

Werner Sarges

ENTWICKLUNGSQUADRAT ¹

VORWORT ZUM BAND *ENTWICKLUNGSQUADRAT* AUS DER SCHRIFTENREIHE *PSYCHOLOGIE FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT*

Das Konzept des Entwicklungsquadrats ist nicht ganz neu. Es wurde von Hellwig schon Ende der 1940er Jahre dargelegt, gewann aber erst in den 1990er Jahren größere Bedeutung für die Angewandte Psychologie, nachdem der Pädagogische Psychologe *Friedemann Schulz von Thun* es in einem seiner populären Bände („Miteinander reden 2“) unter dem Begriff „Werte- und Entwicklungsquadrate“ ausführlicher erläutert hat. Im pädagogisch-therapeutischen Bereich, wo man auf helfende Veränderung aus ist, verblieb dieses gedankliche Werkzeug denn auch vorwiegend; glücklicherweise aber hat es parallel dazu auch in der Wirtschaftspsychologie ein wachsendes Interesse gefunden.

Was ist nun das Besondere dieses Konzeptes gegenüber verwandten anderen und wie und wo kann das Denken in Entwicklungsquadraten für das Personalmanagement von Nutzen sein? Das Besondere ist, dass dieses Konzept als willkommene Erweiterung des oftmals als zu begrenzend erlebten Eigenschaftskonzepts empfunden wird. Eigenschaften sind unipolar konzipiert, rangieren ausprägungstechnisch meist von *wenig* bis *viel*. Entwicklungsquadrate sind bipolar, betrachten zwei konträre Eigenschaften auf einmal, und zwar als gegenläufige Pole, die in konstruktiver Spannung zu halten sind. Nehmen wir als Beispiel die Eigenschaften *Sparsamkeit* und *Großzügigkeit*. Man kann nicht zugleich großzügig und sparsam sein, aber in verschiedenen Situationskontexten kann einmal mehr das eine, ein andermal eher das andere zielführend sein. Beachtet ein Mensch den gesamten Spannungsbogen zwischen beiden, kann er situativ unterscheiden und entscheiden, wann er sparsam und wann er großzügig sein muss oder will. Damit wird für eine wünschenswerte Verhaltensflexibilität plädiert, die allerdings – wie Habermas es ausdrücken würde – prinzipiengeleitet sein sollte, d.h. hier: im Spannungsfeld positiver Wertegegensätze ausbalanciert wird. Wird diese Spannung nicht ausgehalten, verhärtet sich das Verhalten leicht in entwertende Übertreibungen (von Sparsamkeit zu *Geiz* bzw. von Großzügigkeit zu *Verschwendung*). Ein weiteres Beispiel für die Notwendigkeit einer konstruktiven Balance wäre im Bereich der Mitarbeiterentwicklung etwa *Teamleistung stärken* und *eigene Fähigkeiten verbessern*; entwertende Übertreibung der ersten Verhaltensbereitschaft wäre: *sich im Team verstecken*, der zweiten: *Einzelkämpfer sein*.

Das Konzept des Entwicklungsquadrats ist ein geeignetes Instrument zur Förderung des komplexen Denkens in Eigenschaftsgegensätzen, wo jede Schwäche das Spiegelbild einer (komplementären) Stärke ist. Menschen lassen sich besser beschreiben in dialektischen Gegenpolen als in unipolaren Merkmalen. Besser heißt: höhere Akzeptanz, treffendere Verortung des Ist-Zustandes und richtungweisendes Aufzeigen von gewünschten Entwicklungs-

¹ erschienen in: Westermann, F. (Hrsg.). (2006). *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen* (S. 5f). Göttingen: Hogrefe.

pfaden. Dies ist von großer Bedeutung eben auch im Bereich des Personalmanagements, wo es ja neben der Auswahl geeigneten Personals ganz wesentlich auch um Entwicklung von vorhandenem Personal geht.

Damit sind wir schon mitten im Terrain des praktischen Nutzens. Das Konzept des Entwicklungsquadrates ist nicht nur förderlich für Problemlösungen zur Entwicklung von Menschen, sondern auch bei Fragen der Auswahl via Interview oder Assessment Center, des Coachings, des Verhandeln und der Mediation, der Gestaltung gruppenspezifischer Prozesse, des Feedback-Gebens, der Optimierung von Führungsverhalten, bis hin zu Fragen von Interventionen in die organisatorische Wissensbasis. Dieser Vielfalt trägt der vorliegende Band Rechnung und stellt erstmals für den Bereich des Personalmanagements eine breite Palette recht unterschiedlicher praktischer Umsetzungen vor.