

Rüdiger Hossiep & Olaf Ringelband

Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management: Persönlichkeitseigenschaften und Derailment-Risiken von Top-Managern

(erscheint in der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie“, Themenheft „Managerversagen und Derailment“, 2014, Herausgeber: Fritz Westermann & Michael Dick, Pabst Verlag)

In letzter Zeit rücken Persönlichkeitsstörungen bei hochrangigen Entscheidungsträgern verstärkt ins Blickfeld der Öffentlichkeit (z.B. Dutton, 2013; Babiak, P. & Hare, R.D.; 2007). Paulhus (2002) beschreibt die „Dunkle Triade“ aus Psychopathie, Narzissmus und Machiavellismus als ein Phänomen, das sich überzufällig häufig bei Top-Managern finden lässt. Anhand der Schilderung dramatischer Pleiten (z.B. „*The Smartest Guys in the Room*“) können in der Tat zahlreiche Aspekte der Dunklen Triade bei gescheiterten Top-Managern identifiziert werden.

In diesem Artikel wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich Top-Manager hinsichtlich psychometrisch erfasster Dimensionen generell von Menschen anderer Berufsgruppen und -level unterscheiden, ob es so etwas wie eine „Top-Manager-Persönlichkeit“ gibt und inwieweit erfolgreiche Top-Manager dispositionelle Derailment-Risiken in Richtung psychopathischer Persönlichkeitsfacetten aufweisen. Derailment, ursprünglich „Entgleisen“, wird dabei als Managerversagen verstanden, das durch ein bestimmtes wiederholtes und systematisches Handeln oder Nichthandeln bedingt ist und zu gravierenden Misserfolgen führt (vgl. Westermann & Birkhan 2013). Als Grundlage der vorliegenden Untersuchung wurden die Daten zweier Stichproben von Top-Managern ausgewertet, die unterschiedliche persönlichkeitsorientierte Fragebogen, den BIP (Hossiep & Paschen, 2003) und den Deutschen CPI (Weinert & Gough, 2000; Weinert, 2006), bearbeitet haben.

Psychopathie

Der Begriff wird ausgesprochen unterschiedlich und mitunter geradezu inflationär verwendet. Als verbindliche Grundlage kann die Definition des DSM-V der American Psychiatric Association (2012) dienen. Dort wird die „Antisocial Personality Disorder“ (die neue Bezeichnung der psychopathischen Persönlichkeitsstörung) durch folgende Merkmale beschrieben:

- manipulativ
- hinterlistig
- gefühllos
- verantwortungslos
- impulsiv
- risikosuchend

Darüber hinaus lässt sich auf Eysencks Verständnis von Psychopathie verweisen, der sein Extraversion-Neurotizismus-Persönlichkeitsmodell um die Dimension „Psychotizismus“ erweiterte, da es „innerhalb der Gruppe der Neurotiker eine Untergruppe [gibt], die frei von Angst und Furcht ist. Die betroffenen Individuen verhalten sich an-

tisozial und scheinen unfähig, die Konsequenzen ihrer Handlungen zu berücksichtigen [...], sie agieren, als ob sie kein Gewissen hätten und zeigen niemals Reue für getane Dinge“ (Maltby, Day & Macaskill, 2012).

Ergebnisse der Persönlichkeitsfragebogenstudien

1. BIP

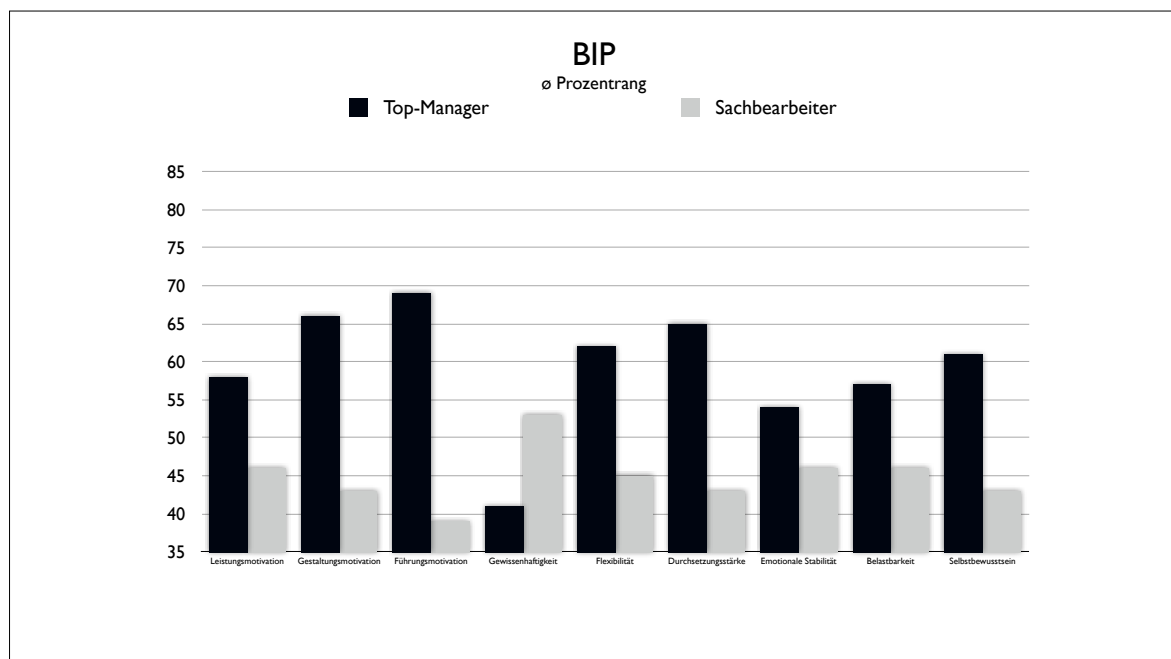
(Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)

Stichprobe

1.052 Personen aus dem Top-Management deutscher Unternehmen (tätig als Vorstände und Geschäftsführer ausschließlich größerer Unternehmen) haben im Rahmen verschiedener Anlässe den BIP ausgefüllt. Als Referenzstichprobe wurden 8029 Sachbearbeiter und Fachkräfte, die mit der 2003 von Hossiep und Paschen publizierten BIP-Version getestet wurden, zugrunde gelegt.

Ergebnis

Die Top-Manager unterscheiden sich in sämtlichen Dimensionen des BIP signifikant von der Vergleichsgruppe. Die ranghohen Entscheidungsträger verfügen über ein höheres Motivationsniveau, sind flexibler, handlungsorientierter, sensibler, kontaktfähiger, teamorientierter, durchsetzungsstärker, emotional stabiler, belastbarer, selbstbewusster – aber weniger gewissenhaft und weniger harmonieorientiert (vgl. hierzu im Detail Abb. 1).



2. Deutscher CPI

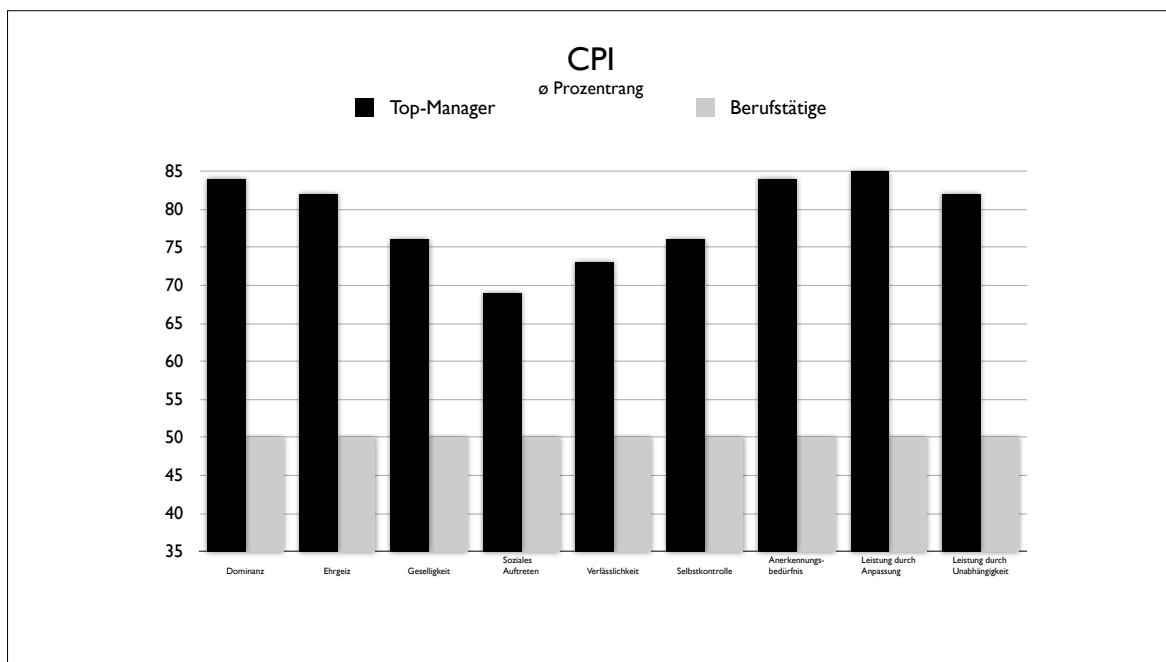
(California Psychological Inventory)

Stichprobe

Der zweite Datensatz besteht aus 495 Personen, die den Fragebogen im Rahmen eines Einzel-Assessments ausgefüllt haben. Zumeist handelt es sich um externe Bewerber für eine Führungsposition im oberen bis Top-Management. Der Datensatz ist recht heterogen und umfasst Top-Manager sehr unterschiedlicher Unternehmen: leitende Angestellte großer Konzerne, aber auch Geschäftsführer von Konzern-Tochtergesellschaften oder mittelständischen Unternehmen. Als Vergleich diente die von Weinert & Gough (2000) erstellte Normstichprobe des „Deutschen CPI 462“ mit einigen tausend Berufstätigen.

Ergebnis

Die Top-Manager unterscheiden sich in vielen Skalen signifikant von der Normstichprobe. Sie sind im Mittel um eine Standardabweichung dominanter, statusorientierter, extravertierter, selbstkontrollierter, flexibler und leistungsmotivierter. Anders als in der Stichprobe des BIP sind hier jedoch auch Verlässlichkeit und Harmonieorientierung höher als bei der Vergleichsstichprobe, was daran liegen mag, dass die CPI-Dimension „Verlässlichkeit“ (wie übrigens auch die Big-Five-Dimension „Gewissenhaftigkeit“) im Gegensatz zur Skala „Gewissenhaftigkeit“ des BIP Aspekte der Leistungsmotivation erfasst (vgl. hierzu im Detail Abb. 2).



Selbstselektion, Erfolgsfaktoren oder Prägung durch den Beruf?

Man kann also festhalten, dass sich die Persönlichkeit von Top-Managern im Mittel deutlich von anderen qualifizierten Berufstätigen unterscheidet. Die beiden Untersuchungen zeichnen übereinstimmend ein Bild des typischen Top-Managers, der durchsetzungsstark, extravertiert, leistungsmotiviert und selbstkontrolliert ist. Die Befunde zu zwei Dimensionen sind widersprüchlich: Während Top-Manager im BIP

weniger gewissenhaft und harmonieorientiert sind, ist beides in der CPI-Stichprobe überdurchschnittlich ausgeprägt. Einerseits ist es sicherlich karriereförderlich, Aufgaben verlässlich zu erledigen und nett zu anderen Menschen zu sein, andererseits zeichnet es Top-Manager auch aus, dass sie gelegentlich gegen den Strom schwimmen, sich nicht an alle Regeln halten und es riskieren, nicht gemocht zu werden. Festzuhalten gilt, dass die Skala „Gewissenhaftigkeit“ im BIP anders als in dem vor allem in der Forschung verbreiteten BIG-FIVE-Modell konzeptualisiert ist. Während im BIG-FIVE-Modell im Konstrukt „Gewissenhaftigkeit“ leistungsthematische Aspekte enthalten sind, bezieht sich die Skala im BIP primär auf Regelgeleitetheit und Detailorientierung. Vor diesem Hintergrund ist relevant zu erklären, dass „Gewissenhaftigkeit“ bei Untersuchungen zur Prognostizität des BIG-FIVE-Modells einen positiven Beitrag leistet, während sich im Top-Management-Bereich für das BIP ein deutlich gegenläufiger Zusammenhang ergibt.

Geht man der Frage nach, wie sich die skizzierten Persönlichkeitsunterschiede zwischen Top-Managern und anderen qualifizierten Berufstätigen begründen, so lassen sich verschiedene Erklärungsansätze verfolgen.

Eine erste mögliche Erklärung ist, dass Menschen mit den oben beschriebenen Eigenschaften gezielt Tätigkeiten suchen, die ihrer Motivationsstruktur entsprechen – dass sie also viel mit Menschen zu tun haben, Macht ausüben, ihren Status ausbauen möchten und herausfordernde Aufgaben bewältigen wollen. Somit streben sie häufig nach Funktionen im Top-Management, da diese den Anforderungen entsprechen. In diesem Fall wäre also ein Selbstselektionseffekt wirksam.

Ein anderer Erklärungshintergrund könnte sein, dass die hier diskutierten Eigenschaften hilfreich bei der Bewältigung typischer Management-Aufgaben sind und diese Personen deshalb auf der Karriereleiter systematisch nach oben steigen.

Ein dritter Ansatz könnte darin liegen, dass die Persönlichkeit durch das Umfeld geformt wird – Rollenerwartungen, ein sich veränderndes Selbstkonzept, selektive Verstärkung von managergerechtem Verhalten. Die beschriebenen Persönlichkeitseigenschaften werden also im Laufe der Zeit erlernt bzw. situativ geprägt. In der Tat zeigen eine Reihe sozialpsychologischer Untersuchungen, dass die Wahrnehmung von Macht das Verhalten von Menschen verändert (vgl. DeCelles, 2012).

In der Praxis ist es das Zusammenspiel aus Person, Verhalten, Situation und Erfolg, das wirksam wird (Sarges, 2013, modifiziert nach v. Rosenstiel 1993): Individuelle Persönlichkeitsdispositionen (etwa: starkes Durchsetzungsstreben) oder auch Handlungsneigungen lassen Menschen Situationen aufsuchen, in denen sie diese Persönlichkeitsfacetten ausleben können, positive Rückmeldung (Durchsetzungserfolge) wirken als Verstärker für das Verhalten. Andererseits wirken Situationen, in denen Menschen mit Macht ausgestattet werden, als Priming-Impuls für dominantes Verhalten. Der Priming-Impuls ist hierbei ein situativer Stimulus, der die Auftretenswahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens erhöht.

Pathologisch oder gesund?

Dass sich im Top-Management überzufällig viele Personen mit psychopathischen Tendenzen finden, lässt sich nicht nur dadurch erklären, dass Psychopathen sich von

Top-Management-Aufgaben besonders angezogen fühlen. Wie zuvor erläutert, fördert die Unternehmensumwelt in gewissem Maße psychopathische Facetten, da diese für den Management-Erfolg hilfreich sind.

Auf Basis der Erfahrungen in der Management-Diagnostik ist davon auszugehen, dass die meisten erfolgreichen Top-Manager gewisse psychopathische, narzisstische und machiavellistische Tendenzen bzw. Züge aufweisen. So beschreiben die Testautoren der amerikanischen Originalfassung des CPI die Skala „Dominance“ (die in der oben erwähnten Untersuchung eine der beiden Skalen ist, in der der Unterschied zwischen Top-Managern und anderen Berufstätigen am größten ist und die eine sehr gute prädiktive Validität für die Übernahme von Führungsaufgaben hat) als „behavior that could be called ‚mildly sociopathic‘“ (Zitat: Gough, H.G. (1987) California Psychological Inventory Administrator's Guide. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.).

Diagnostik von Psychopathen im Top-Management

Es dürfte, auch angesichts der hier vorgetragenen Überlegungen, nur schwer zu erreichen sein, Psychopathen im Top-Management zu verhindern. Zumal besonders erfolgreiche Entscheidungsträger mit dysfunktionalen psychopathischen Zügen mutmaßlich andere Menschen mit ähnlicher Persönlichkeitsstruktur nachziehen (s. z.B. Sattelberger, 2013). Psychopathisch gefärbtes Verhalten in subklinischer Form wird – in gewissem Umfang – geradezu von Top-Managern erwartet und ist somit hilfreich für den Management-Erfolg (s. Pfeffer, 2010). Basham (2011) berichtet sogar von einer englischen Investment Bank, die gezielt Psychopathen als Manager rekrutierte, da diese bessere Ergebnisse in Zahlen liefern sollten. Natürlich wissen Unternehmen auch um die Risiken von Psychopathen im Top-Management – sie können ganze Unternehmen oder gar Volkswirtschaften zugrunde richten. Der Bericht der Untersuchungskommission zur weltweiten Finanzkrise kam zu dem Ergebnis, dass die Krise Folge von durch Personen verursachten Unterlassungen und Fehleinschätzungen war, also Managerversagen als menschliches Versagen. Die Menschen haben versagt, weil sie so sind. Selbst offensichtlich pathologische Verhaltensweisen werden bei Top-Managern geduldet oder sogar goutiert, offensichtlich dysfunktionales Verhalten wird von der Organisation mit dem Schema „Besondere Menschen zeigen eben besonderes Verhalten“ erklärt. Insofern ist es auch aufgrund der organisationellen Dynamik schwierig, Personen mit psychopathischen Tendenzen rechtzeitig zu detektieren und deren weiteren Aufstieg zu verhindern – jedenfalls nicht, ohne „das Kind mit dem Bade auszuschütten“ und zugleich die mutigen, draufgängerischen, kompetitiven sowie besonders motivierten, ehrgeizigen Kandidaten mit starkem Führungswillen auszusortieren.

Zudem dürfte es auch diagnostisch nicht einfach sein, Psychopathen zu identifizieren, da diese zumeist sozial sehr geschickt sind, ihre destruktiven Facetten zu vertuschen, und sich manche sogar „auf Knopfdruck“ empathisch verhalten können. Es ist fraglich, ob die vorhandenen Psychopathie-Fragebogen in einem Selektions-Setting tatsächlich funktionieren oder lediglich zwischen intelligenten und weniger intelligenten Psychopathen trennen. Darüber hinaus fehlt es den Verfahren auch aus nachvollziehbaren Gründen an einer belastbaren Norm-Basis. So dienen dem Psychopathic Personality Inventory-Revised (PPI-R; Alpers & Eisenbarth, 2008) tatsächlich 352 Psychologiestudierende als ausschließliche Referenzgruppe. Eine bio-

grafieorientierte Checkliste zur Identifikation psychopatischer Neigungen findet sich in Abb. 3.

Psychopathie-Checkliste

(nach Hare, 1999; Alpers & Eisenbarth, 2008)

Dimension 1: <i>Ausnützerisch</i>	Trifft völlig zu	Trifft teilweise zu	Trifft gar nicht zu
Sprachgewandter Blender mit oberflächlichem Charme, unterhaltsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erheblich übersteigertes Selbstwertgefühl, Fähigkeitsüberschätzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krankhaftes Lügen und Betrügen als Bestandteil des Umgangs mit anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manipulatives, trickreiches Verhalten, um Vorteile zu realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Reue bzw. Mangel an Anteilnahme bzgl. negativer Handlungsfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oberflächliche Gefühle, flacher Affekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gefühlskälte, Mangel an Empathie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übernimmt keine Verantwortung für sein Handeln, fehlende Vertraulichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimension 2: <i>Impulsiv</i>			
Stimulationsbedürfnis, Erlebnishunger (chronische Suche nach neuen und aufregenden Reizen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beabsichtigter parasitärer Lebensstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Verhaltenskontrolle, reizbar, Aggressionsneigung bei Frustration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frühzeitige Verhaltensprobleme (vor dem 12. Lebensjahr z.B. Diebstahl, Schulabbruch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlen langfristiger Ziele und einer realistischen Lebensplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Impulsivität und Unbedachtheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Übernahme von Verantwortung für eigenes Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jugendkriminalität, antisoziales Verhalten im Jugendalter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstoß gegen Bewährungsaufgaben im Erwachsenenalter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere Kriterien			
Mangelnde sexuelle Bindungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele kurzzeitige eheähnliche Beziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polymorphe, d.h. vielgestaltige Kriminalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung

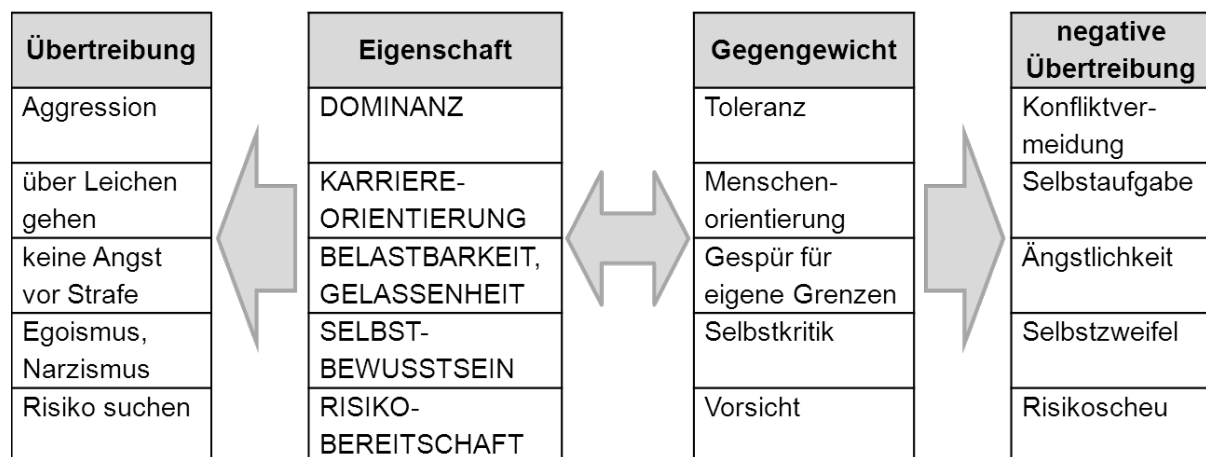
- Trifft völlig zu: 2 Punkte; trifft teilweise zu: 1 Punkt; trifft gar nicht zu: 0 Punkte
- Maximal können 40 Punkte erzielt werden, ab 25 Punkten diagnostizieren forensische Psychiater eine Psychopathie

Diskussion

Die Persönlichkeit von Top-Managern weist signifikante Unterschiede zur Normal-

bevölkerung auf. Die Eigenschaften, in denen sie sich von anderen unterscheiden, sind förderlich für eine Karriere und das Erzielen von Management-Erfolg – bergen aber im Kern auch das „Umschlagen“ in dysfunktionale Verhaltensweisen.

Schulz v. Thun (1989) hat mit seinem Wertequadrat ein interessantes Modell der Persönlichkeitsentwicklung vorgestellt, das sich auf das Problem des psychopathischen Verhaltens von Managern anwenden lässt. Demzufolge bewegen sich Menschen innerhalb eines Wertequadrats, in dem eine positive Fähigkeit im Extrem eine negative Ausprägung bekommt, sofern das entsprechende Gegengewicht fehlt (vgl. Westermann, 2007):



Betrachtet man die zweite Spalte, so finden sich dort Eigenschaften, die Top-Manager in den beiden Untersuchungen auszeichnen. Die jeweiligen Übertreibungen dieser positiven Eigenschaften in der ersten Spalte weisen erstaunlich große Ähnlichkeiten mit der DSM-V-Beschreibung der „Antisocial Personality Disorder“ auf.

Wie können Top-Manager lernen, innerhalb eines Wertequadrats ihre persönliche Balance zu finden? Top-Manager berichten selbst, dass der größte Nachteil ihrer Position sei, dass sie kaum noch ehrliches und damit realistisches Feedback bekommen. Damit fehlen die Lernmöglichkeiten – im Sinne des Wertequadrats z.B. rechtzeitig wahrzunehmen, wenn eine Fähigkeit „umschlägt“ und beginnt, dysfunktional zu werden. Zugleich besteht die starke Tendenz, die dadurch entstehende kognitive Dissonanz sozusagen „glattzuziehen“. Niemand – auch ein Top-Manager nicht – kann schon allein aufgrund der eigenen Psychohygiene damit leben, von realistischen Informationen abgeschnitten zu sein. Also lebt der typische Top-Manager in der Illusion, dass es zwar schwierig ist, die notwendigen Rückmeldungen zu erhalten, ihm selbst allerdings sämtliche Informationen zur Verfügung stehen und er die Lage vollständig im Griff hat. Ein Übriges tut das Umfeld, indem im Sinne der „Vorgesetztenpflege“ im Wesentlichen nur konsonante, stimmige und positive Informationen weitergeleitet und rückgemeldet werden, was den Wirklichkeitsverlust weiter fördert. Westermann (2012, S. 193) formuliert in diesem Zusammenhang folgendermaßen: „Manager können am Erfolg scheitern, wenn er ihnen buchstäblich zu Kopfe steigt, sie Bodenhaftung verlieren und Wahrnehmungsverengungen erleiden. Produziert ihr soziales Umfeld idealisierende Spiegeleffekte, welche sie geneigt sind zu übernehmen, so entstehen regelrechte „Scheinriesen“ infolge maßloser Selbst- und Fremd-

überschätzung, die unfähig zu selbstkritischer Realitätsprüfung sind (Kets de Vries, 2004; Berglas, 2009).“

Eine der Ursachen für Managerversagen durch psychopathisches Verhalten ist also die fehlende soziale und formale Kontrolle. Für Top-Manager gilt, dass sie nicht nur zu wenig Feedback geben, sondern auch zu wenig Feedback von anderen erhalten. Psychopathen im Top-Management werden sich durch gezielte Auswahl nicht unbedingt verhindern lassen, aber durch die Etablierung von formalen und informellen Feedback- und Kontrollmechanismen besteht die Möglichkeit, im Sinne des Wertequadrats die entsprechenden Gegengewichte stärker zu fördern. Zudem gilt es, eine verstärkte Sensibilisierung der relevanten Entscheidungsträger für die hier geschilderte Problemsituation zu erreichen.

Rüdiger Hossiep

Projektteam Testentwicklung c/o Dr. R. Hossiep Ruhr-Universität Bochum Fakultät für Psychologie

AE Methodenlehre, Diagnostik & Evaluation

GAFO 04/983

Universitätsstr. 150

44780 Bochum

E-Mail: ruediger.hossiep@rub.de

Olaf Ringelband

md gesellschaft für management-diagnostik mbh

Heimhuder Str. 15

20148 Hamburg

E-Mail: ringelband@management-diagnostik.de

Literaturverzeichnis

- American Psychiatric Association (2012). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (Fifth Edition; DSM-5™). Arlington, VA: American Psychiatric Publishing.
- Basham, B. (2011). *Beware corporate psychopaths – they are still occupying positions of power*. The INDEPENDENT, 29.12.2011.
- Berglas, S. (2009). Victims of their own success (S. 77-94). In R. Kaiser (Hrsg.): *The Perils of accentuating the Positive*. Tulsa: HoganPress.
- Dutton, K. (2013). *Psychopathen: Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann*. München: dtv.
- Hare, R.D. (1999). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. New York: The Guilford Press.
- Babiak, P. & Hare, R.D. (2007). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. HarperBusiness.
- DeCelles, Katherine A.; DeRue, D. Scott; Margolis, Joshua D.; Ceranic, Tara L. (2012). *Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior*. Journal of Applied Psychology, Vol 97 (3), May 2012, 681-689.
- Gibney, A. (2005). *Enron: The Smartest Guys In The Room*. Dokumentarfilm. Jigsaw Productions.
- Gough, H.G. (1987). *California Psychological Inventory Administrator's Guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP* (2. vollständig überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kets de Vries, M. (2004). *Führer, Narren und Hochstapler*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Maltby, J., Day, L. & Macaskill, A. (2011). *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz* (2.Aufl.). München: Pearson Studium.
- Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. Journal of Research in Personality, 36, 556-563.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It – and Others Don't*. New York: HarperCollins.

- Sarges, W. (2013). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Sattelberger, T. (2013). *Schmidt holt Schmidtchen*. Interview im Handelsblatt v. 4.10.2013, S. 62 f.
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg.
- Weinert, A.B. & Gough, H.G. (2000). „*Revidierter Deutscher CPI*“. Bern: Huber.
- Weinert, A.B. (2006). *Die Dimensionen und die Messung von Führungskompetenz mit Hilfe des „Rev. Deutschen CPI“ (Revidierten Deutschen California Psychological Inventory)*. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 113-131). Wiesbaden: Gabler.
- Westermann, F. (Hrsg.; 2007). *Entwicklungsquadrat*. Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. (2012). *Derailment und Managerversagen – Turning a blind eye to disaster?* In Armutat, S. & Seisreiner, A. (Hrsg.): *Differentielles Management* (S. 190-209). Wiesbaden: Springer.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). *Managementversagen und Derailment*. In W. Sarges (Hrsg.): *Management-Diagnostik* (S. 969-978). Göttingen: Hogrefe.