



Karl Drack

„Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.“ (Seneca)

Studium an der Uni Passau (D) und Uni Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Zahlreiche Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach. Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer (dhfpg-bsa.de) tätig.

Seit 2012 als Dozent an der Hochschule Landshut (haw-landshut.de) für das Modul „Führungskompetenz“ des berufsbegleitenden Master „Prozessmanagement & Ressourceneffizienz“ verantwortlich.

www.drack.com

Führungskompetenz

„Wer führen will, muss Praktiker und Realist sein und doch die Sprache des Visionärs und Idealisten sprechen.“ (Eric Hoffer)

Lernen von den Besten

„Innovationen/Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sind die auf Dauer einzig wirksamen Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Erfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Budgets.“ Dieser Lehrsatz Nr. 8 der (Hidden) Champions nach dem Management-Denker Hermann Simon unterstreicht die immens hohe Bedeutung des Humankapitals und deren kontinuierliche Weiterentwicklung.

Impulse durch die Lehren der Hidden Champions
LEHRE 1: Wille und Ziel stehen am Anfang. Für Hidden Champions heißt Führung, die Inspiration, der Beste sein zu wollen, auf viele Mitstreiter in aller Welt zu übertragen und so das beste Unternehmen im jeweiligen Markt zu schaffen.
LEHRE 2: Hohe Leistung erfordert Intoleranz gegenüber Drückebergerei und die frühe Trennung von Mitarbeitern, die nicht mitziehen. Wie die niedrige Fluktuation zeigt, schätzen dies die verbleibenden Mitarbeiter und bedanken sich mit Hochleistung.
LEHRE 3: Einzigartigkeit entsteht nur intern und kann nicht am Markt zugekauft werden. Einzigartigkeit erfordert deshalb Tiefe und eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Outsourcing.
LEHRE 4: Dezentralisation ist das Mittel, um auch in größeren und komplexeren Marktstrukturen die Stärken der Hidden Champions zu erhalten. Wo immer möglich, sollte dezentralisiert werden.
LEHRE 5: Nur wenn man seine Ressourcen fokussiert, wird man ambitionierte Ziele realisieren. Die Definition des Spielfeldes selbst ist Bestandteil der Fokussierung.
LEHRE 6: Die Globalisierung eröffnet ungeahnte Wachstumschancen, selbst für kleine Unternehmen. Um diese Chancen zu nutzen, muss man seine nationalen Beschränkungen ablegen und große Ausdauer mitbringen.
LEHRE 7: Kundennähe erzeugt automatisch Wettbewerbsvorteile und dient als wichtige Ideenquelle. Topkunden sollte man ähnlich wie Topkonkurrenten systematisch als Leistungstreiber einsetzen.
LEHRE 8: Innovationen/KVP sind die auf Dauer einzig wirksamen Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Für den Innovationserfolg sind Köpfe und Kompetenzen wichtiger als Budgets.

Abbildung 1: Eigene Darstellung nach Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts 2007

Der Konkurrenzkampf wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt. Die deutsche Kompetenzforschung ist nach Erpenbeck, Rosenstiel, Grote und Sauter (Handbuch der Kompetenzmessung, 2017) führend in Europa. Die Anforderungen (Digitalisierung etc.) an Unternehmen, Organisationen, Mitarbeiter und Führungskräfte ändern sich immer intensiver und radikaler. „Radikal führen“ (2012) ist ein sehr gelungenes Werk von Sprenger, der folgende Kernaufgaben von Führungskräften klar aufzeigt:

- Zukunftsaufgabe sichern
- Mitarbeiter führen
- Zusammenarbeit organisieren
- Transaktionskosten senken
- Konflikte entscheiden

Die Grundsätze wirksamer Führung lauten nach dem bekannten Managerexperten Malik:

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken

Zahlreiche Aussagen überschneiden sich durchaus mit den Lehren der (Hidden) Champions. Der wichtigste Innovationstreiber nach Simon ist die Unternehmensspitze. Gerade zukunftsfähige Unternehmen sind in der Lage, auf die wachsende Komplexität, Dynamik und Unsicherheit im Umfeld erfolgreich zu agieren und reagieren. Das Kompetenzmodell nach Erpenbeck und Heyse (Kompetenz Management, 2007) charakterisiert die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zurechtzufinden und proaktiv zu handeln. Man unterscheidet hier folgende vier Grundkompetenzen:

- Personale Kompetenz (P) – Learning to be
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S) – Learning to live together
- Fach- und Methodenkompetenz (F) – Learning to know
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A) – Learning to do

Jede dieser vier Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen differenziert. Insgesamt ergeben sich nach Heyse in diesem Kompetenz-

modell 64 abgeleitete Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen. Jede dieser 64 Teilkompetenzen kann analysiert und je nach strategischer und operativer Anforderung des jeweiligen Unternehmens gezielt im Mitarbeiter- und Führungsbereich weiterentwickelt werden.

Kompetenzatlas

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
P/S		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewußtsein	Fachwissen	Marktkennnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abb. 2: Kompetenzatlas nach Heys/Erpenbeck KODE® – eigene Darstellung

Welche 16 Teilkompetenzen würden Sie vorrangig der Metakompetenz „Führung“ zuordnen? Bitte ankreuzen oder einkreisen!

Führungskompetenzen

Manager/Führungskräfte sind mit ihrer Kompetenz sozusagen Schlüsselkräfte und bedeutende Multiplikatoren für den Erfolg/Misserfolg im Unternehmen. Citius, altius, fortius („schneller, höher, weiter“): Dieser Leitspruch beschreibt die Wettbewerbssituation vieler Unternehmen. Bei den Hidden Champions wird nach Simon die Bedeutung einzelner Antriebskräfte deutlich gemacht:

- Unternehmensspitze (93 %)
- Kunde (92 %)
- Unternehmensbereiche (67 %)
- Wettbewerber (61 %)
- Kooperationspartner (54 %)
- Lieferanten (44 %)
- Wissenschaft (40 %)

„Freude am Führen – Zeitenwende“ als Headline in der Fachzeitschrift Automobil Produktion (Ausgabe 5/2017) mit Headline: „Zetsche lässig, Krüger zögerlich, Stadler im Krisenmodus: Welcher Autoboss führt am besten in die digitale Zukunft?“ Der Führungserfolg verfolgt in Anlehnung nach Berthel/Becker (Personal Management, 2017) grundsätzlich 2 Aspekte: einerseits den wirtschaftlichen Erfolg (Umsatz, Gewinn, Rentabilität etc.) und andererseits den sozialpsychologischen Erfolg (Arbeitszufriedenheit, Personalbindung, Arbeitgeberattraktivität etc.) Die Herausforderung im Führungsbereich ist oftmals eine Gratwanderung und könnte auch so formuliert werden: „Ohne Wirtschaftlichkeit überleben wir es nicht; ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht.“

Welche Kompetenzen sind nun nötig, damit sich der Führungserfolg einstellt? Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen, ... alleine sind noch keine Kompetenz. Zum hier verwendeten Kompetenzbegriff in Verbindung mit dem Kompetenzatlas ist die Charakterisierung von Keim/Wittmann (Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung, in Faix/Auer (Hrsg.): Talent, Kompetenz, Management; 2009) sehr treffend: „Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner selbst wird.“

Eine internationale Mehrfach-Expertenbefragung nach Heyse (in Faix, Kompetenz, 2012) ergab als Querschnittskompetenz folgende 16 Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen als Soll-Profil aus allen vier Grundkompetenzen:

- Glaubwürdigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Mitarbeiterförderung
- Zielorientiertes Führen
- Eigenverantwortung
- Entscheidungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Innovationsfreudigkeit
- Delegieren
- Belastbarkeit
- Selbstmanagement
- Konzeptionsstärke
- Beurteilungsvermögen
- Impulsgeben

Welche Teilkompetenzen haben Sie im Kompetenzatlas ausgewählt? Bitte abhaken. Erfahrungsgemäß gibt es in der Regel zahlreiche Überlappungen mit dem Experten-Rating. Im eigenen Unternehmen wird das Anforderungsprofil für relevante Teilkompetenzen in Sachen „Führung“ durchaus abweichen. Es gibt niemals die eine Wahrheit und somit eindeutige Lösungen.

Vier der im Experten-Rating genannten Teil-/Schlüsselkompetenzen werden in der Abbildung 3 in Kurzform dargestellt.

Führungs(teil)kompetenzen (auszugsweise)
Glaubwürdigkeit
Gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Verhältnisse zutreffend und einsichtig wieder
Überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise
Gibt Fehler und Schwächen offen zu und ist bereit, die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente nachvollziehbar zu korrigieren
Motiviert andere durch vorbildliches Handeln
Zielorientiertes Führen
Vermittelt den anderen die Ziele plausibel und achtet darauf, dass die Mitarbeiter die Ziele kennen und verinnerlichen
Schwört auch andere auf die Ziele ein und bündelt die Aktivitäten auf die Ziele hin

Verfügt über das zur Zielsetzung notwendige Sach- und Methodenwissen und setzt dieses aktiv ein
Richtet das eigene Wirken auf klar beschriebene Ziele und Resultate und nicht auf spontane Aktionen aus
Delegieren
Überträgt persönliche Verantwortung gezielt auf andere mit dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit, regt sie an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit
Schätzt die Stärken und die Schwächen von Mitarbeitern differenziert ein und delegiert dadurch sinnvoll und effektiv
Setzt das Delegieren nicht nur als eine „Führungstechnik“ ein, sondern hat ein in seiner Persönlichkeit verankertes Bedürfnis, andere in Verantwortung einzubinden und an Entscheidungen zu beteiligen
Unterweist die Mitarbeiter kontinuierlich und verständlich, erhöht damit die Delegationsmöglichkeit
Impulse geben
Regt gemeinsames Denken an, gibt Denkanstöße
Setzt energisch Verhaltensanstöße für ein gemeinsames Handeln der Gruppe/des Teams
Begleitet das gemeinsame Handeln im Unternehmen und in Außenaktivitäten durch Ermunterung und Impulse
Bringt den eigenen persönlichen Wissens- und Werthintergrund in Anregungen ein

Abbildung 3: Eigene Darstellung nach Heyse/Erpenbeck, 2007 (leicht verändert)

Reflektieren Sie durchaus kurz Ihr Unternehmen oder sich selbst. Aufgrund konkreter Beschreibungen der Teilkompetenzen können auch gezielt arbeitsbasierte Kompetenzinterviews erstellt werden. Im Gegensatz zu den klassischen Interviews orientieren sich diese Fragen auf tatsächlich durchlaufende konkrete Anforderungssituationen. In Bewerbungsgesprächen fliegen einstudierte Antworten, Täuschungskünstler, Schaumschläger in relativ kurzer Zeit auf. Zur Teilkompetenz „Mitarbeiterförderung“ liefert Heyse/Erpenbeck, 2007 folgende Fragen:

- Wann gab es für Sie einen Zeitpunkt, an dem Sie sehr bewusst und intensiv Ihre Mitarbeiter förderten? Wann war das? Was machten Sie? Wie?

- Haben Sie Vorbilder (eigene Vorgesetzte, Kollegen etc.) für eine differenzierte und effiziente Mitarbeiterförderung? Was gefällt Ihnen bei denen? Welchen Stellenwert nimmt die Mitarbeiterförderung in Ihrer wöchentlichen Arbeit ein? Schildern Sie dieses bitte!
- Inwieweit ist die selbstkritische Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem eigenen Problembearbeitungsprozess für Sie ein Bestandteil der Mitarbeiterförderung? Wie gewährleisten Sie diese? Haben Sie dazu ein Szenario?

Diese exemplarisch spezifischen Fragestellungen für jede Teilkompetenz helfen dem Interviewer, den Erfahrungshintergrund und das Potenzial des jeweiligen Mitarbeiters oder Bewerbers für eine bestimmte Stelle/Position/Aufgabe zu erkennen. Eine differenzierte Analyse realer Anforderungssituationen und deren individuelle Bewältigung durch den Mitarbeiter oder Bewerber stehen im Vordergrund.

Kompetenzentwicklung

Aus den Fremd- und Selbsteinschätzungen lassen sich gezielte personelle und organisatorische Entwicklungsmaßnahmen, Kompetenzinterviews, Workshops, Coachings, modulare Trainingseinheiten, Weiterbildungsmaßnahmen ableiten. Mit systematischen Konzepten zur Kompetenzanalyse und -entwicklung tun sich so manche Unternehmen noch immer schwer. Und doch werden folgende Selbsterkenntnisse für die Zukunftsbewältigung immer bedeutender:

- Die Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter ist von strategischer Bedeutung.
- Führungskräfte und Mitarbeiter sind gemeinsam für den Wertschöpfungsprozess, die Unternehmensleistung verantwortlich.
- Menschen sind als Wissens- und Leistungspotenzial und somit als Werte-/Umsatztreiber anzusehen und nicht primär als Kostenfaktor.

Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitgeber bewerten können und es finden sich exemplarisch (siehe Zeitschrift Führung + Organisation 2/2017) Aussagen wie „Come in and burn out“, „ein Betriebsklima wie in der Wüste Gobi“ oder „du kommst als Traube und gehst als Rosine“, läuft möglicherweise in Sachen Führungskompetenz bzw. -kultur etwas verkehrt. Was sind vorbildliche Führungskräfte/Vorgesetzte? Laut einer Studie von

„Facit“ und „Consulting cum laude“, dargestellt in der Wirtschaftswoche Nr. 33 vom 11.8.2017 ist der wichtigste Aspekt eines guten Vorgesetzten mit Abstand „Stärken fördern“. In diesem Fall eine Umfrage unter 1000 Befragten zwischen 18 und 32 Jahren. Entscheidend für ein optimales Anreizsystem ist meines Erachtens immer der konkrete Zugang zu individuellen Bedürfnissen. Die absolute Wahrheit gibt es nicht! Die Lektüre von Tavolato mit dem Titel „Aktives Generationen-Management“ finde ich da sehr empfehlenswert und inspirierend. Wer kann Menschen führen? „Die Rolle ‚Vorgesetzter/Führungskraft‘ ist eine, die so gut wie kein Ausbildungsweg (ausreichend) vorbereitet. Weder während einer Berufsausbildung noch bei einem Hochschulstudium steht das Thema ‚Menschenführung im Betrieb‘ wirklich zentral im Lehrplan“, so ein Statement in Grundprobleme der Personalführung (Berthel/Becker, Personal Management, 2017, S. 166). Weitere Aspekte zu Führung finden Sie auch auf meiner homepage www.drack.com unter „Publikationen“.

Führungswissen und Führungshandeln driften oftmals elementar auseinander. Führungskräfteentwicklung auf die nächste Stufe heben ist nach Heid/Köhler (in der Zeitschrift „OrganisationsEntwicklung“, 3/2017) ein Plädoyer für ein Umdenken. Auf welcher Persönlichkeits- bzw. Führungsstufe stehen Sie?

Gerade These 2 „Wirkungsvolle Führungskräfteentwicklung ist erfahrungsorientiert“ ergibt meines Erachtens viel Sinn zum Umdenken. Stichwort: Action Learning. Action Learning ist ein hochwirksamer Ansatz zur nachhaltigen Kompetenzentwicklung. Der Spruch „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“ von Eugen Roth trifft den Kern. Es wird anhand einer realen Problemstellung die (Führungs-)Aufgabe X abgearbeitet und anschließend reflektiert. Fokussiert werden im Rahmen der Reflexion sinnvolle theoretische Modelle eingebaut. Handle als Denker und denke als Handelnder! Klassisches Bulimie-Lernen ist hier fehl am Platz. Stattdessen wird sogenannte Ermöglichungsdidaktik als Lern-Lehrkonzept angeboten. Das Viele muss schweigen, damit die Fülle/Intensität „sprechen“ kann. Eine kritische Auseinandersetzung bezüglich „unterschiedlicher“ Bildungswegen finden Sie bei Erpenbeck/Sauter mit dem Titel: „Stopp die Kompetenzkatastrophe!“ (2016).

Entwicklungsstufen des Selbst nach Kegan		
<i>Stufe 1: Zwischenmenschliche Orientierung (Social mind)</i>	<i>Stufe 2: Sich selbst autorisierende Orientierung (Self-authoring mind)</i>	<i>Stufe 3: Selbst-transformierende Orientierung (Self-transforming mind)</i>
„Mögen und wertschätzen mich die Menschen und Organisationen, mit denen ich zu tun habe? – „Denken sie, dass ich ein guter Mensch bin?“ Auf dieser Entwicklungsstufe bin ich geprägt durch die Erwartungen und Normen meines sozialen Umfeldes. Was ich sage und wie ich handle, ist stark geprägt, was ich glaube, was andere von mir erwarten. Mein Selbst orientiert sich an denjenigen, mit denen ich mich identifiziere.	„Bin ich der Mensch, der ich sein will und von dem ich glaube, dass ich dieser bin?“ – „Werde ich meinen eigenen Ansprüchen gerecht?“ – „Welche Kriterien kann ich anlegen, um zu wissen, ob ich einen guten Job mache?“ Auf dieser Entwicklungsstufe habe ich mich von meinem sozialen Umfeld gelöst und lasse mich von meinem eigenen moralischen Kompass leiten. Mein Selbst orientiert sich an meinen eigenen Überzeugungen, meinem persönlichen Kodex, meiner Ideologie. Ich identifiziere mich damit, dass ich mich eigenständig steuere, Position beziehe und mich abgrenze.	Auf dieser Entwicklungsstufe kann ich einen Schritt zurücktreten und die Grenzen meiner eigenen Überzeugungen und meiner persönlichen Autorität betrachten. Ich begreife, dass jede Ideologie, jedes System unvollständig ist. Ich halte Widersprüche besser aus und versuche, mehrere „Wahrheiten“ gleichzeitig zuzulassen. Mein Selbst orientiert sich an Dialektik (statt an Polarität) und an der Fähigkeit, interne Konsistenz nicht mit Vollständigkeit oder Ganzheit zu verwechseln.

Abbildung 4: Eigene Darstellung nach Heid, E./Köhler, M.: Führungskräfteentwicklung auf die nächste Stufe heben. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung (3/2017), (Quelle: nach Kegan 1984 und 2009, eigene Formulierung).

„Man sollte die Dinge so nehmen wie sie kommen. Aber besser ist es, dafür zu sorgen, dass sie so kommen, wie man sie nehmen möchte.“ (Seneca)

Good inspirations! Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung. Entschleunigen Sie mal durch „Klug nichts tun“. Möglicherweise beschleunigen Sie dann wieder mit einer ganz anderen Qualität. Die Selbstreflexion macht uns zum Unternehmer und zum proaktiven Treiber der Geschehnisse. Wer sein Leben nicht proaktiv gestaltet, wird gestaltet und manchmal auch verunstaltet. Es gibt immer eine Alternative.

Ihr Karl Drack

P.S.: *„Man hat etwas Neues erst dann verstanden, wenn man es in mehr als einer Weise versteht.“ (Marvin Minski)*

Literatur

- Berthel, J./Becker, F.G.: Personal-Management 2017
- Drack, K.: Am Puls der Zeit – Zukunftskompetenzen. In: Impulse für eine lebensphasenorientierte Weiterbildung 2015
- Drack, K./Kunz, M.: Digitalisierung, Social Media & Kompetenzen. In: Impulse für Social Media und Online-Marketing 2017
- Drack, K.: Zukunftsimpulse – Marktpotenziale erkennen und nutzen 2015. In: **Impulse für Verkaufserfolge und Marketing, Jünger Medien Verlag 2015**
- Drack, K./Kunz, M.: Gesundheit & Führung im Wandel der Zeit – 5-teilige Fachartikelserie. In Bodylife 2017. Download unter www.drack.com/publikationen
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L./Grote, S./Sauter, W.: Handbuch der Kompetenzmessung 2017
- Erpenbeck, J./Sauter, W.: Stoppt die Kompetenzkatastrophe! – Wege in eine neue Bildungswelt 2016
- Graf, A.: Sich selbst wirkungsvoll führen. In: Zeitschrift Führung + Organisation Ausgabe 2/2017
- Heid, E./Köhler, M.: Führungskräfteentwicklung auf die nächste Stufe heben. In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung (3/2017)
- Heyse, V.: Führungskompetenzen ausbauen: Komplimentäre Fähigkeiten entwickeln. In: Faix, W. G.: Kompetenz 2012
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: KompetenzManagement 2007
- Keim, S./Wittmann, P.: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. 2009
- Kegan, R.: In over our head: the mental demands of modern life. Harvard University Press 1994
- Kegan, R.: Wie wir unserem Selbst im Weg stehen. Harvard Professor Robert Kegan im Gespräch. In: ZOE 1/2014, S. 49-55
- Malik, F.: Führen – Leisten – Leben 2006
- Schuler, H./Kanning, U. P.: Lehrbuch der Personalpsychologie 2014
- Simon, H.: Hidden Champions. Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer 2012
- Sprenger, R.: Radikal führen 2012
- Tavolato, P.: Aktives Generationen-Management – Ressourcen nutzen. Mitarbeiter führen. Teams entwickeln 2016
- www.handelsblatt.com
- www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de
- www.wirtschaftswoche.de
- www.handelsblatt.de
- www.zoe.ch
- www.managerseminare
- www.zfo.de
- www.drack.com