

Fritz Westermann

**Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet,  
braucht nicht durch die Wand zu gehen!**

## **Das Entwicklungsquadrat in seiner praktischen Anwendung**

### **„Kognitiver Türöffner“ und Brückenfunktionen im Kontakt**

Persönliches Feedback geht unter die Haut. Jeder weiß das und tut sich schwer damit. Was als „kollektive Milieuschädigung“ (Doppler & Lauterburg, 2002) bekannt ist, nämlich die Unbeholfenheit, persönliche Rückmeldung zu geben, wenn die Entwicklung aus dem Ruder läuft, schafft ein Klima der Verunsicherung. Man sagt dann „es menscht“. Kommunikationskanäle „verstopfen“ nicht selten mit dramatischen Folgewirkungen für die interne Information und Handlungsfähigkeit von Unternehmen.

Das Unbehagen in der Feedback-Kultur ist allerdings mehr als berechtigt. Eine Metaanalyse hierzu zeigt, dass in 38 % aller Fälle nach Rückmeldungen in Unternehmen die Leistung schlechter war als vorher (DeNisi in Weinert, 2004). Woran liegt das? Es handelt sich offensichtlich immer um einen zwischenmenschlich neuralgischen Vorgang mit der Gefahr, dass destruktive Dynamiken überhand nehmen können.

Aber schauen wir uns zunächst einige Elemente an, die eine konstruktive Funktion und Wirkung von Feedback erhöhen können. Nach Weinert (Weinert, 2004) sind als Grundfunktionen von Feedback zu unterscheiden die:

1. lehrorientierte oder instruktive Funktion  
(durch: Klärung der Arbeitsrolle und Vermittlung effektiverer Verhaltensmuster),
2. motivierende Funktion  
(durch: konstruktive Mitteilungsform, welche mit einem positiven Zielbezug deutlich zu verstärken ist).

Für den Erfolgsweg eines Managers wird von entscheidender Bedeutung nicht (allein) sein, wie er als Person ist, sondern wie er von anderen wahrgenommen wird und Kommunikationsengpässe überwindet. Wer um seine Wirkung auf andere weiß, kann sie ggf. steuern bzw. Reaktionen anderer besser verstehen. Dies leuchtet jedem ein, ist aber keine Selbstverständlichkeit. Hier ist das vertrauliche Feedback ein Königsweg persönlichen Lernens.

Sarges (2000a) betont, dass angesichts gestiegener Veränderungsgeschwindigkeiten und Umbrüche in der Wirtschaft dem Erfolgsfaktor Lernfähigkeit besondere Aufmerksamkeit gilt. Er prägt die Formel des Lernpotentials „als Lernfähigkeit plus Lernwilligkeit“ (*skill and will*)“.

Was bedeutet das für Instrumente der Personalführung, -beurteilung und Potentialdiagnostik? Die Vorteile herkömmlicher (quantitativer) Skalierungsmethoden liegen auf der Hand: z.B. ihre Eindeutigkeit, Objektivität (sansprüche), einfache Handhabung und unkomplizierte Vergleichsmöglichkeiten. Kommunikationsbarrieren als gesprächshemmende Begleiteffekte werden dabei in der Regel in Kauf genommen. Der Ruf nach integrationsfreundlicheren Instrumenten wird aber inzwischen immer lauter (Jüttemann, 2000; Lang-von Wins & von Rosenstiel, 1998). Dies gilt insbesondere für Verfahren der Management-Diagnostik.

Denn wer Menschen (vor allem im Arbeitskontext) persönlich einschätzt, erlebt sehr schnell kontakthemmende Grenzen, unvermeidliche Blickfeldverengungen und Widerstände.

Er benötigt deshalb:

- Kontaktöffner zur Entkrampfung der Situation,
- ein praktisches, möglichst lebensnahes bzw. anschauliches Handlungsmodell zur Urteilsbildung,
- die Fähigkeit zur konstruktiven Rückmeldung, um Entwicklungschancen und –forderungen möglichst konkret aufzuzeigen.

Das hierfür geeignete „diagnostische Handwerkszeug“ sollte also folgende Qualitätsstandards erfüllen:

- hohe Akzeptanz der Betroffenen durch Transparenz, individuelle Präzision und konkrete Nutzenorientierung,
- Resonanzfähigkeit und Kontextsensibilität, um gegenwärtige und zukünftige Brennpunktszenarien fokaldiagnostisch zu erfassen (kein statisches sondern ein qualitativ-dynamisches Verlaufs- und Entwicklungsmodell),
- Management-Kompatibilität für die konkrete Vielfalt des Führungshandelns (also Ankoppelungsfähigkeit und Offenheit).

Management-Diagnostik als „integrativer Prozess“ wird darüber hinaus immer wichtiger (Sarges & Stracke, 2005; Westermann, 1997).

Dieser integrative Prozess erfordert insbesondere:

1. das „Aufschließen“ und Gewinnen der Betroffenen für einen Dialog,
2. situationsgerechte (nicht statisch, sondern qualitativ dynamische) Wahrnehmungshilfen und
3. entwicklungsorientierte bzw. beratungsintensive Feedbackgespräche.

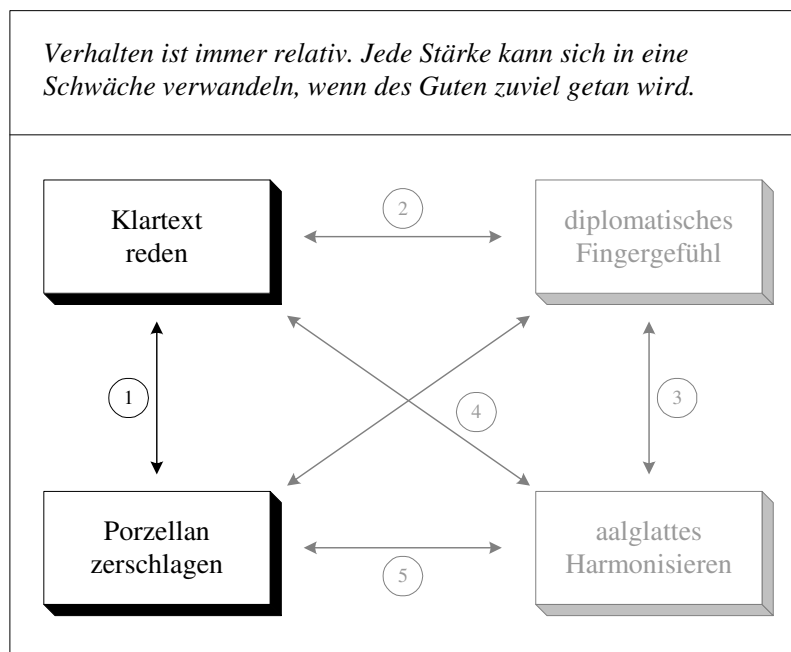
Es gilt also das alte Sprichwort: *Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, braucht nicht durch die Wand zu gehen.* Doch wie sieht dieser Schlüssel konkret aus und wie kann man ihn nutzen?

Als „Türöffner“ für neues Denken und als kognitiver Schlüssel zur Potenzialermittlung bietet sich das Entwicklungsquadrat an, das im Folgenden dargestellt wird.

## Einführung in die Methode des Entwicklungsquadrates

Der Grundgedanke des Entwicklungsquadrates besagt, dass Verhalten und diesbezügliche Werte immer relativ sind. Jede Stärke (Qualität, Tugend, Kompetenz, positiver Wert, ...) kann je nach Situation zu einer Schwäche mutieren, wenn man des Guten zuviel tut und umgekehrt. Zum Beispiel dürfte die Fähigkeit „Klartext zu reden“ bzw. mit „der Faust auf den Tisch zu schlagen“, also ein Machtwort zu sprechen, in bestimmten Führungssituationen wie ein reinigendes Gewitter wirken.

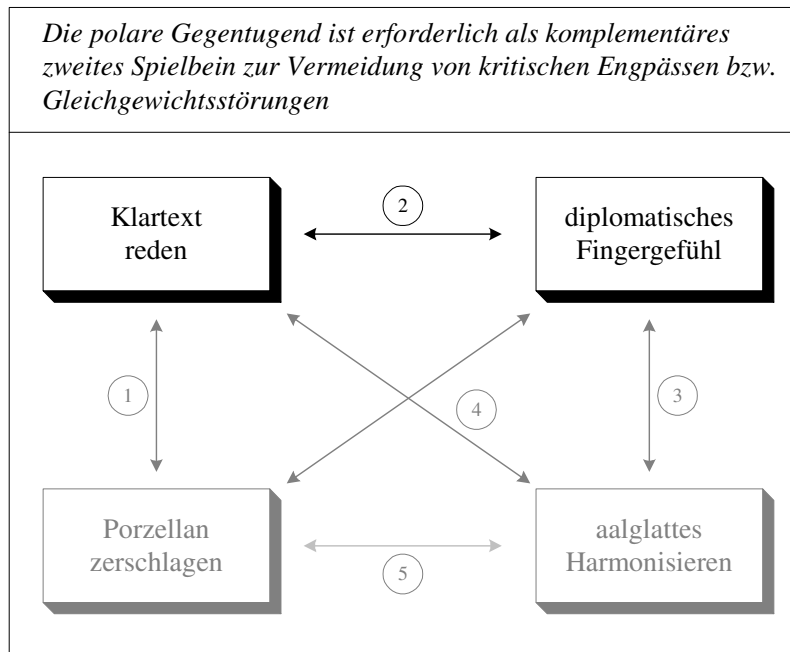
Dasselbe Verhalten wird aber in einem anderen Zusammenhang wertvolles Porzellan zerschlagen, ja „verbrannte Erde“ hinterlassen – ein verhängnisvoller Szenenwechsel (Abbildung 1).



**Abbildung 1**  
*Erster Grundgedanke des Entwicklungsquadrates*

Sieht man sich z.B. einer „politisch aufgeladenen Situation“ gegenüber, ist gerade nicht offensiver, kämpferischer Einsatz gefragt, sondern das positive Kontrastprogramm: diplomatisches Fingerspitzengefühl, die Fähigkeit mit angemessen verbindlicher Wortwahl und Tonlage die Interessenfäden zusammenzuführen und vermit-

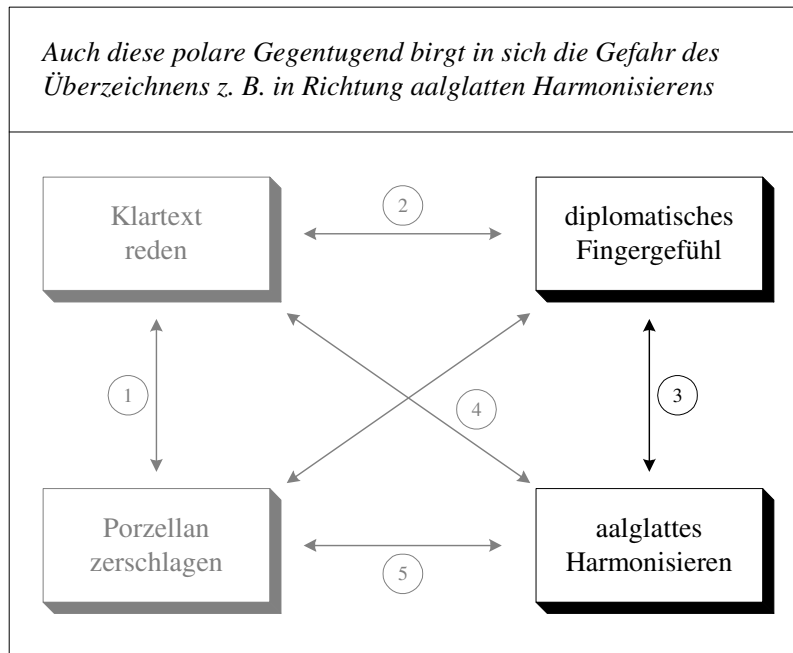
telnd verschiedene Sichtweisen einzubeziehen. Diese Situation verlangt eben ein grundlegend entgegengesetztes Verhaltensrepertoire (Abbildung 2).



**Abbildung 2**  
*Zweiter Denkschritt des Entwicklungsquadrates*

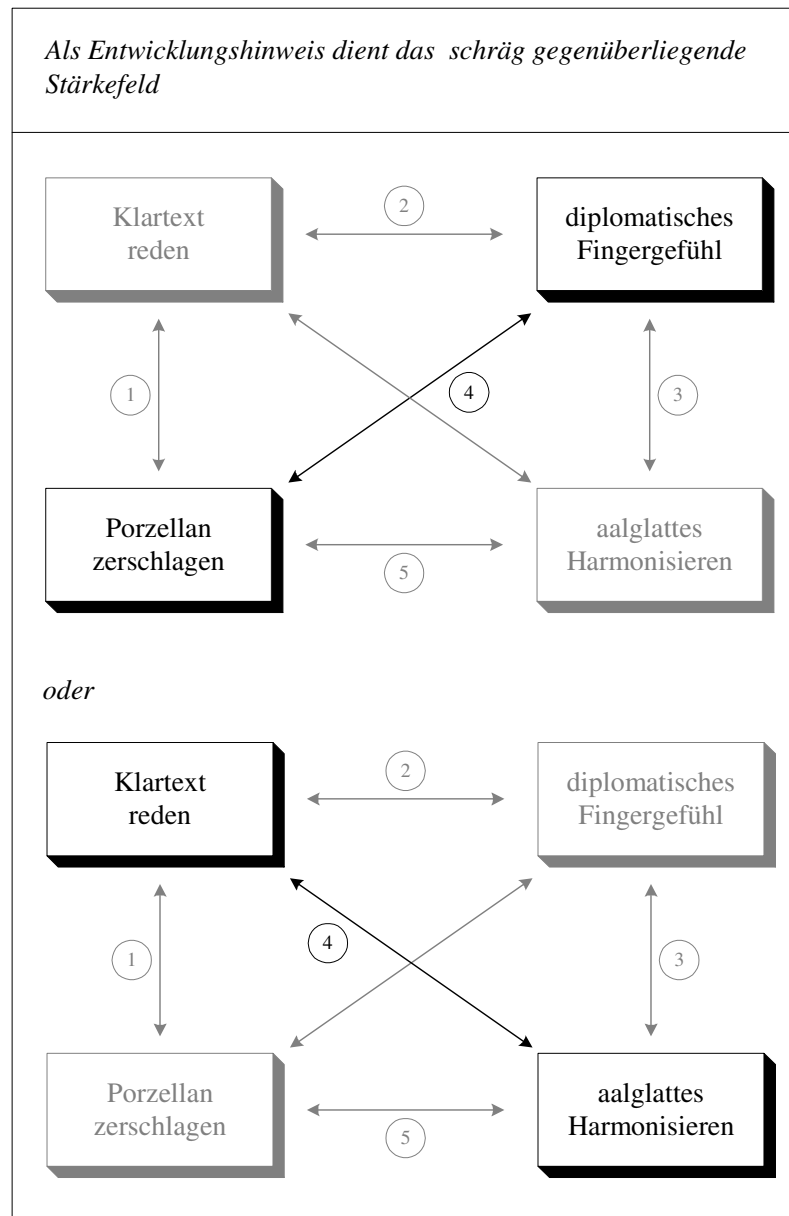
Damit sind die ersten beiden Denkschritte des Entwicklungsquadrates veranschaulicht. Jeder positive Stärkebereich braucht als polare Gegenkraft seine Kontrasttugend, um nicht der Gefahr der Vereinseitigung zu erliegen und dadurch in sein Gegenteil zu kippen (,insbesondere dann, wenn das Gegenprogramm aufgrund situativer Gegebenheiten erforderlich ist.).

Diese komplementäre „Geschwistertugend“ birgt in sich wiederum die Gefahr, in eine Übertreibung abzurutschen, wenn das erforderliche Verhalten der Kontrasttugend ausbleibt, obwohl die Situation dies eindeutig erfordert. Der zweite Tugendbereich weist also ebenfalls die Gefahr einer negativen Übertreibung auf. So trägt die Verhaltensqualität des diplomatischen Geschicks wiederum in ihrer negativen Überzeichnungsvariante Züge einer undurchsichtigen, Konflikte ausblendenden allzu geschmeidigen „Politikerfassade“ - klare Stellungnahmen meidend, ungreifbar und „glatt wie ein nasses Stück Seife“ (Abbildung 3).



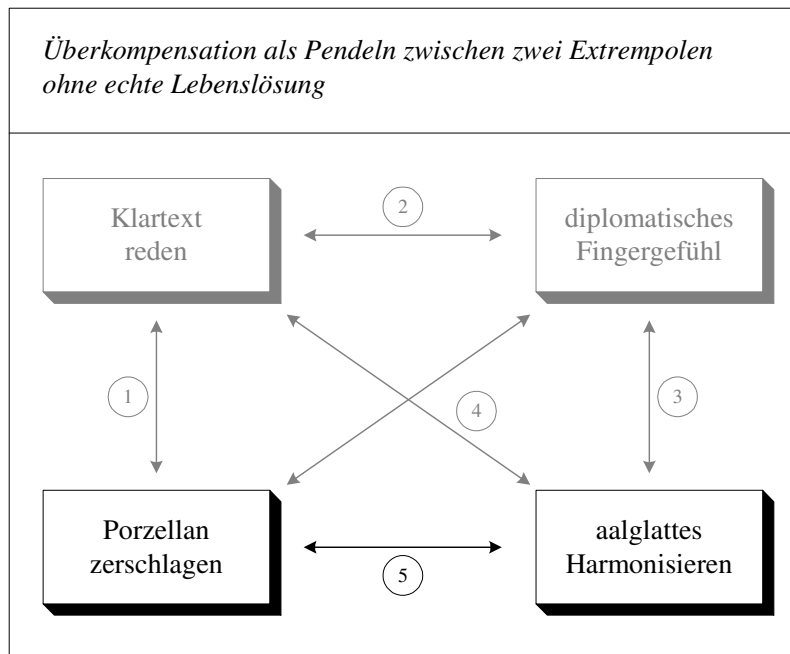
**Abbildung 3**  
*Dritter Denkschritt des Entwicklungsquadrates*

Es ist eine anthropologische Grundtatsache, dass sich jeder Mensch von Zeit zu Zeit in den unteren Zonen des Entwicklungsquadrates wiederfindet. Ist dies der Fall, so liegt zur Orientierung der Entwicklungshinweis vor, das gegenüberliegende obere Stärkefeld aufzusuchen und auszubauen (Abbildung 4).



**Abbildung 4**  
 Vierter Denkschritt des Entwicklungsquadrates

Zuweilen haben wir allerdings „nicht die Kraft, uns im Entwicklungsquadrat nach oben zu arbeiten“ (Helwig, 1948), sondern erliegen der Gefahr, ins Gegenextrem zu verfallen, also von einer entwertenden Übertreibung in die entgegengesetzte Überzeichnung zu geraten. Dies ist das Verhalten der Überkompensation; z.B. von einem phlegmatischen, passiven Handlungsstil in rastlose Hektik zu verfallen. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: hier bedeutet es das Pendeln zwischen den zwei Extremen „Elefant im Porzellanladen“ und „aalglattem Harmonisieren“ (Abbildung 5).



**Abbildung 5**  
*Dritter Denkschritt des Entwicklungsquadrates*

Hiermit ist die Grundmethodik des Entwicklungsquadrates vorgestellt.

Mit dieser gedanklichen Logik kann jede Qualität (aber auch jeder werthafte Begriff) geordnet und präzisiert werden. Gerade in Feedback-Situationen ermöglicht es eine präzise und konstruktive Rückmeldung. Denn jede Schwäche kann als ein zuviel des Guten dargestellt und in einen positiven Entwicklungszusammenhang gebracht werden.

Das Entwicklungsquadrat macht aber auch das existentielle Kernproblem vieler Lebensaufgaben deutlich und hilft, die dahinterliegenden Integrationsthemen zu entdecken. Es kann hierzu als „phänomenologisches Fenster“ wichtige Dienste leisten. Gerade durch seine antithetische Grundformel hebt es Lebenskontraste hervor, macht sie anschaulich und erweitert den persönlichen Wahrnehmungshorizont.

In seiner Anwendung ermutigt und befähigt es zur Auseinandersetzung mit sich selbst und einer unbefangenen aber genauen Analyse von Situationsverläufen.

Es dient u.a. als:

- Anleitung zur Selbstreflexion und Potenzialerkennung,
- qualitative Hilfe zur Verhaltenseinschätzung,
- Strukturierungshilfe für Feedbackgespräche.

## **Geschichte und Herkunft**

Helwig veröffentlichte diese Denkmethode und Ordnungssystematik zuerst 1948 unter der Bezeichnung „Wertequadrat“ als einen gedanklichen Kunstgriff, typenbezogene begriffliche Unschärfen auszuräumen und Missverständnisse zu vermeiden. Als geistiges Präzisierungsinstrument zur Analyse konkreter Problemstellungen, aber auch zum Finden praktischer Problemlösestrategien stellte er es jedoch eher beiläufig vor (Helwig, 1948, S. 125-126; 1961, S. 92). Wesentliche weiterführende Grundgedanken zum diesem Thema wurden dann noch von D`Heureuse (1951) als Replik auf Helwigs Erstveröffentlichung (1948) formuliert. Erst Schulz von Thun (1989) hat das Wertequadrat wieder entdeckt und in seinen kommunikationspsychologischen Arbeiten weiterentwickelt. Im übrigen hat das Denken in dialektischen Balance-Modellen zahlreiche historische Vorläufer, z.B. Aristoteles in seiner nikomachischen Ethik (1983) und sehr konkret Hartmann (1925).

Zur methodischen Ausdifferenzierung und praktischen Anwendung haben insbesondere Gloor (1993) und Eberle (1995) im deutschsprachigen Raum beigetragen, die durch jeweils unterschiedliche Quellen angeregt komplementäre Einschätzungshilfen entwickelten. Der hier im Weiteren vorgestellte Ansatz ist vor 10 Jahren entstanden und in der Praxis der Entwicklungsdiagnostik fundiert worden. Er wurde angeregt durch Gloors Publikation „Die AC-Methode“ (1993), die seinerzeit zu diesem Vorgehen ermutigte und gewissermaßen Pate stand. Doch schauen wir uns im Folgenden die besondere Bedeutung dieses Modells im Führungsbereich an.

## **Führen als „widersprüchliches Handeln“ – ein Balanceakt**

Sicherlich wird von Führungskräften nicht selten die Quadratur des Kreises erwartet. „Der Führungsstil eines Vorgesetzten ist die Art und Weise, wie er die Dilemmata seiner Situation bewältigt“, stellt Neuberger (1983) in seinem grundlegenden Aufsatz „Führen als widersprüchliches Handeln“ fest. Der besondere aktive Führungskräftemodus zeichnet sich (im Gegensatz zum eher passiveren Mitarbeitermodus) insbesondere dadurch aus, nicht nur „zwischen den Stühlen zu sitzen“, sondern sich gerade zu machen, den aufrechten Gang zu üben und „zwischen den Stühlen zu stehen“ (Becker, Westermann & Lindemann, 2002). Hierzu muss man allerdings auch über das entsprechende Verhaltens- und Kompetenzrepertoire verfügen.

Um dies zu erkennen und das diagnostische (geistige) Auge auf Sehschärfe einzustellen, ist ein dialektisches Auspendeln von Gegensätzen auf der Grundlage des Entwicklungsquadrates hilfreich. Es geht also um eine „neue Logik des Entdeckens“ (Kuhl, 2001). Hier ist eine „vitale Entdeckungslogik“ erforderlich, um die konkrete Vielfalt des Führungshandelns erkennbar zu machen.



## **Dialektisches Kompetenzprofil zur Verhaltensbeurteilung**

Die Verhaltensqualitäten und Spannungsfelder erfolgreichen Führungshandelns sind deshalb möglichst anschaulich darstellbar und konkret fassbar zu machen. Hierzu wird eine besondere Darstellungsform gewählt. Die nach zentralen Kompetenzbereichen definierten Entwicklungsquadrate werden aufgeklappt und beide Kerntugenden im Innenbereichen abgebildet (siehe Abbildung 6). Ihre kritischen Überzeichnungsbereiche sind jeweils links und rechts zugeordnet (siehe hierzu auch die Beiträge von Gloor sowie Eberle, in diesem Band).

## 1. Überblick

Oberflächlichkeit	Helicopter View	Detailorientierung	Erbsenzählerei
unscharf, abgehoben, oberflächlich, ungenau, windig, beliebig, unernst, detailblind, Kopf in der Wolke, unbedacht, Luftikus	großräumig denkend, mit Blick für das Große und Ganze, hierarchisch ordnend, Gesamtorientierung suchend, übergreifende Zusammenhänge berücksichtigend, vernetzt	präzise, trennscharf, genau, akribisch, Einzelheiten und Details betrachtend, gründlich und sorgfältig hinschauend, hohe Differenzierung aufzeigend	Details überbewertend, pedantisch, sich im Unwesentlichen verlierend, den Wald vor lauter Bäumen nicht sehend, überdetailliert, engmaschig denkend

## 2. Zielorientierung

reglementieren/verengen	Richtung geben	offen sein	richtungslos
dogmatisch, überregulierend, zu sehr im Vorfeld einengend, zu geschlossene eigene Vorgaben machend, zu fertige Lösungen, starr	zielklar, orientierungsstark, klare Vorgabe und Stoßrichtung zeigend, wissend wohin er will, deutliche eigene Linie, „Leitplanken“ gebend	flexibel, erreichbar, aufgeschlossen, neue Aspekte und Unerwartetes mit einbeziehend, spielerisch, Mut zur Unsicherheit, lernoffen, Wachheit für schwache Signale, integrationsfähig	kein roter Faden, überoffen, vom eigentlichen Ziel sich entfernend, leicht verwirrbar, wegdelegierend, Hilfe nachsuchend, uferlos, verwässernd

## 3. Teamfähigkeit

Gruppe als Schutz	Teamspieler	Einzelspieler	Eigenbrötler
mit dem Strom schwimmend, Fähnchen im Wind, konturenlos, orientierungslos mitlaufend, ohne eigene Meinung in den Gruppenkonsens flüchtend, Aufgabe aus dem Blick verlierend	integrierend, gemeinsame Interessen aufzeigend, anderen die „Bälle“ zuspieldend, Teamgeist verbreitend, Widerstände mit einbeziehend, ausgleichend, in Lernschritten denkend, Teamspieler	kühl rechnend, auf Sachprobleme verweisend, nüchtern Fakten abwägend, abgrenzend, eigene Meinung markierend, Solist, Einzelspieler, Oppositionshaltung einnehmend	eigenbrötlerisch, rechthaberisch, rigide an kritischen Lösungen festhaltend, Widerstände ignorierend, innere Emigration bevorzugend, rivalisierend, Gruppe nur als Arbeitsmaschine betrachtend, Mannschaftsgefühl zerstörend

## 4. Selbstbewußtsein

selbstunterschätzend	selbstkritisch	selbstvertrauend	selbstüberschätzend
entmutigt, unterentwickeltes Selbstvertrauen, sich tendenziell blockierend, zu übertriebene Selbstkritik, eigene Lernfortschritte vermeidend, verzagt	eigene Fehler erkennend und daran arbeitend, sich lernend auf Entwicklungsbereiche konzentrierend, Fähigkeit zur Selbstkritik	positiv denkend, um die eigenen Fähigkeiten wissend, Herausforderungen mutig belegend, Gefühl für die eigenen Stärken, gutes Selbstvertrauen	überhöhte Selbsteinschätzung, überheblich, egobetont, überzeugt sein - immer alles schon zu können, eigene Defizitbereiche nicht kennend, „blinde“ Flecken

## 5. Innovationsvermögen

Aussitzer	Bewahrer	Erneuerer	Feuerteufel
Neues abwertend, vergangenheitsorientiert, Innovationen ausbremsend, unbeweglich, defensiv reagierend, schwerfällig, starr, veränderungsresistent, neuer Verantwortung ängstlich ausweichend	gute Bedingungen und Zustände erhaltend, umsichtig, Grenzen des Machbaren erkennend, Kontinuität schaffend, bewahrend, an positive Traditionen anknüpfend, sicherheitsorientiert, vorsichtig, Situationen „reifen“ lassend	innovativ, „Neuland“ erschließend, risikobereit, neuartige Impulse setzend und Verantwortungen übernehmend, draufgängerisch, veränderungsorientiert, wagemutig	unrealistisch, waghalsig, „veränderungsbesessen“, unstet, nur nach vorne schauend, „Strohfeuer“ entfachend, sich selbst überschätzend, überzogen machtorientiert, Energie verschwendend, Grenzen missachtend, rambohaft

## 6. Kommunikationsverhalten

destruktiv dominierend	äußert sich	hört aktiv zu	untergehend
ungeduldig, ins Wort fallend, nieder redend, andere nicht	redeaktiv, Stellung beziehend, sich im Gespräch	zuhörend, aufmerksam und geduldig, eigenes Verständ-	übertriebene Du-Orientierung, von Ge-

## Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, ...

zu Wort kommen lassend	behauptend, positiv dominierend	nis durch Rückfragen überprüfend, einfühlsam	sprächspartnern dominiert, manipulierbar, verstummend
------------------------	---------------------------------	--	---

### 7. Präsentation

<b>knochentrocken/dürrftig</b>	<b>prägnant</b>	<b>anschaulich</b>	<b>weitschweifig</b>
spärlich, überprägnant, zu komprimierte Information, zu dürrftig redend, überstrukturiert, zu direkte karge Informationssplitter	kurz und knackig, Dinge auf den Punkt bringend, klipp und klar gegliedert, Klartext redend, kein Blatt vor den Mund nehmend	empfängerorientiert, Sinn vermittelnd, erläuternd, konkrete Beispiele bringend, erfahrungsbezogen, bildhaft darstellend, Hintergrund-Info aufzeigend	ausschweifend, predigend, ohne roten Faden, mit Informationen überschüttend, phrasenhafter Wortschwall, einseitig empfängerorientiert und showbetont

### 8. Durchsetzungsvermögen

<b>Verstrickung</b>	<b>Kämpfer</b>	<b>Diplomat</b>	<b>Konfliktleugner</b>
überreagierend, immer wieder neue Konflikte schaffend, Konflikttreiber	Konflikte klar und fair austragend, rauflustig, mutig, offen streitend, mit „Rückrat und Standing“	taktvoll, abwartend, Befürchtungen relativierend, geschickt „Brücken“ bauend, beruhigend	harmonisierend, verschleiern, zudeckend, vertuschend, konfliktscheu und -ignorierend, Frieden um jeden Preis, Deckel auf „Schlangengrube“ haltend

### 9. Belastungsfähigkeit

<b>erstarrt</b>	<b>Robust</b>	<b>beweglich</b>	<b>nervös</b>
pflegmatisch, stoisch, reaktionslos, hölzern, teilnahmslos, Totstell-Reflex, überbeherrscht	ruhig, gelassen, nicht aus der Ruhe zu bringen, gute Selbstkontrolle, Ich-Stärke, hohe Frustrationstoleranz, stressresistent	reaktionsschnell, elastisch, flexibel, Dynamik aufgreifend, aktivierbar, mitgehend, schwungvoll, in gesundem Maße Stresserregung nutzend	flatterig, hektisch, übererregt, unbeherrscht, zu dünnhäutig, blockiert, nervöses „Hemd“, zu schnell „unter Strom“ kommend

### 10. Realitätssinn

<b>Abwehr</b>	<b>Skepsis</b>	<b>Vertrauensbereitschaft</b>	<b>Naivität</b>
destruktiv mit Killerphrasen arbeitend, defizit- und fehlerorientiert, vornehmlich auf Negativaspekte pochend	kritisch, Knackpunkte aufdeckend, sich kein x für ein u vormachen lassend, unpopuläre Botschaften klar auf den Tisch legend	zuversichtlich, Gutes und Chancen betonend, Positives hervorhebend, Vertrauensvorschuss gebend, Mut zur Lücke, angemessene Fehler-toleranz mit Augenmaß	naiv, leichtgläubig, unkritisch, vertrauensselig, unbedarf, arglos, keine ernsthafte Kritik, schönfärbetrisch

### 11. Führungsverhalten

<b>autokratische Führung</b>	<b>fordernde Führung</b>	<b>fördernde Führung</b>	<b>Führungsschwäche</b>
überfordernd, unrealistische Erwartungen, Daumenschrauben anlegend, im Befehlsstil anordnend	etwas abverlangend, Leistungen einfordernd, Erwartungen unmissverständlich artikulierend, unnachgiebig auf Ergebnisse pochend	realistisch ermutigend, zutrauend, Chancen aufzeigend, Selbstvertrauen gebend, Lust auf Leistung machend	unterfordernd, ausweichend, überbeschützend, schonend, übermutternd, es allen recht machen wollend, immer nachgebend

### 12. Kontaktstil

<b>aufdringlich</b>	<b>informell</b>	<b>formell</b>	<b>sich entziehend</b>
überschießend, distanzlos, grenzverletzend, taktlos, sich aufdrängend	spontan, unbefangen, persönlich, locker, selbstvertrauend, unvermittelt, lebendig, kontaktfreudig	korrekt, höflich, förmlich, aufmerksam, abwartend, reagierend, distanziert	überdistanziert, fern, maskenhaft, steif, übervorsichtig, gehemmt, sich ausnehmend

## **Weitere Anwendungsmöglichkeiten und Resümees**

Vorgesetzte können durch diese Methode in positiver Weise zur „qualitativen“ Auseinandersetzung mit Mitarbeitern ermutigt und angeleitet werden. Sie liefert hierzu zahlreiche konstruktive Orientierungshilfen.

Die Ausübung eigener Rollenfunktionen kann bei Führungskräften, Personalern und Personalentwicklern methodisch unterstützt werden. Die Anwendung dieser Methode befähigt, differenziert über Kompetenzen und Defizite Rückmeldung zu geben, kommunikative Brückenfunktionen wahrzunehmen und die unternehmensinterne Akzeptanz zu erhöhen. Nicht Allgemeinplätze, sondern konkret greifende qualitative Hilfen werden angeboten, um den „Hebel an der richtigen Stelle“ anzusetzen.

Welche Zielgruppen können nun diese Methode in besonderer Weise nutzen?

Es ist naheliegend, dass gerade Potentialkandidaten sie zur persönlichen Standortbestimmung gebrauchen können. Die Methode der dialektischen Selbstbetrachtung ermöglicht es, Verhaltensbandbreiten zu orten und sie zur permanenten persönlichen Entwicklungsarbeit zu nutzen.

## Literatur

- Aristoteles (1983). *Nikomachische Ethik* (übers. u. komment. von R. Dirlmeier; 8. Aufl.). Berlin: Akademie-Verlag.
- D`Heureuse, L. (1951). Gedanken zum Wertequadrat. *Psyche*, 5 (2), (S. 117-119)
- Becker, Westermann & Lindemann (2002). Leadership-Curriculum bei Vossloh. *PERSONAL*, 2002, Heft 06, (S. 32-35)
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management – den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Eberle, W. & Hartwich, F. (1995). *Brennpunkt Führungspotenzial: Persönlichkeitseinschätzung als unternehmerische Aufgabe*. Frankfurt/M. : FAZ-Verlag.
- Gloor, A. (1993). *Die AC-Methode. Assessment Center: Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell-Füssli.
- Hartmann, N. (1925). *Ethik*. Berlin: de Gruyter.
- Helwig, P. (1948). Das Wertequadrat. *Psyche*, 2 (1),(S. 121-127)
- Helwig, P. (1951). *Charakterologie* (2., veränd. Aufl.). Stuttgart: Klett.
- Helwig, P. (1961). *Psychologie ohne Magie. Der Mensch im Spannungsgefüge der Lebensdramatik*. München: Reinhard.
- Jüttemann, J. (2000). Eignung als Prozeß. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Auflage; S. 62-71). Göttingen : Hogrefe.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Lang-von Wins, T. & Rosenstiel, Lutz von (1998). Potentialfeststellungsverfahren. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*, (S. 71-97). Göttingen : Hogrefe.
- Neuberger, O. (1983). Führen als widersprüchliches Handeln. *Psychologie und Praxis – Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27 (N.F.1) (1), (S. 22-32)
- Sarges, W. (2000a). Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schnell-

- ler und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L.v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.107-128). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie.
- Sarges, W. (2000b). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S. 1-21). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. & Stracke, F. (2005). Feedback schon während des Assessment Centers: Das Lern-Potenzial-Assessment Center (LP-AC). In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 347-353). Wiesbaden: Gabler.
- Schulz von Thun, L. (1989). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, L. (1998). *Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, L. (2004). *Klarkommen mit sich selbst und anderen*. Reinbek: Rowohlt.
- Weinert, A. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*, (S. 222)  
Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Westermann, F. (1997). Show is over, truth begins – das integrative Entwicklungs-Assessment als neuer Weg einer individualisierten Management-Diagnostik. In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.). *Auf dem Wege zum Wissensmanagement - Personalentwicklung in lernenden Organisationen* (S. 65-75). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie.