld beeinflussen und setzen Macht sehr viel balancierter ein als Manager auf früheren Entwicklungsstufen. Nur wenige Führungskräfte erreichen allerdings dieses späte Entwicklungsniveau, das besonders für die Effektivität in höheren Managementpositionen essentiell ist.

Erstmals in Deutschland ist es nun möglich, dieses entwicklungspsychologische Know-how für die Wirtschaft zu nutzen. Es wird gezeigt, worin der Unterschied zwischen horizontaler und vertikaler Veränderung besteht und welche Konsequenzen dies für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung hat.

- Literatur:

- Binder, T. (2007): Ego development and its implications for the business world. Presentation, 13th European Conference on Developmental Psychology, Jena.
- Binder, T. (2007): Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Managementdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14 (2), 56-58.
- Kegan, R. (2006). *The evolving self. Problem and Process in Human Development*. Harvard: Kindt.
- Loevinger, J. (1976). *Ego Development. Conceptions and theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manners, J. & Durkin, K. (2001). A critical review of the validity of ego development theory. *Journal of Personality Assessment* 77 (3), 541-567.
- Piaget, J. (2003): *Meine Theorien der geistigen Entwicklung*. Weinheim: Beltz.
- Rooke, D. & Torbert, W. (1998). Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. *Organization Development Journal* 16 (1), 11-28.
- Westenberg, P., Blasi, A. & Cohn, L.D. (Ed.) (1998): *Personality Development. Theoretical, Empirical and Clinical Investigations of Loevinger's Conception of Ego Development*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

7. Kongress für Wirtschaftspsychologie, 28.-30.04.2008, Fellbach

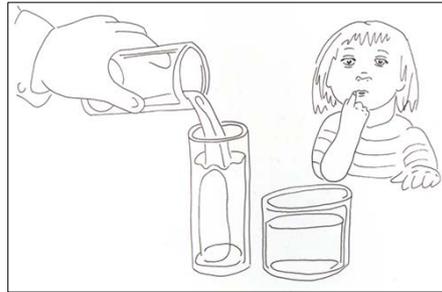
Was hätte Jean Piaget beim Thema
Führungskräfteentwicklung anders gemacht?

30.04.2008

Jean Piagets strukturgenetischer Ansatz

- ◆ Die Erkenntnisprozesse und das Verhalten von Menschen weisen eine innere Logik/Struktur auf.
- ◆ Im Zuge der individuellen Entwicklung verändert sich diese tiefgreifend – in vorhersehbarer Weise.
- ◆ Solange eine bestimmte innere Struktur nicht aufgebaut ist, ist es nicht möglich, konsequent ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.

Piagets klassisches Experiment: Parallelen zur FK-Entwicklung?



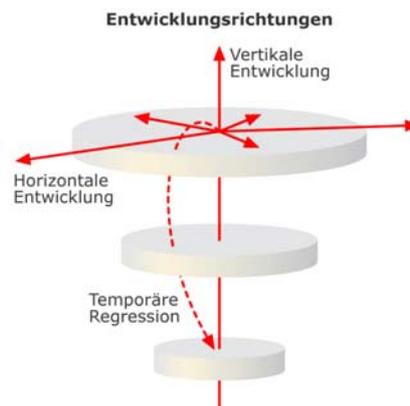
Verfügen Führungskräfte über eine ausreichend komplexe “Software”, um Ihre Funktion gut ausfüllen zu können?

Wie verarbeiten Führungskräfte Ihre Erfahrungen?

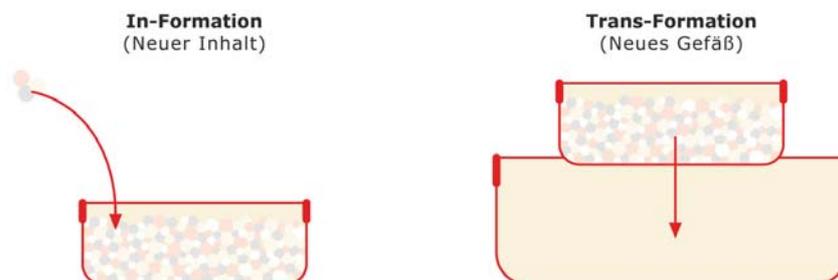
- ◆ Assimilieren:
Sie verarbeiten und integrieren ihre neuen Erfahrungen gemäß ihrer bisherigen Denkstruktur.
- ◆ Akkomodieren:
Sie verändern ihre bisherige Denkstruktur und gleichen sie an die neue Erfahrung an.

Entwicklungsrichtungen

- ◆ **Horizontale Entwicklung:** Lernen innerhalb einer bestehenden Handlungslogik (z.B. neue Fähigkeiten, neues Wissen).
- ◆ **Vertikale Entwicklung:** Transformation in Richtung einer umfassenderen Handlungslogik.



Lernen Führungskräfte nur oder entwickeln sie sich auch?



Reife von Führungskräften: Kein Thema?

- ◆ Führungskräfte sind (unabhängig vom Alter) unterschiedlich reif.
- ◆ Sie können sich über aufeinander folgende Stufen der Reife entwickeln: Ich-Entwicklung
- ◆ Mit jeder Stufe erlangen sie mehr Bewusstsein und Kontrolle über sich selbst - und werden weniger von unbewussten Aspekten gesteuert.

Was entwickelt sich?

- ◆ Charakter:
Von stark impuls gesteuert zu immer stärker selbst-regulierend, eigene Maßstäbe entwickelnd und diese wieder transzendierend.
- ◆ Interpersoneller Stil:
Von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend.

Was entwickelt sich?

- ◆ **Bewusstseinsfokus:**
Von auf externe Dinge, eigene Bedürfnisse gerichtet zu mehr auf interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) und Entwicklung gerichtet.
- ◆ **Kognitiver Stil:**
Von undifferenziert zu mehr Komplexität und Multiperspektivität.

Überblick Ich-Entwicklungsstufen

| Stufennummer | Entwicklungsstufe | Ebenen | Häufigkeit in % (Erwachsene) |
|--------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| E 2 | Impulsgesteuerte Stufe | vor-konventionell | 5 % |
| E 3 | Selbstorientierte Stufe | | |
| E 4 | Gemeinschaftsbestimmte Stufe | konventionell | 80 % |
| E 5 | Rationalistische Stufe | | |
| E 6 | Eigenbestimmte Stufe | | |
| E 7 | Relativierende Stufe | post-konventionell | 15 % |
| E 8 | Systemische Stufe | | |
| E 9 | Integrierte Stufe | | |
| E 10 | Fließende Stufe | | |

Führungskräfte auf der Eigenbestimmten Stufe (E6)

- ◆ haben eine voll entwickelte erwachsene Identität erworben (Executive Ego)
- ◆ sind damit in der Lage, unabhängig von Erwartungen und Meinungen Anderer zu agieren
- ◆ orientieren sich an Effektivität (nicht nur Effizienz), d.h. hinterfragen ihre Aktivität auf Ziele.
- ◆ begrüßen Feedback als Möglichkeit sich selbst zu verbessern

Führungskräfte auf der Systemischen Stufe (E8)

Sie können z.B.:

- ◆ komplexe soziale Situationen eher verstehen, verschiedene Perspektiven gleichzeitig einnehmen
- ◆ besser mit Widersprüchen umgehen
- ◆ Prozess- und Ziel gleichzeitig im Auge behalten
- ◆ sich müheloser selbst hinterfragen und reflektieren

Was hätte Jean Piaget als PE-Leiter nun anders gemacht?

- ♦ **Management-Diagnostik:**
Prüfen, ob Führungskräfte über eine der Komplexität der Position entsprechende Handlungslogik verfügen.
- ♦ **Führungskräfteentwicklung:**
Fördern der vertikalen Entwicklung von Führungskräften, d.h. nicht nur Führungs-Lern-Programme, sondern Führungs-Entwicklungs-Programme.