

Grundlagen  
Wissenschaftlicher Hintergrund

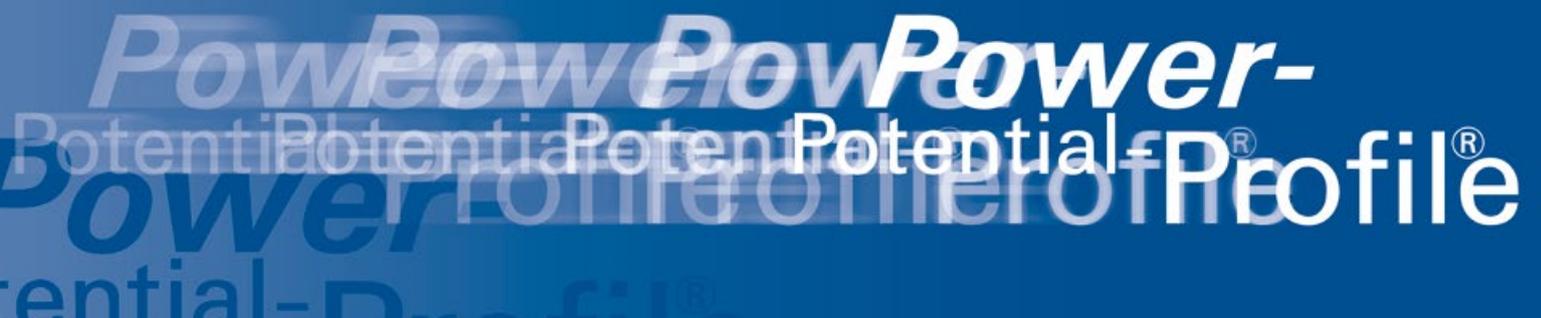
## Das Power-Potential-Profil®

Power-Potential-Profil®



## Inhaltsverzeichnis

I.	Überblick	3
II.	Modul JPP: Das Jungian Personality Profile	5
III.	Modul MDA: Matrix for the Development of Attitude	8
IV.	Modul FSL: Future Skills for Leadership	12
V.	Modul FSS: Future Skills for Sales	19
VI.	Evaluationsstudie	25
VII.	Customized Version	27
VIII.	Literatur	28
IX.	Autor	30



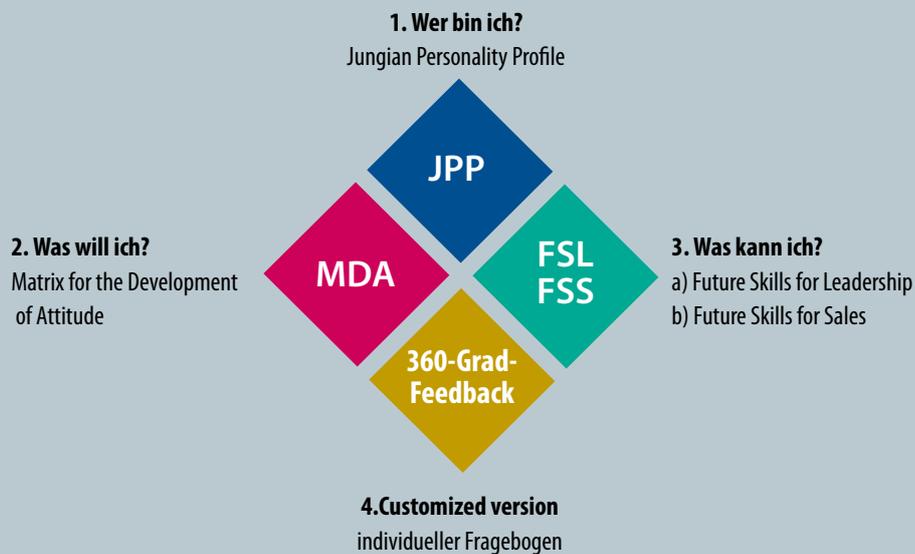
# I Überblick

Beim Power-Potential-Profile® (PPP) handelt es sich um ein computer- und berater-gestütztes Online-Verfahren zur Selbsteinschätzung. Es ist modular aufgebaut und berücksichtigt drei Perspektiven mit vier Modulen:

- 1. Die Persönlichkeitspräferenzen – „Wer bin ich?“  
– JPP: Jungian Personality Profile
- 2. Die Einstellung zur Berufsrolle - „Was will ich?“  
- MDA: Matrix for the Development of Attitude
- 3. Die Kompetenzen für die Führungs- und Vertriebsrolle – „Was kann ich?“  
- FSL: Future Skills for Leadership, classic und dynamic  
- FSS: Future Skills for Sales

Jedes Modul kann unabhängig voneinander genutzt werden, ebenso können die Fragebögen aller Module mit einem einzigen Zugang nacheinander ausgefüllt werden. Die Kompetenzmodule (FSL und FSS) können darüber hinaus als 360-Grad-Feedback genutzt werden. Somit kann mit FSL und FSS ein Vergleich von Selbst- mit Fremdeinschätzung – aufteilbar in fünf Gruppen – vorgenommen werden.

Zu jeder Einschätzung wird ein schriftlicher Report zu den Ergebnissen erstellt, dieser wird den Teilnehmenden von lizenzierten Beraterinnen und Beratern erläutert. Der Zweck des Einsatzes des PPP ist die persönliche Entwicklung und die Förderung der Zusammenarbeit von Menschen im Beruf. Das Instrument ist u. a. für die Anwendung in der Personalentwicklung, in der Karriereberatung, der Teamentwicklung, im Coaching sowie in Trainings geeignet (z. B. Seminare zur Entwicklung von Führungs- oder Vertriebskompetenzen). Für den Einsatz als Personalauswahlinstrument ist das Verfahren nicht geeignet.



## Objektivität

Die Anleitung zum Ausfüllen der Online-Fragebögen erfolgt über ein standardisiertes E-Mail-Anschreiben. Anschließend werden die Probanden per standardisierter Anleitung über das Internet durch die Fragebögen geführt. Die Auswertung erfolgt ebenfalls standardisiert über ein Computersystem. Es wird ein Ergebnisreport als PDF-Ergebnis erzeugt, welches von den Beraterinnen und Beratern online abrufbar ist. In den Lizenzworkshops werden diese über die Interpretation und Standards, die für das persönliche Auswertungsgespräch gelten, informiert und in der Anwendung dazu trainiert. Die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität ist damit in hohem Maße gewährleistet.

## Ökonomie

Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis in der Anwendung des PPP ist sehr gut. Der Ausfüllvorgang jedes Moduls dauert lediglich ca. 10 Minuten. In einer Evaluationsstudie bewerteten 90% der Befragten, die 3 Module nacheinander ausgefüllt hatten, den Aufwand mit sehr gering bis mittel; den Nutzen bewerteten 86,6% mit sehr hoch bis hoch.

Der Aufwand ist...	Der Nutzen ist...
... sehr gering: 6,7%	... sehr hoch: 33,3%
... gering: 50%	... hoch: 53,3%
... mittel: 33,3%	... mittel: 10%
... hoch: 3%	... gering: 3,3%
... sehr hoch: 0%	... sehr gering: 0%

*Evaluationsstudie: Befragung von 89 Anwenderinnen und Anwendern des PPP (Details siehe Kapitel VI)*

## Das Lizenzverfahren

Die Voraussetzungen zur Lizenzierung ist eine umfangreiche berufliche Erfahrung in der Personalentwicklung, im Coaching oder Training und die Teilnahme an Lizenz-Workshops in kleinen Gruppen. Jährlich stattfindende Konferenzen (PPP-Club-Workshops) sorgen für einen kontinuierlichen Lernaustausch der lizenzierten Beraterinnen und Berater.

Lizenzgeberin ist die flow consulting gmbh, die alle Rechte an dem Instrument besitzt. Der Name Power-Potential-Profile® ist markenrechtlich geschützt.

## II Modul JPP: Das Jungian Personality Profile



### Zur Theorie des JPP

Mit dem JPP werden Persönlichkeitspräferenzen auf vier Ebenen und 16 Unterkategorien mit jeweils 2 Ausprägungen erfasst. Persönlichkeitspräferenzen können auch als „Traits“ bezeichnet werden. Traits sind Wesenszüge, die eine relativ zeitliche und situationale Stabilität aufweisen und die einen inneren Prozess oder Mechanismus darstellen.<sup>1</sup>

Die theoretische Grundlage ist das Typenmodell von C.G. Jung, welches in ähnlicher Form auch von anderen Instrumenten wie z. B. dem MBTI oder dem GPOP genutzt wird. Im Unterschied zum MBTI berücksichtigt der JPP stärker die persönliche Entwicklung von Menschen, den Kontextbezug und Differenzierungen des Ergebnisses durch Subkategorien. Von daher sprechen wir dabei auch nicht von „Typen“, sondern von Präferenzen und Entwicklungshinweisen. Das JPP-Plus-Profil erweitert die vier Ebenen und ermöglicht somit ein differenziertes Bild der Persönlichkeit. Die lizenzierten Beraterinnen und Berater berücksichtigen in den Auswertungsgesprächen die Ausfüllsituation und den Kontext, in dem die Kundin oder der Kunde sich befinden.

Beim JPP werden vier Ebenen voneinander unterschieden, die jeweils in 2 Präferenzmustern dargestellt werden.

Ebene 1:	Extraversion und Introversion
Ebene 2:	Wahrnehmung über die Sinne und intuitive Wahrnehmung
Ebene 3:	Analytische und gefühlsmäßige Beurteilung
Ebene 4:	Beurteilende und wahrnehmende Einstellung

Die Grundannahme dabei ist, dass alle acht Präferenzmuster von Menschen genutzt werden und jeweils einer der beiden Pole eine bevorzugte Präferenz darstellt. Im Report wird jede Präferenz mit einem Präferenzwert ausgewiesen, der die Stärke der berichteten Präferenz aufzeigt. Aus der Kombination der 8 Pole ergeben sich 16 Präferenz-Beschreibungen. Diese 16 Musterbeschreibungen werden mit dem JPP-Plus-Profil und seinen 16 Subkategorien weiter ausdifferenziert.

Mit dem Ergebnis und dem dazugehörigen Beratungsgespräch werden die teilnehmenden Personen darin befähigt, ihre eigenen bevorzugten Denk- und Handlungsmuster zu erfassen. Das fördert die Selbsterkenntnis und den bewussteren Einsatz der eigenen Stärken sowie eine bessere Einschätzung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer. Unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster werden transparent, soziale Kompetenz und Selbstreflexion werden gefördert. In Seminaren oder Coaching-Gesprächen werden mit Hilfe des JPP individuelle Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet. In Teamworkshops können die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis füreinander gefördert werden.

<sup>1</sup>Vgl. Northouse, P.G. (2019)



### Gütekriterien des JPP

Das JPP umfasst 92 Items. Diese wurden von einer Expertenkommission zusammengetragen und übereinstimmend ausgewählt. Über mehrere Studien wurden die Struktur, die Reliabilität und Validität geprüft und die Items verfeinert. Darüber hinaus wurde die Validität des JPP geprüft. Dies geschah mit Vergleichsgruppen, die weitere bewährte psychometrische Instrumente wie z. B. den Big-Five oder den MLQ ausgefüllt hatten. So zeigen sich u. a. passende Korrelationen zur „Extraversion“ mit dem Big-Five und zur „Inspirational Motivation“ mit dem MLQ.<sup>2</sup> Diese bestätigen die Validität des Instrumentes.

Die Items werden in einem dichotomen Antwortformat vorgegeben. Beispiel-Item:



**„Wenn Sie zwischen zwei Möglichkeiten wählen müssen (A) gehen Sie dann eher vorsichtig an die Sache heran oder (B) eher impulsiv?“**

Bei Instrumenten für den Einsatz in Coaching und Persönlichkeitsentwicklung finden wir in der Regel Werte zwischen .40 und .70 in der Retest-Reliabilität. Um mit diesen Instrumenten seriös arbeiten zu können, sollten die Werte möglichst nicht unter .60 liegen. Unsere Retest-Untersuchung zeigt beim JPP mit .76 bis .88 sehr gute Werte.

Die Faktoren des JPP Cronbachs Alpha		
Ebene 1	Extraversion vs. Introversion	r = .88
Ebene 2	Sinneswahrnehmung vs. Intuition	r = .83
Ebene 3	Analytische vs. gefühlsmäßige Entscheidung	r = .83
Ebene 4	Beurteilende vs. wahrnehmende Einstellung	r = .76

*Retest-Reliabilität des JPP (n = 85, Vergleich zwischen 3 Monaten), bei allen Werten ps < .05.*

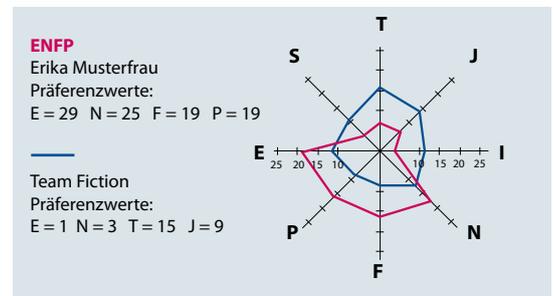
<sup>2</sup> Zu allen Gütekriterien des JPP siehe: Dr. Kastenmüller, A., Dr. Fischer, P. (2007)



### Ergebnis-Report des JPP

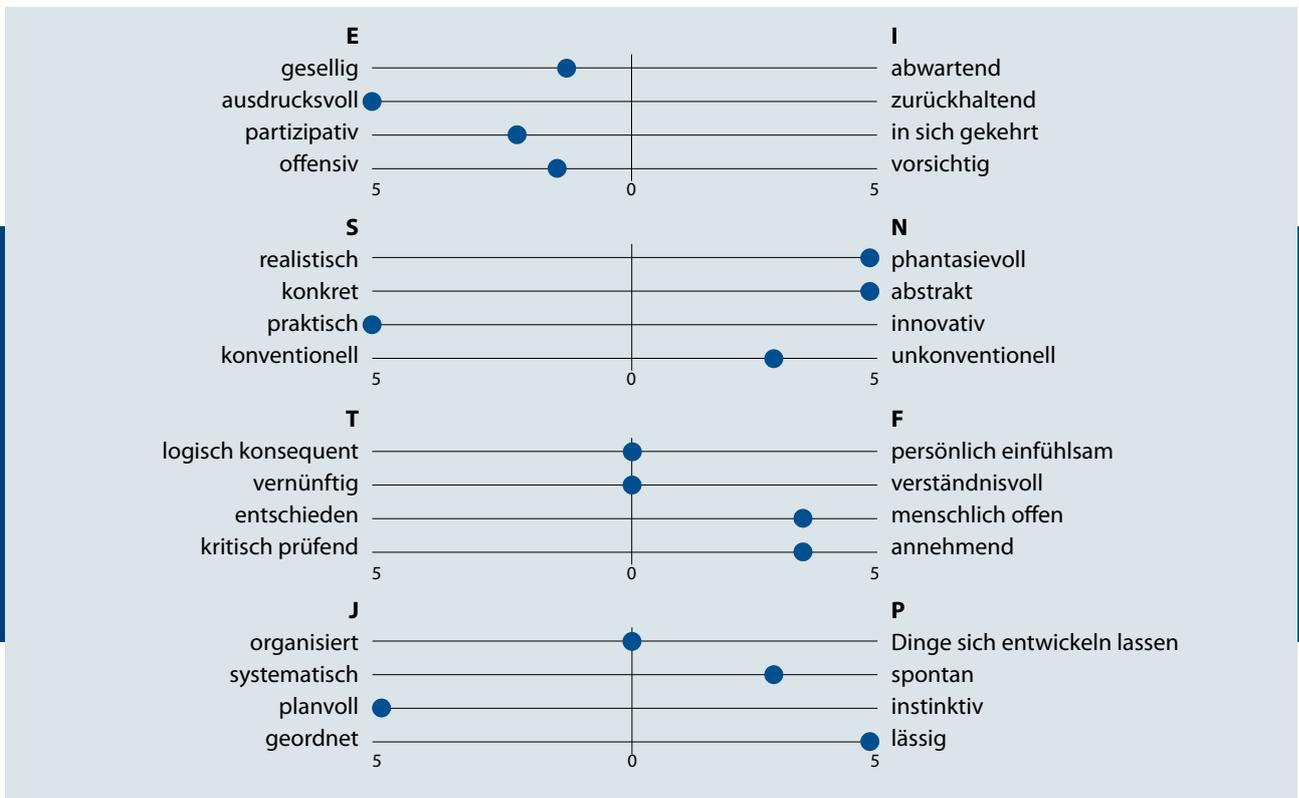
Es wird ein ausführlicher Ergebnisreport mit ca. 20 Seiten erstellt. Darin enthalten sind Erläuterungen zur Theorie des Instruments sowie eine dreiseitige Beschreibung der ausgewiesenen Präferenzen der teilnehmenden Person. Ergänzend werden die Ergebnisse in Grafiken dargestellt und es können Teamprofile angelegt werden.

Die lizenzierten Beraterinnen und Berater erläutern den schriftlichen Report im Auswertungsgespräch. Da die Formulierungen allgemeine Präferenzbeschreibungen darstellen, werden diese im Dialog mit der jeweiligen Person unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und der Entwicklungsziele interpretiert. Anschließend werden zum jeweiligen Beratungsgegenstand die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen abgeleitet.



Darstellung der individuellen Präferenzen im Ergebnisreport

Darstellung eines Teamprofils im Vergleich zu einem Einzelprofil



Darstellung der Subkategorien im Ergebnisreport

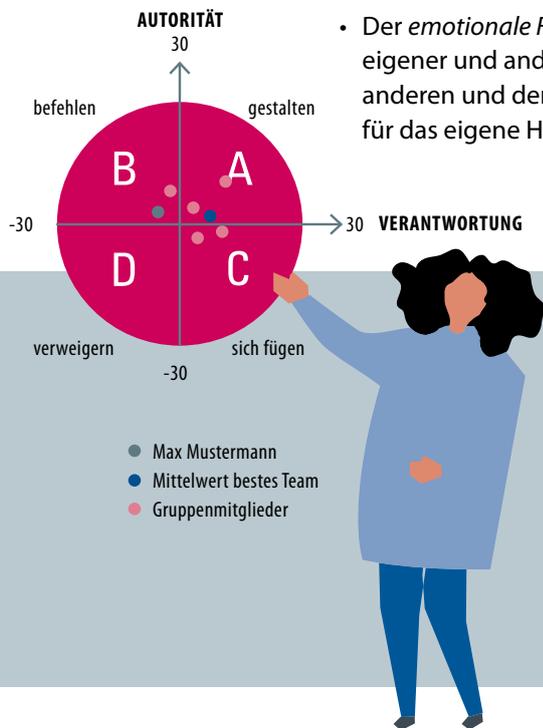
### III Modul MDA: Matrix for the Development of Attitude



#### Zur Theorie des MDA

Die MDA misst Haltungen, die das Verhalten einer Person in einem bestimmten Handlungsfeld (Kontext) bestimmen. Haltungen beschreiben die Tendenz, Situationen in einer gewissen Art und Weise zu bewerten. Bei der MDA wird die Haltung der teilnehmenden Person zu den Bereichen Autorität und Verantwortung erfasst, die in einer Matrix dargestellt und mit jeweils 3 Faktoren beschrieben wird.

- Die Haltung zur personalen Autorität wird mit den Faktoren Selbstwert, Unabhängigkeit und Durchsetzung erfasst. *Autorität* ist das Selbstkonzept, in dem eine Person sich als „ICH“ bewusst ist, bewusst handelt und denkt.
- *Selbstwert* beschreibt das grundsätzliche Vertrauen in die Wertigkeit der eigenen Person, *Unabhängigkeit* das von anderen abgegrenzte Urteilsvermögen und *Durchsetzung* die konkrete Wirkfähigkeit im Umgang mit anderen.<sup>3</sup>
- Die Haltung zur Verantwortung im sozialen Umfeld wird mit den Faktoren emotionale, soziale und organisationale Verantwortung erfasst. *Verantwortung* ist als das Einstehen für die Folgen eigenen oder fremden Handelns in kontingenten Situationen zu sehen.
- Der *emotionale Faktor* beschreibt die individuelle Perspektive der Wahrnehmung eigener und anderer Gefühle, der *soziale Faktor* die Gestaltung der Beziehung zu anderen und der *organisationale Faktor* die Relevanz der institutionellen Perspektive für das eigene Handeln.<sup>4</sup>



Die MDA misst Haltungen, die das Verhalten einer Person in einem bestimmten Handlungsfeld bestimmen.

<sup>3</sup> Zu den theoretischen Konstrukten der drei Faktoren zur Autorität siehe die Forschungen und Theorien von Nathaniel Branden und Albert Bandura (Selbstwert), F.W.J. Schelling und Reinhard Brandt (Unabhängigkeit) sowie Max Weber und Günter Ortman (Durchsetzung)

<sup>4</sup> Zu den theoretischen Konstrukten der drei Faktoren zur Verantwortung siehe die Forschungen und Theorien von J.D. Mayer und Peter Salovey (emotionaler Faktor), Arthur Schopenhauer und Wilhelm Schmid (sozialer Faktor) sowie McClelland, Burnham und Philipp Christ (organisationaler Faktor).



Die MDA ist ein situatives, normatives Instrument und wird wie alle Module des PPP in Form einer Selbsteinschätzung erfasst. Die sechs Faktoren werden zusätzlich in einer Matrix kombiniert mit den zwei Achsen Autorität und Verantwortung dargestellt. So ergeben sich vier Haltungen von Führung. Die innere Haltung des „Gestaltens“ ist dabei die anzustrebende Haltung – wobei es sicherlich auch wenige Fälle geben mag, in denen „befehlen“, „sich fügen“ oder „verweigern“ zweckmäßig ist.<sup>5</sup>

Der Nutzen der MDA ist die Beschäftigung mit der eigenen inneren Haltung bezogen auf die jeweilige Berufsrolle und -situation. Mit dem Bewusstwerden dieser Haltung können passende Entwicklungsschritte und Entscheidungen für die berufliche Situation getroffen werden. Die Haltung kann entwickelt werden, z. B. mit Maßnahmen zur Steigerung des Selbstwertgefühls oder zur Erweiterung der emotionalen Kompetenz. Ebenso kann es den Teilnehmenden beruflich anstehende Entscheidungen erleichtern, z. B. ob der angestrebte Führungsjob der richtige ist.

### Gütekriterien des MDA

Die MDA-Items wurden von einer Expertenkommission nach den vorliegenden theoretischen Konzepten entwickelt. Nach mehrjährigen Prüf- und Testphasen wurden auf Grundlage der empirischen Daten die Struktur und Items final festgelegt. So umfasst das Instrument nun 33 Items, die auf einer 4er-Likert-Antwort-Skala dargestellt werden.

Beispiel-Item:

**„Ich habe großes Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten.“**

Die Faktorenstruktur wurde über eine explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse geprüft. Das theoretische Modell und die Struktur des Instruments konnten bestätigt werden.

Die Validität wurde über vergleichende Testverfahren wie u. a. mit dem Big-Five und dem MLQ geprüft. So zeigt sich z. B. eine deutliche Übereinstimmung zwischen dem Faktor Selbstwert im MDA und dem psychometrischen Instrument „Selbstwirksamkeit“.



**/// MDA wird wie alle Module des PPP  
in Form einer Selbsteinschätzung erfasst.**

<sup>5</sup> Zur Theorie der gestaltenden Führung (Shaping Leadership) siehe: Wippermann, F. Change Management in komplexen Situationen. Seiten 183–204.



Bei den Interkorrelationen wird deutlich, dass die drei Subfaktoren zu Autorität und die drei Subfaktoren zu Verantwortung jeweils eine deutliche Nähe untereinander zeigen und sich abgrenzen von den drei Faktoren der jeweils anderen Kategorie. Das bestätigt die Kategorisierung zu den Konstrukten Autorität und Verantwortung. Die organisationale Verantwortung stellt dabei eine Ausnahme dar, die Korrelation mit den Faktoren „sozial“ und „emotional“ ist nur gering. Dies ist in den Auswertungsgesprächen durch die Beraterinnen und Berater zu berücksichtigen.

Die Reliabilität (interne Konsistenz nach Cronbachs Alpha) zeigt für die 6 Faktoren der MDA gute bis befriedigende Werte. Da es sich um ein Instrument handelt, welches zeit- und kontextbezogene Werte erfasst, ist ein professionelles Auswertungsgespräch für die Interpretation des Ergebnisses entscheidend.

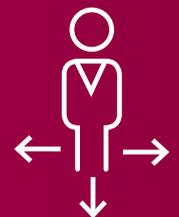
Zum Vergleich: Die DIN 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) nennt zur Orientierung Richtwerte für Instrumente der Eignungsdiagnostik zwischen .70 und .85. Bei Instrumenten für den Einsatz in Coaching und Persönlichkeitsentwicklung finden wir in der Regel Werte zwischen .40 und .70. Um mit diesen Instrumenten seriös arbeiten zu können, sollten die Werte möglichst nicht unter .60 liegen, was beim MDA durchgängig der Fall ist.<sup>6</sup>

Faktoren MDA	Cronbachs Alpha	Item-Anzahl	Norm
Selbstwert	,768	5	3,118
Unabhängigkeit	,660	5	3,244
Durchsetzung	,656	5	2,952
Emotional	,720	5	2,996
Sozial	,665	6	3,475
Organisational	,680	7	3,465

Reliabilitätsanalyse (n=632), Skala von 1 bis 5



**/// Beruflicher Erfolg und Zufriedenheit sind in der Regel am besten zu erreichen, wenn Anforderung und Haltung/Einstellung zusammenpassen.**



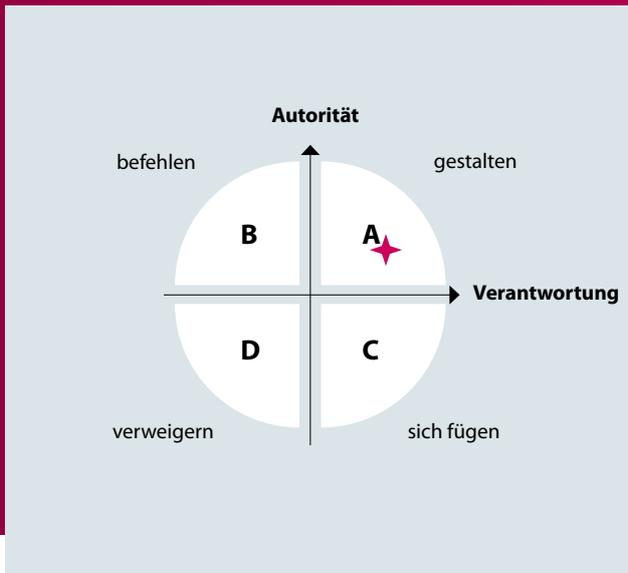
<sup>6</sup> Zu der Faktoren- und Validitätsanalyse siehe Dr. Kastenmüller, A., Dr. Fischer, P. (2007); zu den Interkorrelationen und der Reliabilität siehe: Dr. Kastenmüller, A. (2013).



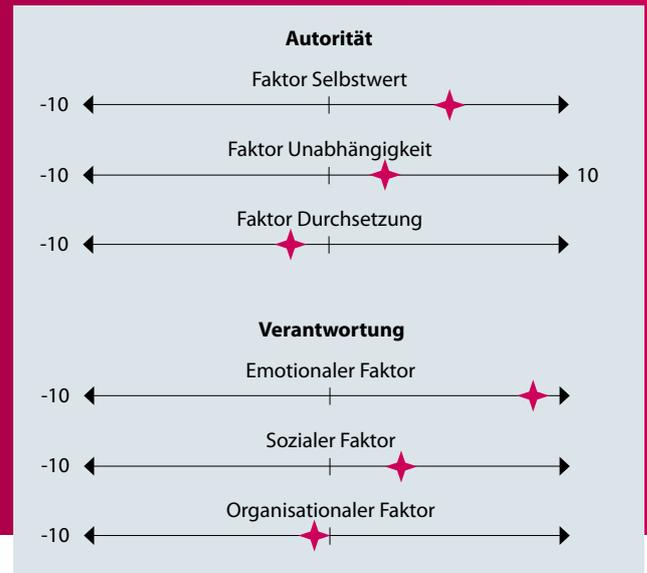
### Ergebnisreport der MDA

Zu den Ergebnissen der MDA wird ein Report mit ca. 15 Seiten erstellt. Jeder Faktor wird in seiner positiven und seiner negativen Auswertung beschrieben. Zu jedem Feld der Matrix (befehlen, verweigern, sich fügen, gestalten) werden Entwicklungstipps gegeben. Darüber hinaus werden die Ergebnisse in Tabellenform und in einer Grafik ausgewiesen. Bei Bedarf können auch Gruppen- oder Teamergebnisse dargestellt werden.

Im Auswertungsgespräch achten die Beraterinnen und Berater auf den Kontextbezug; wurde die MDA beispielsweise vor dem Hintergrund der Haltung zur jetzigen beruflichen Rolle ausgefüllt oder vor dem Hintergrund einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Abhängig vom Entwicklungsziel werden individuelle Vorschläge erarbeitet. Das können Vorschläge sein, wie einzelne Aspekte der eigenen Haltung verändert werden können oder Vorschläge, wie die berufliche Situation vor dem Hintergrund der eigenen Haltung verändert werden kann. So ist beruflicher Erfolg und Zufriedenheit in der Regel am besten zu erreichen, wenn Anforderung und Haltung/Einstellung zusammenpassen.



Darstellung des MDA-Ergebnisses in der Matrix



Darstellung des Ergebnisses der 6 MDA-Faktoren

## IV Modul FSL: Future Skills for Leadership

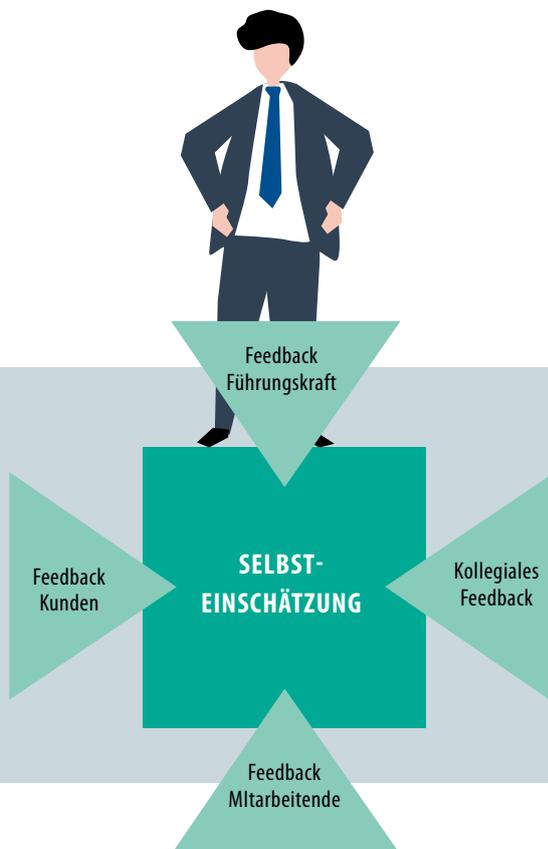


### Zur Theorie des FSL

Die FSL messen Führungskompetenzen. Unter Kompetenzen verstehen wir ein Bündel an Fähigkeiten, die eine Person selbstorganisiert entwickelt hat. Kompetenzen sind also keine persönlichkeitsstabilen Neigungen oder angeborene Talente, sondern werden im Laufe der Zeit durch Lernen und Erfahrung angeeignet.<sup>7</sup>

Die FSL liegen in zwei Varianten vor: zum einen die klassischen (FSL classic) und zum anderen die dynamischen Führungskompetenzen (FSL dynamic).

Die Kompetenzen der FSL classic wurden durch ein Expertengremium entwickelt und mit Praktikerinnen und Praktikern in Fokusgruppen (Führungskräfte und Personalleitungen) abgeglichen. Beim FSL dynamic wurden die Kompetenzen durch eine Metastudie, die 25 Einzelstudien zum Thema Führung in dynamischen Umfeldern (u.a. in der digitalen Transformation) zusammengefasst hat, bestimmt.<sup>8</sup> Nach der Entwicklung der Items und einem Pretest wurden die Kompetenzcluster und Items auf Grundlage einer Faktorenanalyse optimiert. So ergaben sich 8 Kompetenzcluster beim FSL classic und 7 beim FSL dynamic.



Da bei den FSL beobachtbares Verhalten abgefragt wird, ist neben der Selbsteinschätzung auch eine Fremdeinschätzung möglich. So können die subjektiven Einschätzungen (Selbstbild) mit einer oder mehrerer Fremdeinschätzungen (Fremdbild) abgeglichen werden.

Damit sind die FSL auch zur Nutzung als 360-Grad-Feedback geeignet. Das Feedback kann in bis zu 5 unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden (Führungskraft, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Sonstige).

Führungskräfte können mit dem Ergebnis ihre Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion zu ihren Fähigkeiten verbessern. Zu den definierten Kompetenzen, die eine hohe Relevanz in dem jetzigen oder zukünftigen Führungsjob haben, können gezielt im Beratungsgespräch Entwicklungsschritte erarbeitet werden. Möglich ist es, im Anschluss an das Auswertungsgespräch einen Workshop oder ein Einzelgespräch mit einzelnen oder mehreren Feedback-Geberinnen und -Gebern durchzuführen. Damit kann die Offenheit in der Kommunikation im Team oder im Führungsdialog gestärkt werden.

<sup>7</sup> Siehe Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (2003)

<sup>8</sup> Siehe Wippermann, F. (2017)



### Die Kompetenzen in den FSL classic<sup>9</sup>

1. Zielorientierung	Zielorientierung beschreibt die Fähigkeit, den angestrebten Zustand zu definieren, die Arbeit unter dieser Zielperspektive zu betrachten, diese Ziele anderen zu vermitteln und Ziele auch gegen Widerstand durchzusetzen.
2. Innovationsfähigkeit	Innovationsfähigkeit ist die Fähigkeit, Innovationsbedarf zu erkennen, die Zukunft gestalterisch in den Blick zu nehmen, notwendige Veränderungen anzuschieben und auch bei Druck im Blick zu behalten.
3. Motivationsfähigkeit	Jeder Mensch kann sich selbst am besten motivieren. Doch Führungskräfte können ein Umfeld schaffen, welches diese Selbstmotivation fördert. Unter Motivationsfähigkeit verstehen wir die Fähigkeit, andere zu inspirieren, produktive Arbeit zu leisten.
4. Dialogfähigkeit	Mit Dialogfähigkeit ist gemeint, ob eine Person im regelmäßigen Austausch mit seinen Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen steht und ob er oder sie regelmäßig informiert, ansprechbar ist und die Meinungen anderer berücksichtigt.
5. Überzeugungskraft	Überzeugungskraft bedeutet, andere von seiner Meinung oder seiner Idee überzeugen zu können. Dazu gehören Verständlichkeit, Argumentationsfähigkeit und lebendige Darstellung.
6. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	Das stellt die Fähigkeit dar, andere Bereiche, Abteilungen oder Organisationseinheiten in seine Überlegungen und in das konkrete Handeln einzubeziehen und sich gut abzustimmen.
7. Konfliktmoderation	Unter Konfliktmoderation verstehen wir die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, sich mit den Menschen und ihren Problemen auseinanderzusetzen, in Konflikten zu verhandeln, zu moderieren, zu vermitteln oder zu schlichten.
8. Erfolgskontrolle	Unter der Fähigkeit, Erfolgskontrolle auszuüben, verstehen wir, subjektiv und objektiv zu messen bzw. zu verfolgen, ob die Arbeit sich auf ein bestimmtes Ziel hin entwickelt.

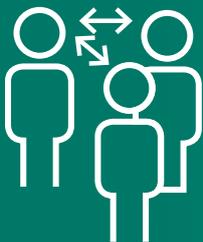


<sup>9</sup> Zu den Konzepten und theoretischen Grundlagen der FSL classic siehe u. a. Bungart/Kohnke (2000); Erpenbeck et al. (2013); Franke (2005), Grote et al. (2006); Kanning (2003); Lore (1998); Schreyögg/Conrad (2006); Staudt et al. (2002); Zaug (2006)



Die Kompetenzen in den FSL dynamic <sup>10</sup>

1. Perspektiven erweitern (openess)	... ist die Fähigkeit, unklare Situationen, Neues und Anderes zuzulassen, zu ermöglichen und wertzuschätzen.
2. Innovation vorantreiben (innovation)	... meint die Fähigkeit, Neuerungen offen gegenüber zu treten, zu experimentieren und den stets unbekanntem Ausgang des Neuen willkommen zu heißen.
3. Netzwerke pflegen (networking)	... umfasst die Fähigkeit zum aktiven Ausbau sozialer Kontakte innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation auch ohne unmittelbar verwertbaren Nutzen.
4. Orientierung vermitteln (sensemaking)	... ist die Fähigkeit, besonders in uneindeutigen Situationen positive Vorstellungen zu gemeinsamen Zielen und Aktivitäten zu vermitteln.
5. Eigenständigkeit fördern (independence)	... bedeutet, andere in Entscheidungen einzubinden und dafür zu sorgen, dass sie ihre Aufgaben eigenständig und kompetent erledigen können.
6. Mitarbeiter unterstützen (caring)	... ist die Fähigkeit, Mitarbeiter in unsicheren Situationen zu stärken und sie zu befähigen, mit Widersprüchen und Überraschungen umzugehen.
7. Digitale Werkzeuge nutzen (digital skills)	... heißt, neue digitale Werkzeuge zur Kollaboration für die eigene Arbeit und für die Arbeit mit anderen zu nutzen und dabei die Risiken abzuschätzen.



<sup>10</sup> Zu den Konzepten und theoretischen Grundlagen der FSL dynamic siehe u.a. Alvesson/Blom (2019); Grint (2005); Hazy/Silberstang (2009); Heifetz et al. (2009); Kruse/Greve (2014); Obolensky (2010); Wippermann (2017); Wippermann (2017a)



## Gütekriterien der FSL

---

Die Items des *FSL classic* wurden empirisch gewonnen. Es wurden mehrere Praxisgruppen (120 Führungskräfte aus Unternehmen) in Fokusgruppen von jeweils 6–12 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Thema „Was macht eine erfolgreiche Führungskraft aus?“ befragt. Die Antworten wurden von einer Expertenkommission in Kompetenzbündel geordnet, mit den theoretischen Konzepten zu Führungskompetenzen abgeglichen und dazu die passenden Items entwickelt. Nach dem Pretest wurde mit Hilfe einer Faktorenanalyse die Struktur und das Item-Set optimiert.

Beispiel-Item:

**„Ich stelle sicher, dass ein positives Feedback erfolgt, wenn Ziele oder Aufgaben erfolgreich erledigt sind.“**

Die Validität wurde durch einen Vergleich mit bewährten psychometrischen Instrumenten wie u. a. dem BigFive und dem MLQ geprüft. Darüber hinaus wurden die Skalen mit dem Außenkriterium *Vorgesetztenurteile* korreliert. Dabei zeigen sich passende Korrelationen, z. B. zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenz „Motivationsfähigkeit“ mit dem Vorgesetztenurteil „Führungsfähigkeit“ ( $.416^{**}$ ).<sup>11</sup>

Die Items des *FSL dynamic* wurden über eine Metastudie gewonnen. Es wurden 15 empirische Studien zusammengefasst, mit 2 bereits vorhandenen Metastudien abgeglichen und daraus Cluster für dynamische Führungskompetenzen gebildet.<sup>12</sup> Das ergab 7 Kompetenzcluster. Zu diesen Clustern wurden in einer Expertenkommission Items formuliert und über mehrere Testläufe optimiert. Das Itemset konnte nach einer Itemanalyse auf Grundlage von über 600 Personen von 70 auf 47 Items reduziert werden.

Beispiel-Item:

**„Ich probiere immer mal was Neues aus, um Veränderungen anzustoßen.“**

Die interne Konsistenz der zwei Instrumente *FSL classic* und *FSL dynamic* nach Cronbachs Alpha zeigt sehr gute Werte.

---

<sup>11</sup> Siehe Kastenmüller/Fischer (2007)

<sup>12</sup> Siehe Wippermann (2017)



Faktoren FSL classic	Cronbachs Alpha	Item-Anzahl	Norm
Zielorientierung	,713	5	4,087
Innovation	,847	7	4,114
Motivation	,815	7	3,838
Dialogfähigkeit	,818	5	4,236
Überzeugungskraft	,840	6	3,984
Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	,793	7	4,117
Konfliktmoderation	,809	6	4,038
Erfolgskontrolle	,776	6	3,447

Reliabilitätsanalyse (n=909), Skala 1 bis 5

Faktoren FSL dynamic	Cronbachs Alpha	Item-Anzahl	Norm
Perspektiven erweitern	,715	6	4,085
Innovation vorantreiben	,815	7	3,605
Netzwerke pflegen	,797	7	3,756
Orientierung geben	,831	6	3,952
Eigenständigkeit fördern	,733	7	4,017
Mitarbeiter unterstützen	,716	8	3,959
Digitale Werkzeuge nutzen	,736	6	3,585

Reliabilitätsanalyse (n=625), Skala 1 bis 5

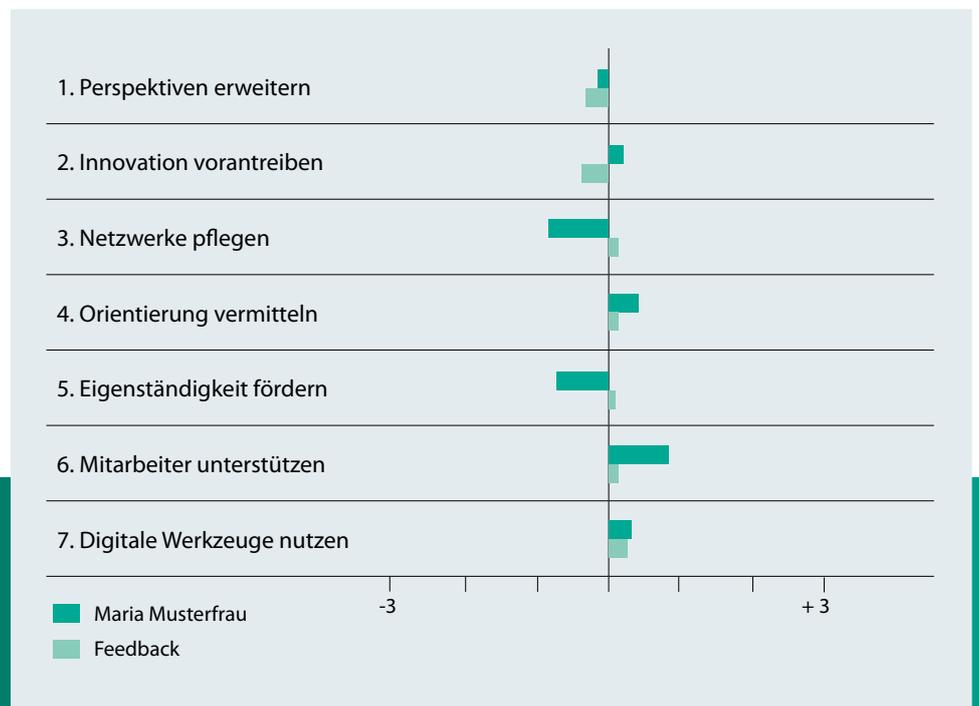


### Ergebnis-Report des FSL

Bei jeder Variante der FSL (classic und dynamic) wird das Ergebnis in Form eines PDF-Reports mit jeweils ca. 16 Seiten ausgeworfen. Zu jeder Kompetenz gibt es Entwicklungstipps, wie diese ausgebaut werden kann. Diese Tipps bieten einen Ausgangspunkt, um im Auswertungsgespräch individuelle Entwicklungsziele zu definieren und dazu konkrete Maßnahmen zu vereinbaren.

Die Ergebnisse werden in Tabellenform und in einer Balkengrafik dargestellt. Zum Vergleich sind jeweils die aktuellen Normen mit angegeben. Es können auch Gruppenergebnisse dargestellt werden. Somit ist z. B. erkennbar, welche Kompetenzen ein Führungsteam besonders stark vernachlässigt.

Da Einschätzungen in dieser Form immer einer subjektiven Komponente unterliegen – so haben manche eine Tendenz zur Strenge, andere eine Tendenz zur Milde oder eine Tendenz zur Mitte – findet sich im Report zusätzlich eine relative Darstellung. Das heißt, es wird die Abweichung von der Gesamteinschätzung dargestellt.



Beispiel-Darstellung: Relative Werte abhängig vom jeweiligen Gesamtmittelwert

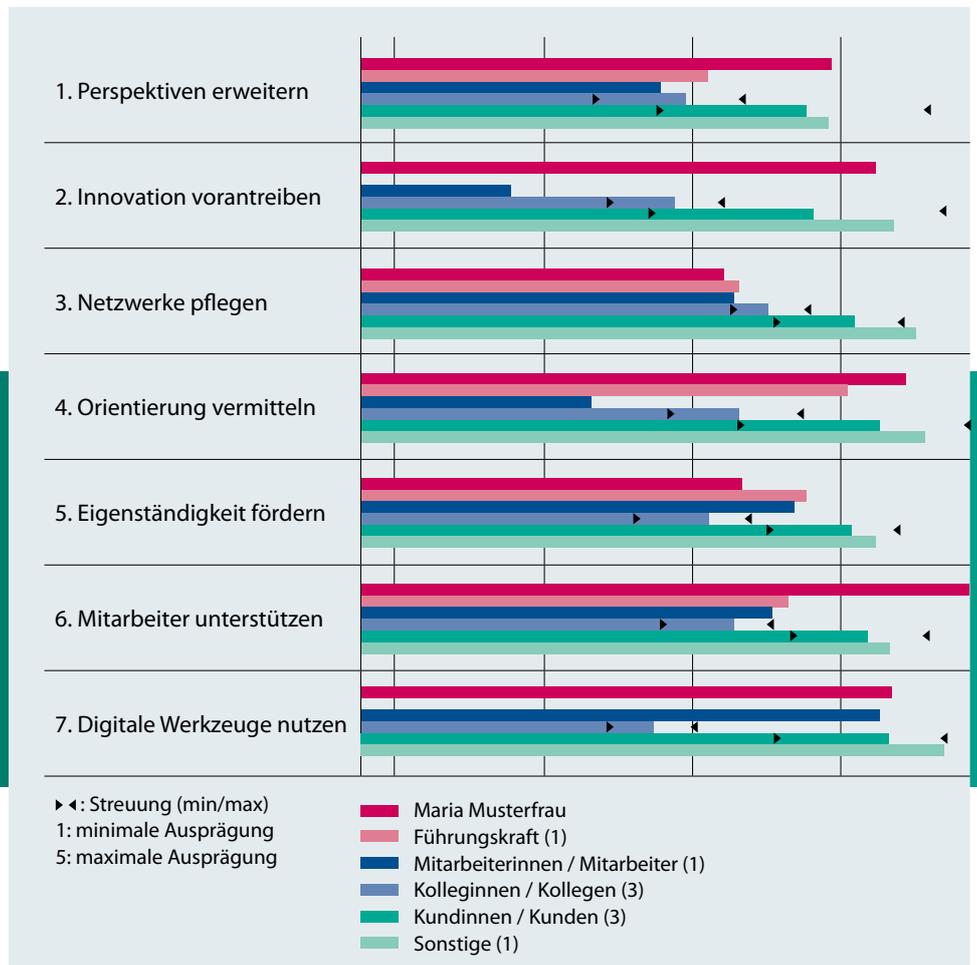


Kompetenzen	A	B	C	D	E	F
1. Perspektiven erweitern	3.95	3.13 (1)	2.80 (1)	2.98 (3)	3.81 (3)	3.95 (1)
2. Innovation vorantreiben	4.27	0.00	1.78 (1)	2.89 (3)	3.86 (3)	4.40 (1)
3. Netzwerke pflegen	3.25	3.34 (1)	3.31 (1)	3.53 (3)	4.14 (3)	4.56 (1)
4. Orientierung vermitteln	4.49	4.10 (1)	2.33 (1)	3.34 (3)	4.31 (3)	4.62 (1)
5. Eigenständigkeit fördern	3.36	3.80 (1)	3.72 (1)	3.15 (3)	4.12 (3)	4.28 (1)
6. Mitarbeiter unterstützen	4.91	3.69 (1)	3.56 (1)	3.30 (3)	4.23 (3)	4.38 (1)
7. Digitale Werkzeuge nutzen	4.38	0.00	4.30 (1)	2.73 (2)	4.35 (3)	4.74 (1)
<b>Mittelwert</b>	<b>4.09</b>	<b>3.61</b>	<b>3.11</b>	<b>3.13</b>	<b>4.12</b>	<b>4.42</b>

1.00: minimale Ausprägung  
 5.00: maximale Ausprägung  
 0.00: Keine oder zu wenige Daten / Antworten vorhanden  
 (): Die Zahl in Klammern gibt jeweils die Anzahl der Personen an, deren Antworten in die Wertung einbezogen werden konnten.

**A** Maria Musterfrau  
**B** Führungskraft (1)  
**C** Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter (1)  
**D** Kolleginnen / Kollegen (3)  
**E** Kundinnen / Kunden (3)  
**F** Sonstige (1)

Darstellung der Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks in Tabellenform



Darstellung der Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks in einem Balkendiagramm

## V Modul FSS: Future Skills for Sales



### Zur Theorie des FSS

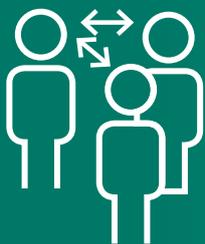
Die FSS messen Kompetenzen für den Vertrieb. Unter Kompetenzen verstehen wir ein Bündel an Fähigkeiten, die eine Person selbstorganisiert entwickelt hat. Kompetenzen sind also keine persönlichkeitsstabilen Neigungen oder angeborenen Talente, sondern werden im Laufe der Zeit durch Lernen und Erfahrung angeeignet.<sup>13</sup>

Die Kompetenzen des FSS wurden durch ein Expertengremium entwickelt, mit Praktikerinnen und Praktikern aus dem Vertrieb (Vertriebsleitungen sowie Personalleitungen) diskutiert und angepasst.

Wie bei den FSL wird bei den FSS beobachtbares Verhalten abgefragt. So ist neben der Selbsteinschätzung auch eine Fremdeinschätzung möglich. Die subjektiven Einschätzungen (Selbstbild) können mit einer oder mehrerer Fremdeinschätzungen (Fremdbild) abgeglichen werden.

Damit sind die FSS auch zur Nutzung als 360-Grad-Feedback geeignet. Das Feedback kann in bis zu 5 unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden (Führungskraft, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Sonstige).

Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter können mit dem Ergebnis ihre Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion zu ihren Fähigkeiten im Vertrieb verbessern. Zu den definierten Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben im Vertrieb wesentlich sind, können im Beratungsgespräch gezielt und individuell Entwicklungsschritte erarbeitet werden. Im Anschluss an das Auswertungsgespräch kann mit einem Workshop an den zu entwickelnden Bereichen gearbeitet werden.



<sup>13</sup> Siehe Erpenbeck, von Rosenstiel: Kompetenzmessung



## Die Kompetenzen in den FSS

1. Unternehmerisches Denken	... beinhaltet Fähigkeiten, innerhalb der Organisationsstruktur selbständig und profitorientiert zu denken und zu handeln.
2. Kundenorientierung	... beschreibt die Fähigkeit, im Sinne der Bedürfnisse des Kunden zu denken, eine tragfähige Kundenbeziehung aufzubauen und service- und lösungsorientiert zu handeln.
3. Vertriebsorganisation	... ist die Fähigkeit, seine Aufgaben im Vertrieb zu planen, zu strukturieren, zu priorisieren und auf den Erfolg hin zu überprüfen.
4. Flexibilität im Kundenkontakt	... stellt die Fähigkeit dar, sich auf die unterschiedlichen Anforderungen von Kunden einzustellen und sein Vorgehen und Verkaufsstil daraufhin flexibel anzupassen.
5. Feedback und Lernen	... zeigt an, wie weit jemand in der Lage ist, sich Rückmeldung über sein Verhalten zu holen, anderen Feedback zu geben, sich aktiv mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen und von anderen zu lernen.
6. Belastbarkeit	... ist die Fähigkeit, auch unter starkem Druck handeln zu können.
7. Argumentation	... ist der Zugriff auf eine Reihe von kommunikativen Techniken (Zuhör-, Frage-, -Argumentationstechniken) in Verkaufsgesprächen mit dem Ziel, zu überzeugen.
8. Sicherheit im Abschluss	... heißt, zu erkennen, wann im Gespräch ein Verkaufsabschluss zu erzielen ist und dies kommunikativ umzusetzen.



### Gütekriterien der FSS

Die Items der FSS wurden empirisch gewonnen. Nach Vorlage der Kompetenzcluster wurden auf Grundlage der Ergebnisse der Fokusgruppen die Items von einer Expertenkommission gebildet. Nach dem Pretest wurde über eine Faktorenanalyse die Struktur der FSS überarbeitet. In der ersten Version lagen 12 Kompetenzen vor, durch die Faktorenanalyse wurden diese auf 8 relevante Faktoren reduziert. Diese 8 Kompetenzen zeigen die Bandbreite der Tätigkeiten im Vertrieb auf. Die interne Konsistenz der FSS nach Cronbachs Alpha zeigt sehr gute Werte.

Beispiel-Item:

**„Gewöhnlich schaffe ich es, im Verkaufsgespräch das Vertrauen meines Kunden zu gewinnen.“**

Faktoren FSS	Cronbachs Alpha	Item-Anzahl	Norm
Unternehmerisches Denken	,732	5	3,822
Kundenorientierung	,808	7	4,053
Vertriebsorganisation	,815	9	3,425
Flexibilität im Kundenkontakt	,842	6	4,016
Feedback und Lernen	,748	6	3,806
Belastbarkeit	,770	5	3,773
Argumentation	,830	9	3,884
Sicherheit im Abschluss	,846	6	3,648

Reliabilitätsanalyse (n=175), Skala 1 bis 5



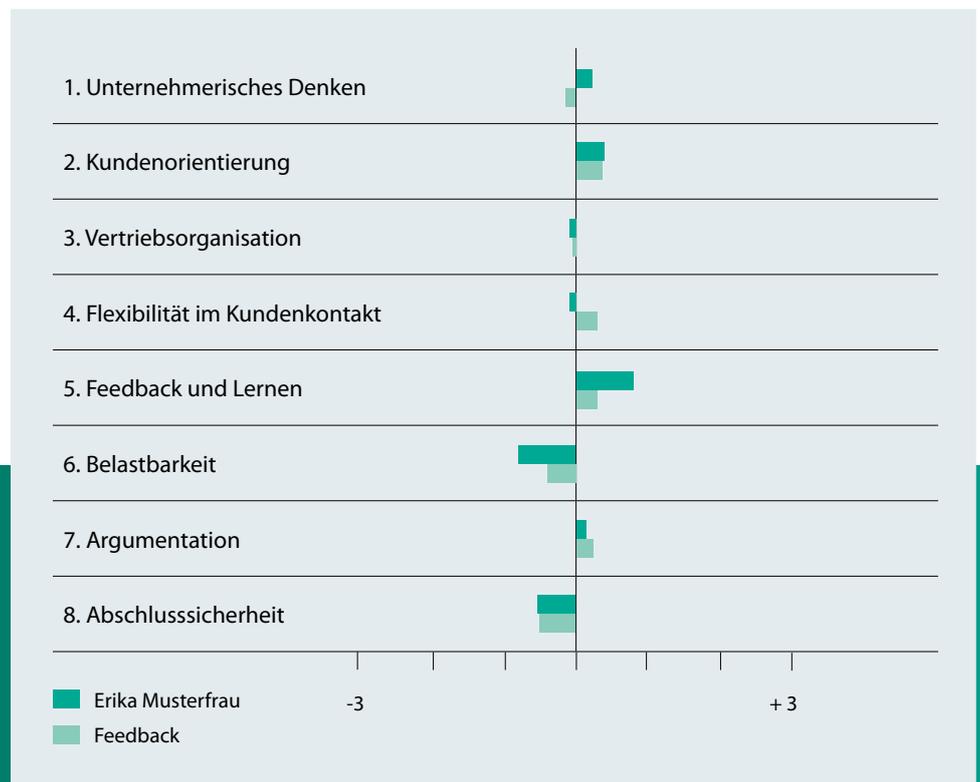
### Ergebnis-Report des FSS

Das Ergebnis wird in Form einer PDF-Datei dokumentiert mit einem Umfang von 14 Seiten.

Die Ergebnisse werden in Tabellenform und in einer Balkengrafik dargestellt. Zum Vergleich sind jeweils die aktuellen Normen mit angegeben. Es können auch Gruppenergebnisse dargestellt werden. Somit ist z. B. erkennbar, welche Kompetenzen ein Vertriebsteam besonders stark vernachlässigt.

Zu jeder Kompetenz gibt es Entwicklungstipps, wie diese ausgebaut werden können. Die Tipps bieten eine Anregung, um im Auswertungsgespräch, in Workshops oder Vertriebstrainings individuelle Entwicklungsziele zu definieren und dazu konkrete Maßnahmen zu vereinbaren.

Da Einschätzungen in dieser Form immer einer subjektiven Komponente unterliegen – so haben manche eine Tendenz zur Strenge, andere eine Tendenz zur Milde oder eine Tendenz zur Mitte – findet sich im Report zusätzlich eine relative Darstellung. Das heißt, es wird die Abweichung vom Mittelwert aller gemessenen Einschätzungen (Gesamtwert) dargestellt.



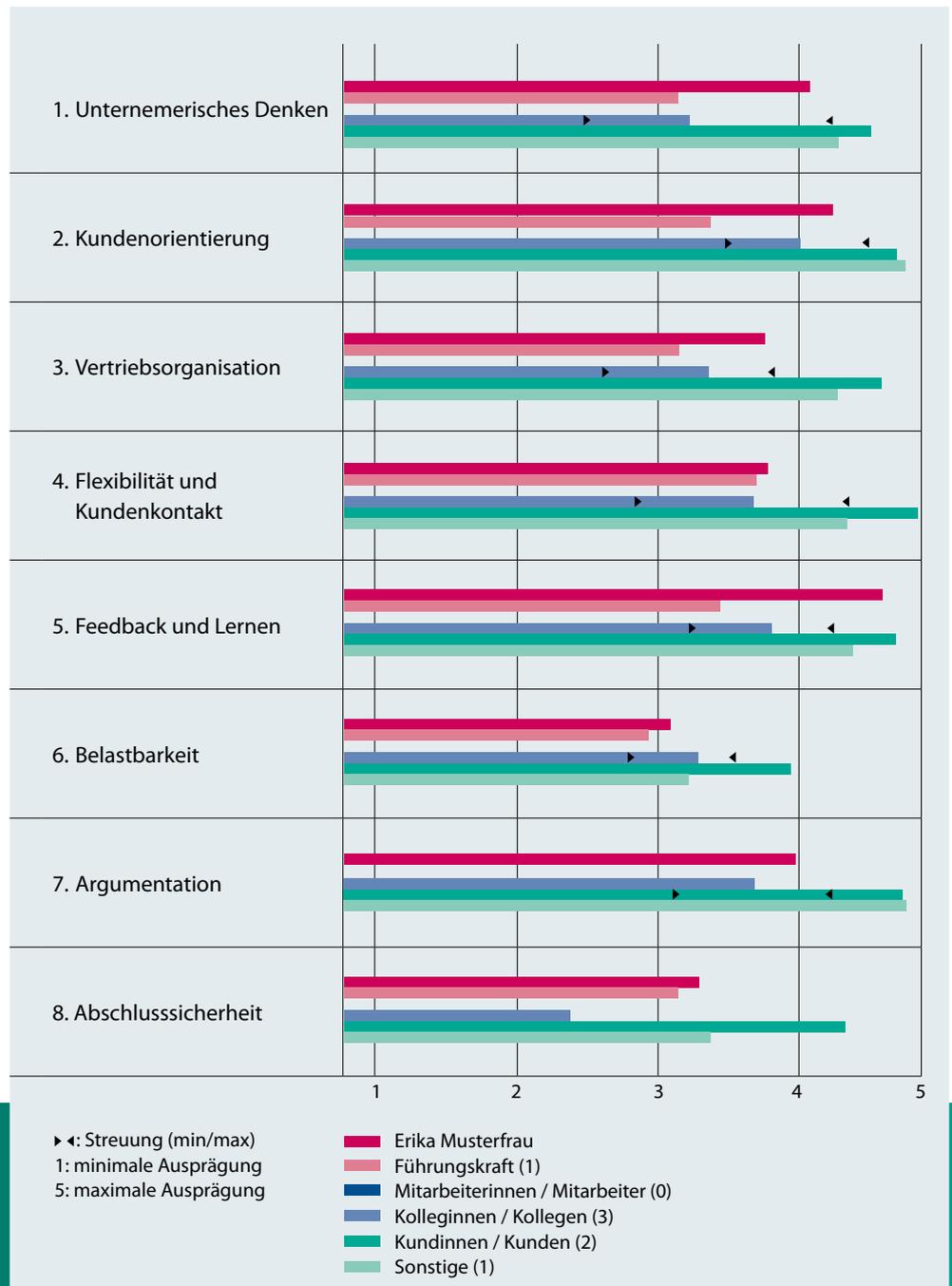
Beispiel-Darstellung: Relative Werte abhängig vom Gesamtmittelwert



Kompetenzen	A	B	C	D	E	F
1. Unternehmerisches Denken	4.07	3.13 (1)	0.00	3.22 (3)	4.50 (2)	4.28 (1)
2. Kundenorientierung	4.22	3.37 (1)	0.00	3.98 (3)	4.69 (2)	4.74 (1)
3. Vertriebsorganisation	3.77	3.15 (1)	0.00	3.34 (3)	4.58 (2)	4.27 (1)
4. Flexibilität und Kundenkontakt	3.77	3.70 (1)	0.00	3.67 (3)	4.83 (2)	4.33 (1)
5. Feedback und Lernen	4.60	3.43 (1)	0.00	3.77 (3)	4.70 (2)	4.40 (1)
6. Belastbarkeit	3.08	2.92 (1)	0.00	3.32 (3)	3.92 (2)	3.24 (1)
7. Argumentation	3.96	3.22 (1)	0.00	3.66 (1)	4.73 (2)	4.76 (1)
8. Abschlussicherheit	3.30	3.13 (1)	0.00	2.35 (1)	4.35 (1)	3.40 (1)
<b>Mittelwert</b>	<b>3.85</b>	<b>3.25</b>	<b>0.00</b>	<b>3.41</b>	<b>4.54</b>	<b>4.18</b>
1.00: minimale Ausprägung 5.00: maximale Ausprägung 0.00: Keine oder zu wenige Daten / Antworten vorhanden (): Die Zahl in Klammern gibt jeweils die Anzahl der Personen an, deren Antworten in die Wertung einbezogen werden konnten.			<b>A</b> Erika Musterfrau <b>B</b> Führungskraft (1) <b>C</b> Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter (0) <b>D</b> Kolleginnen / Kollegen (3) <b>E</b> Kundinnen / Kunden (2) <b>F</b> Sonstige (1)			

Darstellung der Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks in Tabellenform





Darstellung der Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks in einem Balkendiagramm

## VI Evaluationsstudie

Diese Studie basiert auf der dreifachen Befragung von 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die den PPP als Beratungsinstrument konkret für ihre persönliche Weiterentwicklung im beruflichen Alltag genutzt haben. Diese 30 Personen haben den Fragebogen des PPP mit den Modulen JPP, MDA und FSL classic ausgefüllt, einen schriftlichen Bericht zu ihrem Ergebnis und ein Auswertungsgespräch mit einem lizenzierten Berater oder einer Beraterin mit einer Dauer von zwei Stunden erhalten. Im Rahmen dieses Auswertungsgesprächs wurden die drei Messergebnisse vor dem Hintergrund der jeweiligen beruflichen Situation erläutert. Ergänzend wurden gemeinsam bis zu drei Entwicklungstipps erarbeitet.

Im Anschluss wurde jede und jeder Teilnehmende dreimal interviewt; einmal direkt nach dem Auswertungsgespräch, sodann eine Woche danach und zum dritten Mal sechs Wochen nach dem Auswertungsgespräch.

In den Interviews wurden der Aufwand bei der Anwendung des PPP, der Bezug zur beruflichen Praxis, die Bewertung der Ergebnisse zu Neuigkeit, Handlungsbezug und Nutzen abgefragt.

Es konnten Teilnehmende aus verschiedenen Branchen für diese Studie gewonnen werden. Es wurde keine experimentelle, künstliche Studiensituation geschaffen, vielmehr hatten alle Teilnehmenden einen konkreten Coachingbedarf. Somit entspricht das Studiendesign der realen Anwendung im Rahmen eines Coachings.

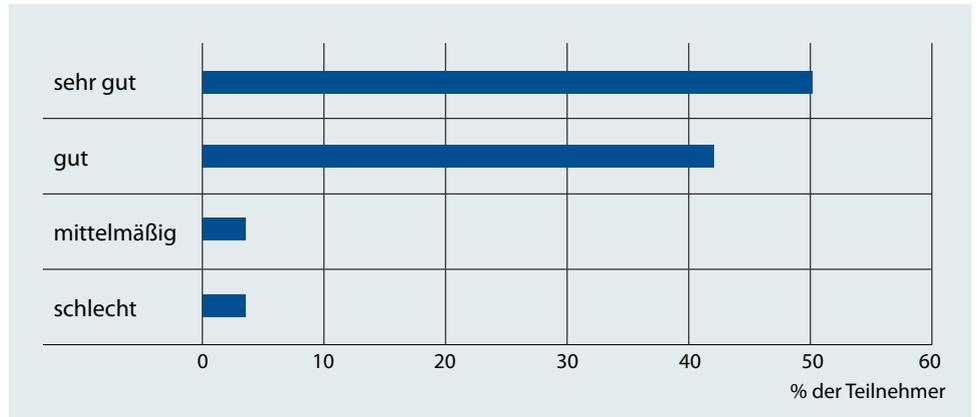
Das Ergebnis der Studie bestätigt die Einschätzung der lizenzierten Beraterinnen und Berater aus ihrer Praxis, dass das Power-Potential-Profil® (PPP) ein differenziertes Feedback mit vielen Anregungen zur persönlichen Weiterentwicklung für berufliche Zwecke bietet. Überraschend war, dass der wahrgenommene Nutzen auch sechs Wochen nach dem Auswertungsgespräch immer noch sehr hoch war.

An dieser Stelle dokumentieren wir die wesentlichen Ergebnisse. Alle Details finden Sie in der Studie.<sup>14</sup>

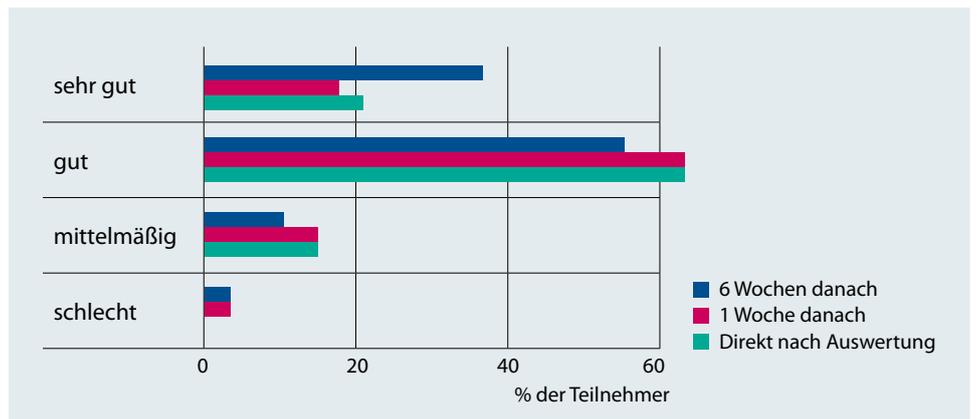


<sup>14</sup> Siehe Kannenberg (2012): Evaluationsstudie – Der Nutzen des Power-Potential-Profil® aus Sicht der Anwenderinnen und Anwender

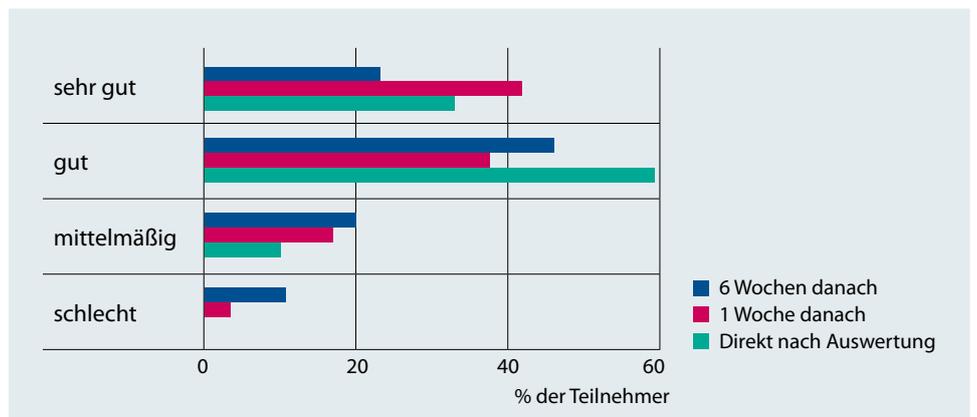
**Frage: „Wie gut sind die Ergebnisse für Sie nachvollziehbar“**



**Frage: „Wie hoch schätzen Sie den Nutzen des PPP für Ihren konkreten Zweck/Anlass ein?“**



**Frage: „Wie gut dienen Ihnen die Ergebnisse für Ihr weiteres Handeln?“**

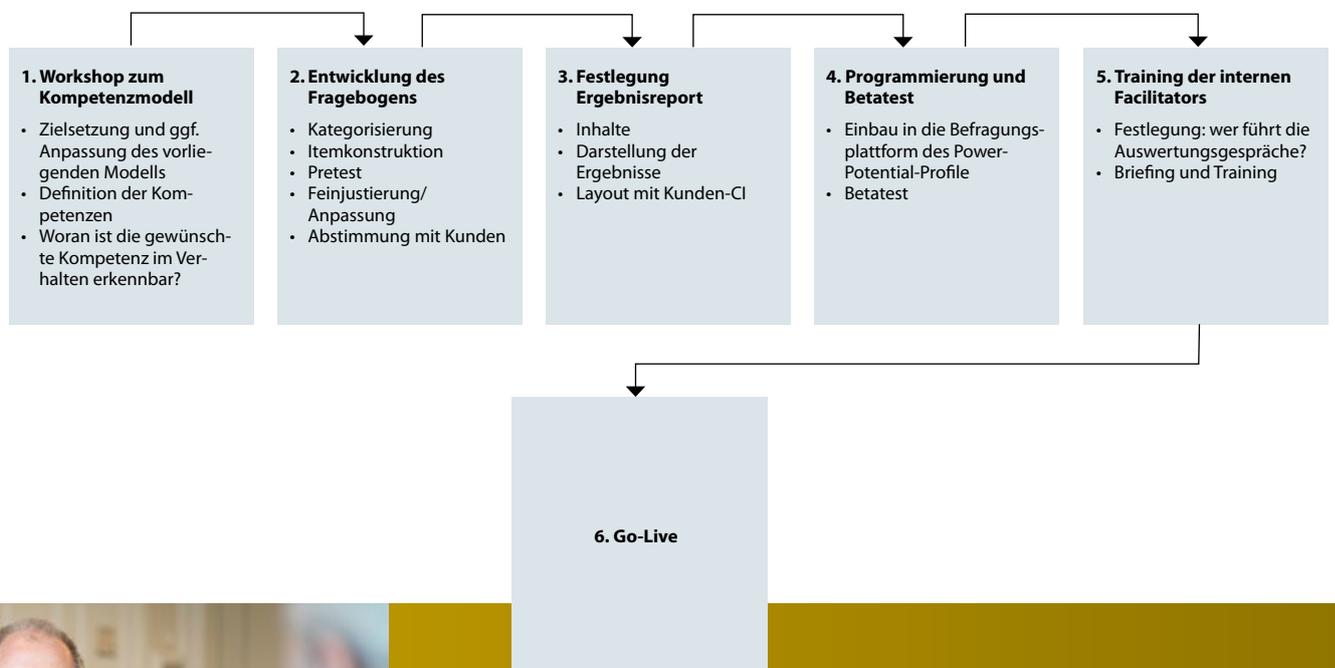


## VII Customized Version



Viele Unternehmen haben eigene Kompetenzmodelle. Im Rahmen des Power-Potential-Profile ist es möglich, kundenindividuelle Kompetenzfragebögen anzulegen. Einige unserer Kundinnen und Kunden nutzen diese Möglichkeit, um ein passgenaues 360-Grad-Feedback zu installieren, z. B. für Führungskräfte oder für den Vertrieb. Bei dieser customized version gibt es zwei Vorteile: a) die Kompetenzen sind passgenau auf das Unternehmen zugeschnitten und b) die Kompetenzmessung kann ebenso wie bei der Standardversion problemlos in einem Zuge mit einem Persönlichkeitsprofil und/oder der Haltungsmatrix kombiniert werden.

### Vorgehen zur Entwicklung eines kundenindividuellen Kompetenzfragebogens



## VIII Literatur

Die theoretischen und empirischen Grundlagen zum Power-Potential-Profile finden Sie in diesen Quellen.

Allport, G.W. (1935). Attitudes. In: Murchison, C.M. (Hg.): *Handbook of Social Psychology*. Winchester.

Alvesson, M. / Blom, (2019). Beyond leadership and followership. Working with a variety of modes of organizing. In: *Organizational Dynamics*. (48), S. 28–37.

Asendorpf, J.B. / Neyer, F.J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. 5. Aufl. Berlin.

Attems, R. / Heimerl, F. (1991). *Typologie des Managers. Wie Manager Wirklichkeit wahrnehmen und Entscheidungen treffen*. Wien.

Baumann, P. (2000). *Die Autonomie der Person*. Paderborn.

Becker, H. (2005). *Mythos Macht. Wie ist wirksamer Einfluss möglich?* Heidelberg.

Benhabib, S. (1995). *Selbst im Kontext*. Frankfurt/M.

Bents, R. / Blank, R. (2006). *Sich und andere verstehen*. München.

Birnbacher, D., Hoerster, N. (1976) (Hg.): *Texte zur Ethik*. Frankfurt/M.

Bochenski, J.M. (1974). *Was ist Autorität? Einführung in die Logik der Autorität*. Freiburg.

Branden, N. (2005). *Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls*. München.

Brandt, R. (2004). Ick bin all da. Ein neuronales Erregungsmuster. In: Geyer, C. (Hg.): *Hirnforschung und Willensfreiheit*. Frankfurt/M., S. 171–176.

Bridges, W. (1998). *Der Charakter von Organisationen*. Göttingen u. a.

Brumlik, M. (1993). *C.G. Jung zur Einführung*. Hamburg.

Bungart, W.J. / Kohnke, O. (2000). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen*. Wiesbaden.

Christ, P. (2006). *Organisation der Verantwortung der Organisation*. Bern.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (2003) (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., Grote, S. (2013) (Hg.): *Kompetenzmodelle von Unternehmen*. Stuttgart

Feldman, M.S. et al. (2021) (Hg.): *Cambridge Handbook of Routine Dynamics*. Cambridge.

Foucault, M. (1977). *Wille zum Wissen*. Frankfurt/M.

Franke, G. (2005). *Facetten der Kompetenzentwicklung*. Bonn.

Goffman, E. (1982). *Das Individuum im öffentlichen Austausch*. Frankfurt/M.

Goleman, D. (1997). *Emotionale Intelligenz*. München.

Grint, K. (2005). *Leadership: The Hierarchy Principal. Limits and Possibilities*. London.

Grote, S., Kauffeld, S., Freling, E. (2006) *Kompetenzmanagement*. Stuttgart.

Hansch, D. (2006). *Erfolgsprinzip Persönlichkeit*. Heidelberg.

Hazy, J.K. / Silberstang, J. (2009). Leadership within emergent events in complex systems. micro-enactments and the mechanisms of organisational learning and change. In: *Int. J. Learning and Change*. (3), S. 230–247.

Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln*. Heidelberg.

Heifetz, R. / Grashow, A. / Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Cambridge MA.

Hornke, L., Winterfeld, U. (2004) *Einigungsbeurteilungen auf dem Prüfstand. DIN 33430 zur Qualitätssicherung*. München.

Janicaud, D. (1991). Rationalität und Macht. In: Ewald, F., Waldenfels, B. (Hg.): *Spiele der Wahrheit*. Frankfurt/M., S. 251–276.

Jost, P.-J. (2000). *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Wiesbaden.

Jung, C.G. (2006). *Typologie*. 8. Aufl. München.

Kannenberg, D. (2012). *Evaluationsstudie. Der Nutzen des Power-Potential-Profiles aus Sicht der Anwender*. [<https://www.powerpotentialprofile.de/>] (20240105)

Kannenberg, D. (2015). *Power-Potential-Profile (PPP). Ein mehrdimensionales Instrument für Persönlichkeit, Haltung und Führung und Vertriebskompetenzen*. In: Brand, M., Ion, F., Wittig, S. (Hg.): *Handbuch der Persönlichkeitsanalysen. Die führenden Tools im Überblick*. Offenbach, S. 402–427.

Kanning, U.P. (2003). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen.

Kastenmüller, A. (2012). *Gütekriterien der Matrix for the Development of Attitude. Studie 2012*. [<https://www.powerpotentialprofile.de/>] (20240105)

Kastenmüller, A. / Fischer, P. (2007). *Gütekriterien des Power-Potential-Profile. Gutachten*. [<https://www.powerpotentialprofile.de/>] (20240105)

Kruse, P. / Greve, A. (2014). *INQA (Hg.): Führungskultur im Wandel*. [[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publication-file](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publication-file)] (20140925)

- Langley, A. / Schumacher, T. (2015). «Take that time». An interview about the challenges for leading and changing pluralistic organizations. In: OrganisationsEntwicklung. (2), S. 18–30.
- Lippmann, E. / Steiger, T. (2019). Das Rollenkonzept der Führung. In: Lippmann, E., Pfister, A., Jörg, U. (Hg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5. Aufl. Berlin, S. 75–94.
- Lore, N. (1998). The Pathfinder. How to Choose Your career for a Lifetime of satisfaction and Success. New York.
- Lührmann, T. (2006). Führung, Interaktion und Identität. Wiesbaden.
- Mayer, J.D. / Di Paolo, M. / Salovey, P. (1990). Perceiving the Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli. Component fo Emotional Intelligence. In: Journal of Personality Assessment. (54), S. 772–781.
- McClelland, D.C. (1975). Power. The inner experience. New York.
- McClelland, D.C. / Burnham, D.H. (2003). Macht motiviert. In: HBM. (94), S. 84–95.
- Neubauer, W. / Rosemann, B. (2006). Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart.
- Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. 2. Aufl. Lucius & Lucius.
- Nienhäuser, W. (2003). Macht. In: Martin, A. (Hg.): Organizational behavior. Verhalten in Organisationen. Stuttgart.
- Northouse, P.G. (2019). Leadership. Theory and Practice. 8. Aufl. Sage.
- Obolensky, N. (2010). Complex Adaptive Leadership. Embracing Paradox and Uncertainty. Farnham.
- Ortmann, G. (2003). Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt.
- Petersdorf, F. / Wippermann, F. (2017). Xylem: Change beginnt mit Führung. In: changement! (8), S. 18–20.
- Raven, B.H. (1974). The comparative analysis of power. and power preference. In: Tedeschi (Hg.): Perspectives on social power. Chicago.
- Salovey, P. / Caruso, D.R. (2005). Managen mit emotionaler Kompetenz. Frankfurt/M.
- Salovey, P. / Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. In: Imagination, Cognition, and Personality. (9), S. 185–211.
- Schmid, W. (1998). Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung. Frankfurt/M.
- Schreyögg, G., Sydow, J. (2001) (Hg.): Emotionen und Management. Managementforschung 11. Wiesbaden.
- Schreyögg, G., Conrad, P. (2006) (Hg.): Management von Kompetenz. Managementforschung 16. Wiesbaden.
- Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl. Göttingen.
- Staudt, et al. (2002) (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Berlin.
- Stein, M. (2006). C.G. Jungs Landkarte der Seele. Eine Einführung. Düsseldorf.
- Steinvorth, U. (1990). Klassische und moderne Ethik. Hamburg.
- Stroebe, W. / Jonas, K. / Hewstone, M. (2003). Sozialpsychologie. Berlin.
- Uhl-Bien, M. / Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. In: The Leadership Quarterly. (20), S. 631–650.
- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. 7. Aufl. Stuttgart.
- Weber, M. (2005). Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Wippermann, F. (2016). Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Organisation – Führung. Berlin.
- Wippermann, F. (2017). Metastudie. Future Skills for Leadership dynamic. Celle.
- Wippermann, F. (2017a). Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. In: [www.personalwirtschaft.de/] (20170716)
- Wippermann, F. (2020). Future Skills für Führung und Organisation. Wie Sie strukturiert und flexibel die digitale Transformation meistern. Stuttgart.
- Zaugg, R.J. (2006) Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Wert schaffen. Bern.

## IX Autor



Dieter Kannenberg  
flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89  
D-29221 Celle  
[www.flow.de](http://www.flow.de)

Dieter Kannenberg ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der flow consulting gmbh. Er hat das Instrument Power-Potential-Profiles mitentwickelt und die wissenschaftlichen Studien dazu begleitet.

Die Schwerpunkte in seiner praktischen Arbeit liegen im Executive Coaching, in der Strategieberatung und in der Begleitung von anspruchsvollen Change-Management-Projekten.

<https://www.flow.de/team/dieter-kannenberg/>

### Urheberrechte

---

Alle Rechte dieser Dokumentation liegen bei flow consulting gmbh. Bitte achten Sie das copyright.

### Weitere Informationen

---

<https://www.flow.de>

<https://www.powerpotentialprofile.de>