

Scheffer, David; Adrian, Arne; Binckebanck, Lars; Hertlein, Ronja

Working Paper

Selektionskriterien für Führungskräfte im Vertrieb

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2013-07

Provided in Cooperation with:

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Suggested Citation: Scheffer, David; Adrian, Arne; Binckebanck, Lars; Hertlein, Ronja (2013) : Selektionskriterien für Führungskräfte im Vertrieb, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2013-07, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88564>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE

ISSN 1860-0360

Nr. 2013-07

Selektionskriterien für Führungskräfte im Vertrieb

**Prof. Dr. David Scheffer, Arne Adrian, Prof. Dr. Lars
Binckebanck, Ronja Hertlein**

Dezember 2013

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:
<http://www.nordakademie.de/arbeitspapier.html>



NORDAKADEMIE
HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
<http://www.nordakademie.de>

Selektionskriterien für Führungskräfte im Vertrieb

für „Marketing Review St. Gallen“

David Scheffer, Arne Adrian, Lars Binckebanck und Ronja Hertlein

1. Die Kernherausforderung für Führungskräfte im Vertrieb

Vertriebsleiter sehen sich bei der Führung des Verkaufspersonals regelmäßig mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert: Mitarbeiter im Vertrieb zeigen im Rahmen von Kundeninteraktionen häufig sehr ausgeprägte soziale Fähigkeiten, reagieren aber allergisch auf Strukturen, Prozesse und Systeme. Ein Merkmal erfolgreicher Führungskräfte im Vertrieb besteht darin, die emotionale Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern und gleichzeitig organisatorische Defizite auszugleichen. Kurzum: Vertriebsleiter brauchen den „Stallgeruch“ des Verkaufs, müssen aber als Coach ihr Team in Richtung Systematik entwickeln können. In der Praxis werden aber häufig einfach die besten Verkäufer zu Führungskräften befördert – ohne Rücksicht auf die unterschiedlichen Kompetenzprofile von Verkäufer einerseits und Manager andererseits. Hier können vertriebspsychologische Instrumente dabei helfen, diejenigen Kandidaten für Führungspositionen zu identifizieren, die beide Seiten abdecken können.

Der Psychologe und Nobelpreisgewinner Kahnemann (2011; siehe auch Kahnemann/Tversky 1979) bezeichnet das in der Kundeninteraktion entscheidende intuitive Bauchgefühl als „System 1“ und die Fähigkeit zur bewussten Planung und Analyse als „System 2“. Beide Systeme arbeiten demnach zwar parallel und unabhängig voneinander, weisen jedoch ein komplementäres Verhältnis zueinander auf: Systematische Planung und intuitives Handeln ergänzen sich grundsätzlich gegenseitig, schließen einander aber zumindest situativ meist aus.

Zahlreiche andere Autoren bestätigen diese grundlegende Erkenntnis aus Psychologie und Neurowissenschaft, dass es ein intuitives und ein rationales System gibt, die unabhängig voneinander und komplementär menschliches Verhalten steuern. Es wurden zahlreiche Analogien gebildet, die diese fundamental unterschiedlichen Steuerungsmodi des Verhaltens verdeutlichen sollen. Beispiele hierfür sind:

- Fühlen versus Denken (Jung 1971),
- schnelles Denken versus langsames Denken (Kahnemann 2011),
- Autopilot versus Pilot (Zaltnann 2003),
- rechte Gehirnhälfte versus linke Gehirnhälfte (Kuhl et al. 2010),
- Selbstregulation versus Selbstkontrolle (Kuhl 2000), oder
- limbisches System versus Neocortex (Damasio 1994)

Unabhängig von der jeweiligen Bezeichnung gilt grundsätzlich: Während das eine System im Verkaufsgespräch das intuitive Dekodieren von nonverbalen Signalen und Emotionen, die Bedarfsermittlung, das Herstellen einer tragfähigen Beziehung und das instinktsichere Abschließen steuert, ist das andere System für die Planung und Vorbereitung einer zielorientierten und strukturierten Vorgehensweise im Gespräch sowie eine systematische Nachbereitung, das Nachhalten von Kontakten und das Aushalten von Frustrationserlebnissen notwendig.

Da das intuitive System notwendig für das Verkaufsgespräch ist und daher bei der Selektion von Vertriebsmitarbeitern im Mittelpunkt stehen sollte, muss die Führungskraft im Vertrieb in der Lage sein, das rationale System bei Mitarbeitern zu stärken und teilweise kompensatorisch zu ergänzen. Dies bedeutet, dass die Selektionskriterien für Führungskräfte einerseits analytische Planungsintelligenz berücksichtigen müssen, andererseits aber auch eine gewisse Ausprägung intuitiver und empathischer Kompetenzen, die für „Stallgeruch“ und Akzeptanz beim Verkaufspersonal notwendig sind.

Unsere zentrale These ist, dass Führungskräfte im Vertrieb für ihre Kompetenz selektiert werden müssen, bei Vertriebspersonal systematische Vorbereitung und rationales Planen einzufordern, ohne Intuition und Gefühl dabei zu hemmen. Es geht also um *integrative* Kompetenzen in der Führung von Vertriebsteams.

Diese integrative Kompetenz lässt sich anhand des Wertequadrat-Modells von Schulz von Thun (1989) illustrieren. Führungskräfte müssen stark sein in der analytischen Planung, ohne dieses jedoch zu übertreiben. Denn in dieser Übertreibung würden sie das eigentlich wertvolle emotionale System durch rigides Controlling und Bürokratie beeinträchtigen. Führungskräfte im Vertrieb brauchen also auch den komplementären Gegenwert, also intuitive und gefühlsbetonte Empathie. Natürlich darf auch dieses System nicht überkompensatorisch durch übertriebenes „Laissez-faire“ Schaden nehmen. Abbildung 1 illustriert dieses Spannungsfeld.

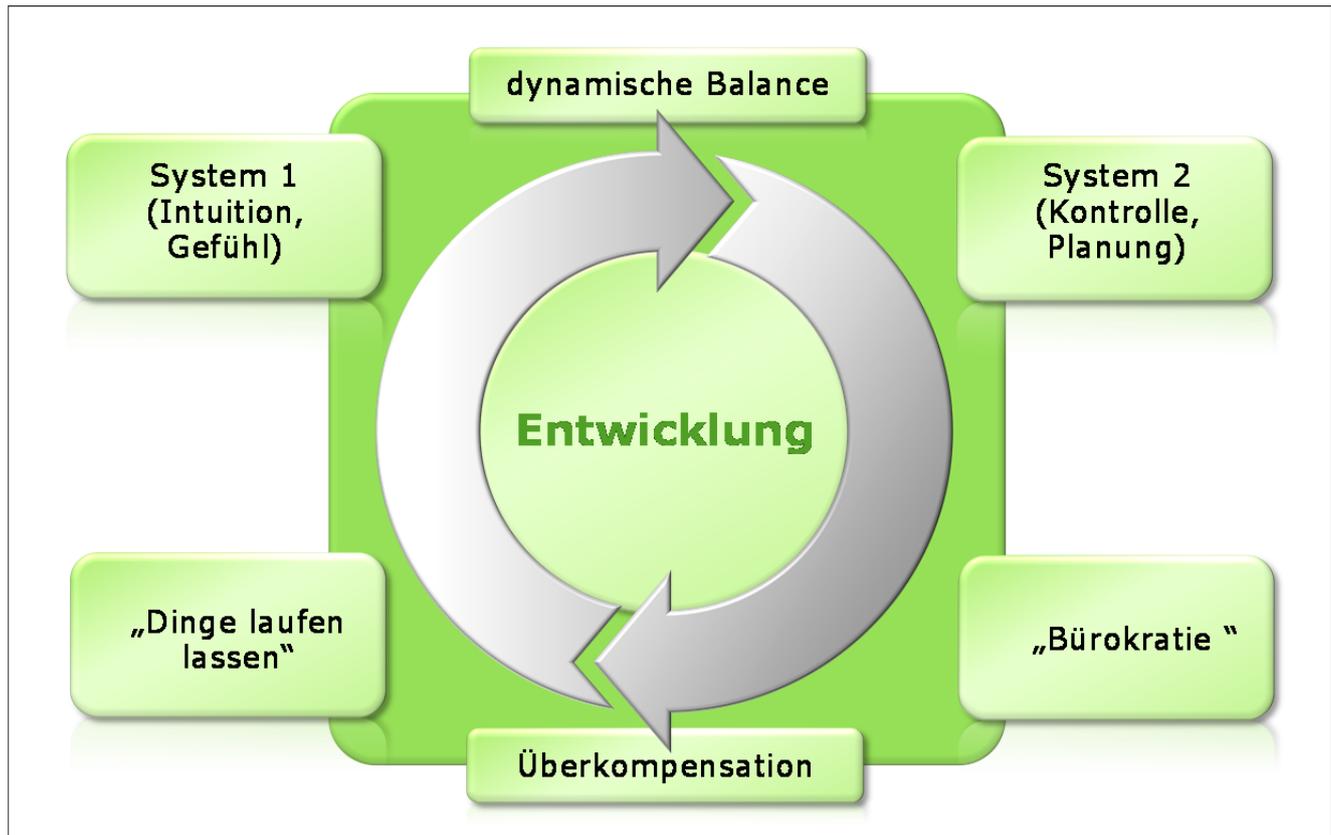


Abbildung 1: Integrative Kompetenzen von Führungskräften im Vertrieb (Quelle: Scheffer et al. 2007)

2. Die PSI-Theorie

Das Instrumentarium, um die Kriterien für Führungspotenzial im Vertrieb funktionsanalytisch abzuleiten, lässt sich aus der Persönlichkeits-System-Theorie von Kuhl (2001, vgl. Scheffer/Kuhl 2006) ableiten. Die so genannte „PSI-Theorie“ wurde entwickelt, um experimentelle Befunde aus der Motivations- und Neuropsychologie zu erklären, die tiefgreifende individuelle Unterschiede aufzeigen, wie stark die jeweiligen Systeme die Motivation beeinflussen und Menschen steuern.

Die intuitive Informationsverarbeitung wurde inzwischen intensiv beforscht und zunächst etwas abfällig als *natürlich* (im Sinne von naiv und fehlerhaft); später auch etwas wohlwollender als *heuristisch* bezeichnet, oder auch als *automatisch* im Sinne von *müheless* (Bargh/Chartrand 1999), *implizit* (McClelland et al. 1989) und *erfahrungsbezogen* (Epstein et al. 1996). Die analytische Form der Informationsverarbeitung wurde als *intentional* im Sinne von anstrengend (Bargh/Chartrand 1999), *explizit* (McClelland et al. 1989) und *analytisch-rational* (Epstein et al. 1996) bezeichnet.

In der folgenden Tabelle 1 werden die grundlegenden Merkmale der intuitiven und der analytisch-rationalen Informationsverarbeitung einander gegenübergestellt.

<i>System 1: Intuitive Verarbeitung von Informationen</i>	<i>System 2: Analytische Verarbeitung von Informationen</i>
Ganzheitlich	Sequenziell (Schritt für Schritt)
Automatisch, anstrengungslos	Intentional, anstrengend
Affektiv: Lust-Unlust-betont	Logisch: an Ursachen orientiert
Assoziationalistische Verbindungen	Logische Verbindungen
Enkodiert Realität in Bildern	Enkodiert Realität in abstrakten Symbolen
Rasche Verarbeitung: an sofortiger Aktion orientiert	Langsamere Verarbeitung: An verzögerter Aktion orientiert
Kontext-spezifische Verarbeitung	Kontext-übergreifende Prinzipien
Erfahrung ist passiv und vorbewusst	Erfahrung ist aktiv, bewusst und kontrolliert
Glauben	Beweisen

Tabelle 1: Vergleich zwischen den Systemmerkmalen von System 1 und System 2 (Quelle: Epstein et al. 1996)

Die experimentelle Psychologie konnte zeigen, dass die intuitive Wahrnehmung der analytischen Verarbeitung bei der Beachtung von *Kontextinformation* überlegen ist (Kuhl 2001). Individuelle Präferenzen für eine intuitive Wahrnehmung korrelieren mit verkäuferischem Geschick, da es im Vertriebsgespräch insbesondere auf die Wahrnehmung und korrekte Decodierung von Kontextinformationen ankommt. Menschen, die sich dagegen bei ihrer Wahrnehmung vor allem auf ihre Sinne und damit auf das Fassbare sowie das vernünftig Einzuordnende verlassen, erleben eher eine aufgabenbezogene, systematisch planende und strukturierende Motivation. Und die ist für das Arbeiten in und mit Systemen und damit für Manager von Vorteil.

3. Persönlichkeitssysteme und Kompetenzen im Vertrieb

Die Elemente der PSI-Theorie lassen sich unterteilen in zwei Entscheidungs- und zwei Wahrnehmungssysteme. Von diesen wiederum ist je eines analytisch-sequenziell (System 2 sensu Kahneman) und eines ganzheitlich-intuitiv (System 1): Die *Entscheidungssysteme* sind das analytische „Absichtsgedächtnis“ und das „Extensionsgedächtnis“, die *Wahrnehmungssysteme* dagegen sind die „intuitive Verhaltenssteuerung“ und das „Objekterkennungssystem“. In der folgenden Tabelle 2 werden diese vier Elemente kurz beschrieben.

Durch das **Absichtsgedächtnis** wird das Urteilen logisch, objektiv, abstrakt und kritisch. Es erarbeitet Pläne und Ziele und verhindert, dass diese vorschnell umgesetzt werden. Manager im Vertrieb, die dieses System in Ihrer Führungsarbeit oft benutzen, wollen Dinge erst gründlich analysieren und vorbereiten, bevor sie handeln. Sie motivieren durch logische und systematische Argumente.

Durch das **Extensionsgedächtnis** werden in den Urteilsprozess Gefühle und Erfahrungen eingebunden. Diese Gefühls- und Erfahrungslandschaften sind ganzheitlich und lassen sich daher nur schwer in Worte fassen. Vertriebsmitarbeiter, die dieses System in ihrem Verkaufsalltag oft benutzen, wollen erleben, wie sie durch Begegnungen mit Kunden innerlich wachsen und differenzierter werden. Sie wollen ihre Kunden verstehen und ein Gefühl für ihre wahren Bedarfe entwickeln. Dabei setzen sie auf ihr Bauchgefühl.

Durch die **intuitive Verhaltenssteuerung** vollzieht sich die Wahrnehmung als komplexes Beziehungsmuster oder plötzliche Erkenntnis, die eine sofortige Reaktion oder Handlung auslöst. Vertriebsmitarbeiter benutzen dieses System erfahrungsgemäß oft. Sie schätzen häufig Veränderungen und Wechsel. Sie werden durch Situationen motiviert, in denen man ohne langes Nachdenken in einem dynamischen Kontext handeln und auf die nonverbalen Signale und Stimmungen von Kunden reagieren muss.

Durch das **Objekterkennungssystem** vollzieht sich die Wahrnehmung über die fünf Sinne. Es stellt fest, was konkrete, fassbare Wirklichkeit im Hier und Jetzt ist. Führungskräfte im Vertrieb, die dieses System oft

benutzen, setzen ihren Mitarbeitern klar umrissene Ziele und geben bei Fehlern unverblümt kritisches Feedback. Sie motivieren vor allem über monetäre Anreize.

Tabelle 2: Beschreibung der vier Persönlichkeitssysteme (Quelle: Scheffer/Kuhl 2006)

Menschen „benutzen“ diese psychischen Systeme unterschiedlich stark. Und diese unterschiedlich starke „Nutzung“, die neuroanatomisch durch verschieden große „Datenautobahnen“ im Gehirn vermittelt wird, ist die Basis von Persönlichkeitsunterschieden. Je nach genetischen Veranlagungen und Lebensumständen entwickeln also alle Menschen Präferenzen für eines der oben beschriebenen Systeme. Führungskräfte im Vertrieb müssen im Umgang mit ihren Mitarbeitern diese grundlegenden Persönlichkeitstypen erkennen, richtig einsetzen und motivieren. Dafür müssen Sie selbst ein starkes Objekterkennungssystem und Absichtsgedächtnis haben. Um ihre Mitarbeiter, die ein starkes Extensionsgedächtnis und eine ausgeprägte intuitive Verhaltenssteuerung aufweisen sollten, zu verstehen, müssen sie gleichzeitig über integrative Kompetenzen verfügen.

4. Messen von Persönlichkeitssystemen durch das *scan*-Verfahren

Das *scan*-Verfahren ist ein fundiertes wissenschaftliches Diagnostik-Tool, das die oben beschriebenen Persönlichkeitseigenschaften so differenziert misst, dass dadurch auch die in der Vertriebsführung notwendigen Kompetenzen valide erfasst werden können. Das Verfahren wurde von Julius Kuhl und seinem Team an der Universität Osnabrück und am Max Planck-Institut in München entwickelt. Das Ziel der *scan*-Diagnostik ist es, alle für die individuelle Persönlichkeit relevanten Funktionen aufzuspüren und vorhandenes Potenzial messbar und sichtbar zu machen (Kuhl 2001). Dies geschieht im ersten Schritt durch eine umfassende Makroanalyse von sieben Funktionsebenen der Persönlichkeit:

- **Ebene 1 – Lernen:** assoziativ, prozedural
- **Ebene 2 – Temperament:** Erregung, Impulsivität
- **Ebene 3 – Anreizmotivation:** Lustorientierung
- **Ebene 4 – Progression versus Regression:** unreife vs. reife Persönlichkeit
- **Ebene 5 – Emotionen, Motive:** Macht, Leistung, Anschluss
- **Ebene 6 – Kognition:** Denken-Fühlen, Empfinden-Intuieren
- **Ebene 7 – Volition:** Zielverfolgung, Selbstwahrnehmung, Selbstverwirklichung

Im zweiten Schritt folgt eine Mikroanalyse von bis zu 120 Funktionen auf diesen sieben Ebenen. Dabei werden sowohl bewusste als auch unbewusste (implizite) Faktoren berücksichtigt, um die Ebenen für persönliche Veränderungen gezielter bestimmen zu können. Diese feine Differenzierung und der hohe Auflösungsgrad ermöglichen eine exakte Formulierung von sowohl Ursachen bei Verhaltensschwierigkeiten als auch Entwicklungschancen und somit eine fundierte Definition von Beratungszielen.

Die Makro- und Mikroebenen der Analyse werden im *scan*-Verfahren explizit in drei Kompetenzbereiche unterteilt und dargestellt (vgl. Tabelle 3). Die Mikroebenen werden hier lediglich in Grundzügen aufgezeigt.

Kompetenzbereich	Definition	Makroebene	Mikroebene
Stimmungsmanagement und Informationsverarbeitung	Fähigkeit, mit Gefühlen und Stimmungen umzugehen sowie unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen flexibel einzusetzen	Ebene 2 / Ebene 3 Ebene 1 / Ebene 6	Gemütsneigungen, aktuelle Befindlichkeit, individueller persönlicher Stil und Informationsverarbeitung
Motivationsstrukturen	Fähigkeit, bestimmte Basismotive als Energiequelle für das berufliche Tun und Handeln zu erschließen	Ebene 1 / Ebene 5 / Ebene 6	Bewusste Motive, unbewusste Motive
Selbstmanagement	Fähigkeit, Entscheidungen	Ebene 4 / Ebene 7	Selbstregulation,

(Selbststeuerung)	zu treffen, eigene Ziele zu bilden sowie diese gegen inneren und äußeren Widerstand durchzusetzen		Selbstkontrolle, Handlungsanbahnung, Selbstzugang, Handlungsorientierung, Stress durch Belastungen und Bedrohungen
--------------------------	---	--	--

Tabelle 3: Die drei Kompetenzbereiche im *scan*-Verfahren (Quelle: Kuhl 2002)

Der erste Kompetenzbereich umfasst das spontane Verhalten (Erstreaktion), also die Reaktion, die ein Mensch spontan zeigt, ohne dass Motive und Selbststeuerungsmechanismen wirken. Es ist das Verhalten, das eine Person als erste Reaktion zeigt, wenn sie mit einer neuen Situation oder ihrer unbekanntenen Personen konfrontiert wird. In der Erstreaktion werden bestimmte Affekte und Temperamente sowie persönliche Verarbeitungsstile angesprochen.

Im zweiten Kompetenzbereich, dem motivierten, zielgerichteten Verhalten (Zweitreaktion), handelt es sich um das, was eine Person aus einer ersten kognitiven-emotionalen Reaktion macht. Sie ist für die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit einer Person wichtiger als die Erstreaktion. In der Zweitreaktion wirken sich die drei menschlichen Grundmotive (Macht, Leistung, Anschluss) aus. Der Mensch erhält aus den Motiven die Energie, die er für das Handeln benötigt. Zugleich wird die Richtung seines Verhaltens durch die Motive vorgegeben. In der Analyse wird darauf geachtet, wo Übereinstimmungen bzw. Abweichungen zur Erstreaktion auftreten.

Bei dem dritten Kompetenzbereich, der das willentlich, gesteuerte Verhalten (Drittreaktion) darstellt, wird deutlich, inwieweit ein Mensch in der Lage ist, in schwierigen oder stressigen Situationen, sich selbst zu steuern, wie gut ihm somit der Umgang mit Schwierigkeiten und Belastungen bzw. Unsicherheiten, Ängsten und Risiken gelingt. In der Drittreaktion wird ermittelt, wie viel von den in der Erst- und Zweitreaktion ermittelten Fähigkeiten und Kompetenzen auch unter erschwerten Rahmenbedingungen immer noch zur Verfügung stehen (Kuhl 2002).

Der *scan* ist also als Messinstrument in der Lage, die sehr allgemeinen Systeme 1 und 2 sensu Kahneman zu differenzieren und für eine spezifische Diagnostik nutzbar zu machen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem *scan*-Verfahren und klassischen Persönlichkeitstests besteht darin, dass „Persönlichkeit“ mit *scan* nicht statisch als feste Struktur erfasst wird, sondern als Interaktionsgefüge sich wechselseitig beeinflussender Prozesse, von denen viele einem dynamischen Wandel unterliegen. Dieser Unterschied kommt vor allem in der Differenzierung von Erst-, Zwei- und Drittreaktionen zum Ausdruck. Mit der Integration von sieben Funktionsebenen der Persönlichkeit, die bisher auf verschiedene psychologische Persönlichkeitstheorien „verteilt“ waren, lassen sich zudem Wechselwirkungen zwischen den Systemebenen erklären. Darüber hinaus integriert die PSI-Theorie die Erlebniszentrierung vieler klassischer und moderner Persönlichkeitstheorien mit der handlungstheoretischen Zentrierung moderner Motivationstheorien. Auch wird die in kognitiven Ansätzen übliche Unterscheidung zwischen sequentiell-analytischen (expliziten) und intuitiv-ganzheitlichen (impliziten) Verarbeitungsweisen differenziert.

Das *scan*-Verfahren liefert somit ein differenziertes Profil sowohl von Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften im Vertrieb. Insbesondere die persönlichen Kompetenzen oder Funktionen von Führungskräften im Vertrieb können so identifiziert und für die persönliche Eignung und Entwicklung genutzt werden.

Fazit

Für Führungskräfte im Vertrieb besteht die Herausforderung noch mehr als in anderen Führungsfunktionen darin, eine kluge Balance zwischen System 1 (intuitiv handeln und fühlen) und System 2 (kontrollieren und planen) für sich selbst und die Mitarbeiter zu finden. Führungskräfte im Vertrieb müssen daher eine Persönlichkeitsstruktur aufweisen, bei der System 2 besonders stark ausgeprägt ist, gleichzeitig aber auch ein Verständnis von System 1, das insbesondere die erfolgreichen Mitarbeiter im Vertrieb haben, aufbringen. Dies ist aus unserer Sicht die Kernanforderung an Führungskräfte im Vertrieb.

Im Vertrieb erscheint die Praxis der Vergabe von Führungsposition auf der Basis von Verkaufserfolgen angesichts der sehr unterschiedlichen Kompetenzprofile als problematisch. Oftmals werden sehr erfolgreiche Verkäufer stark durch System 1 bestimmt, also einer intuitiven Handlungssteuerung und starkem Extensionsgedächtnis. Wird ein solcher Mitarbeitertyp zur Führungskraft befördert, fehlt ihm das analytische, kritische und planende System 2 bzw. das Objekterkennungssystem und Absichtsgedächtnis. Andererseits wäre es auch ungünstig, einen „Bürokraten“ mit einseitig ausgeprägtem System 2 zur Führungskraft im

Vertrieb zu bestimmen. Denn dem würde das Verständnis für die Bedeutung von Intuition und Gefühl beim Verkauf fehlen. Ein intensiverer Selektionsprozess von Führungstalenten mit integrativen Kompetenzen ist daher aus unserer Sicht angezeigt.

Bei der Messung entsprechender Persönlichkeitsstrukturen und Potenziale können eignungsdiagnostische Verfahren wie der *scan* und vertriebsspezifische Kompetenzmodelle objektiv unterstützen und zukünftig dazu beitragen, dass Fehleinschätzungen vermieden werden. Je differenzierter die Diagnostik dabei ausfällt, desto spezifischer können Eignung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten prognostiziert werden.

Literatur

- Bargh, J.A./Chartrand, T.L. (1999): The unbearable automaticity of being, in: *American Psychologist*, 54(7), pp. 462–479.
- Damasio, A.R. (1994): *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*, New York: G.P. Putnam.
- Epstein, S./Pacini, R./Denes-Raj, V./Heier, H. (1996): Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, pp. 390-405.
- Jung, C.G. (1971). *Theory of the types*, New York: Penguin Books.
- Kahneman, D. (2011): *Thinking. Fast and slow*, New York: Penguin Books.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, Vol. 47, pp. 263-292.
- Kuhl, J. (2000). A functional-design approach to motivation and volition: The dynamics of personality systems interactions, in Boekaerts, M./ Pintrich, P.R./Zeidner, M. (Eds.), *Self-regulation: Directions and challenges for future research*, New York: Academic Press, pp. 111-169.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktion psychischer Systeme*, Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (2002). *Grundlagen-Manual (Theorie) zum scan-Verfahren*, Osnabrück: Impart.
- Kuhl, J./Scheffer, D./Mikoleit, B./Strehlau, A. (2010): *Persönlichkeit und Motivation in Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- McClelland, D.C./Koestner, R./Weinberger, J. (1989): How do self-attributed and implicit motives differ?, in: *Psychological Review*, Vol. 96, pp. 690-702.
- Scheffer, D./Kuhl, J. (2006): *Erfolgreich Motivieren*, Göttingen: Hogrefe.
- Scheffer, D./Schmitz, H./Sarges, W. (2007): Kompetenzmodelle auf Basis des Wertequadrates als Motor von Veränderungen in Unternehmen, in: Westermann, F. (Hrsg.), *Entwicklungsquadrat: theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*, Göttingen: Hogrefe, S. 223-244.
- Schulz von Thun, F. (1989): *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung – Differentielle Psychologie der Kommunikation*, Reinbek: Rowohlt.
- Zaltman, G. (2003): *How customers think*, Boston: Harvard Business School Press.