



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

# Führen Diagnostizieren Entwickeln

Jörg Felfe

Herbstanlass Swissassessment

30. Oktober 2015

2015

# Führen Diagnostizieren Entwickeln



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Helmut-Schmidt-Universität

- Gründung: 1973, UniBw  
in Hamburg and München
- Studienbetrieb: Intensivstudium, Trimester  
ca. 2200 Studierende  
und 90 Professoren
- Auftrag:
- Akademische Ausbildung
  - Zivile Karriere
  - Leitbild: Innere Führung  
Staatsbürger in Uniform
- Fakultäten: Maschinenbau, Elektrotechnik  
Wirtschafts- & Sozialwissenschaften  
Geistes- & Sozialwissenschaften  
seit 2012 Psychologie



# Führen Diagnostizieren Entwickeln



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Sieben Prinzipien erfolgreicher Mitarbeiterführung

- ) **Bindung & Vertrauen** durch Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion und Wertschätzung
- ) **Motivation, Engagement & Begeisterung** durch Sinn und attraktive Ziele
- ) **Mitarbeiter- & Teamförderung** durch Delegation, Partizipation und Coaching
- ) **Leistungsförderung** durch Zielvereinbarung
- ) **Orientierung** durch offene Kommunikation
- ) **Effizienz** durch systematische Nutzung von Ressourcen
- ) **Nachhaltigkeit** durch Entwicklung und Eigenverantwortung



**Kriterien des Erfolgs ?**

# Gesundheitsförderliche Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Ziele und Ablauf

1. Psychische Gesundheit
2. Bedeutung der Führung
3. Entwicklung gesundheitsförderlicher Führung  
Diagnose  
Maßnahmen

# Psychische Gesundheit

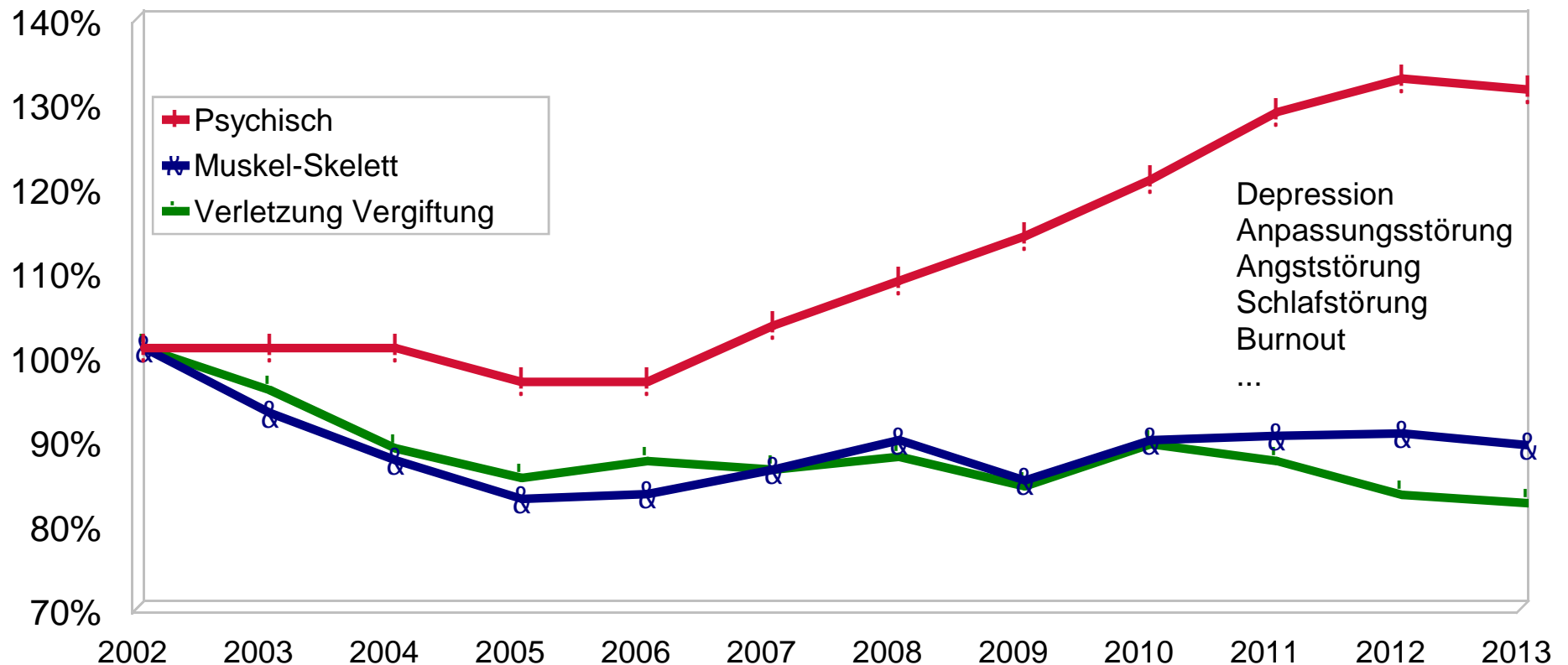


HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Belastungsverschiebung

Relative Veränderungen der Fehlzeiten (AU Fälle) (2002 = 100%)



Depression  
Anpassungsstörung  
Angststörung  
Schlafstörung  
Burnout  
...

2015

s.a. Atemwege, Verdauung, Herz-Kreislauf

Fehlzeiten-Report (2014), S. 350

# Psychische Gesundheit



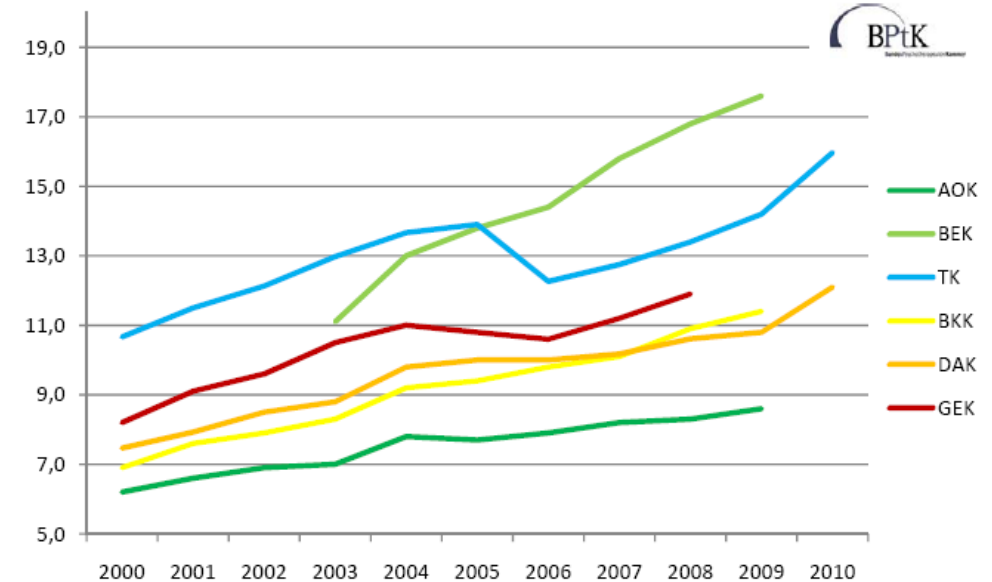
HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Kosten psychischer Erkrankungen

- ) Behandlungskosten pro Jahr:  
29 Mrd. Euro (2008)\*
- ) Produktionsausfall 6 Mrd. Euro\*\*
- ) Ursache für ca. 40 % der  
Frühverrentungen\*\*\*
- ) Ähnliche Zahlen in anderen  
Industriestaaten (OECD Studie)
- ) Durchschnittliche Dauer:  
3 - 6 Wochen

Anteil der AU Tage



Quelle: BPTK, 2011

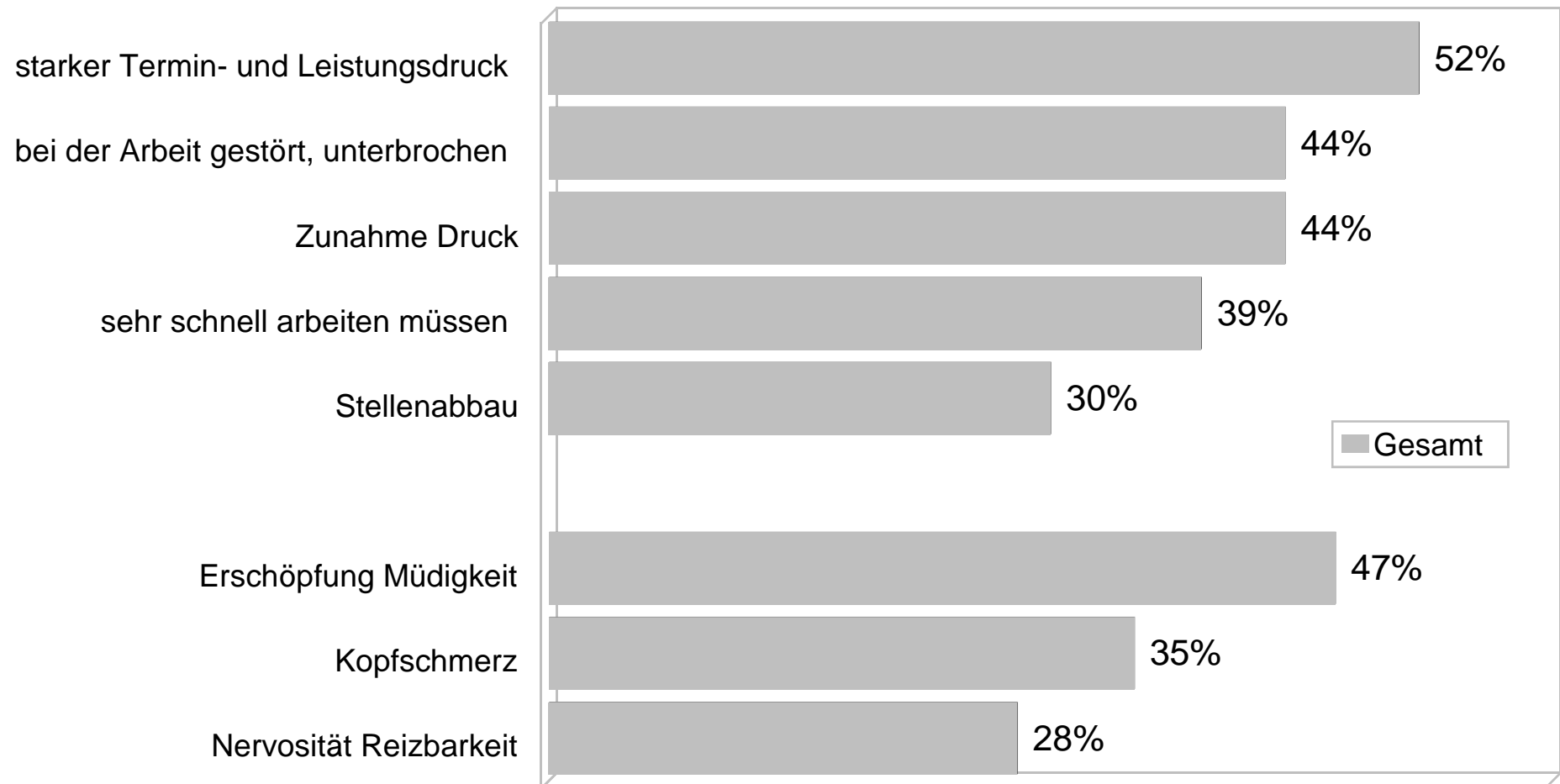
# Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Belastung und Beanspruchung



BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 (N = 17.500)

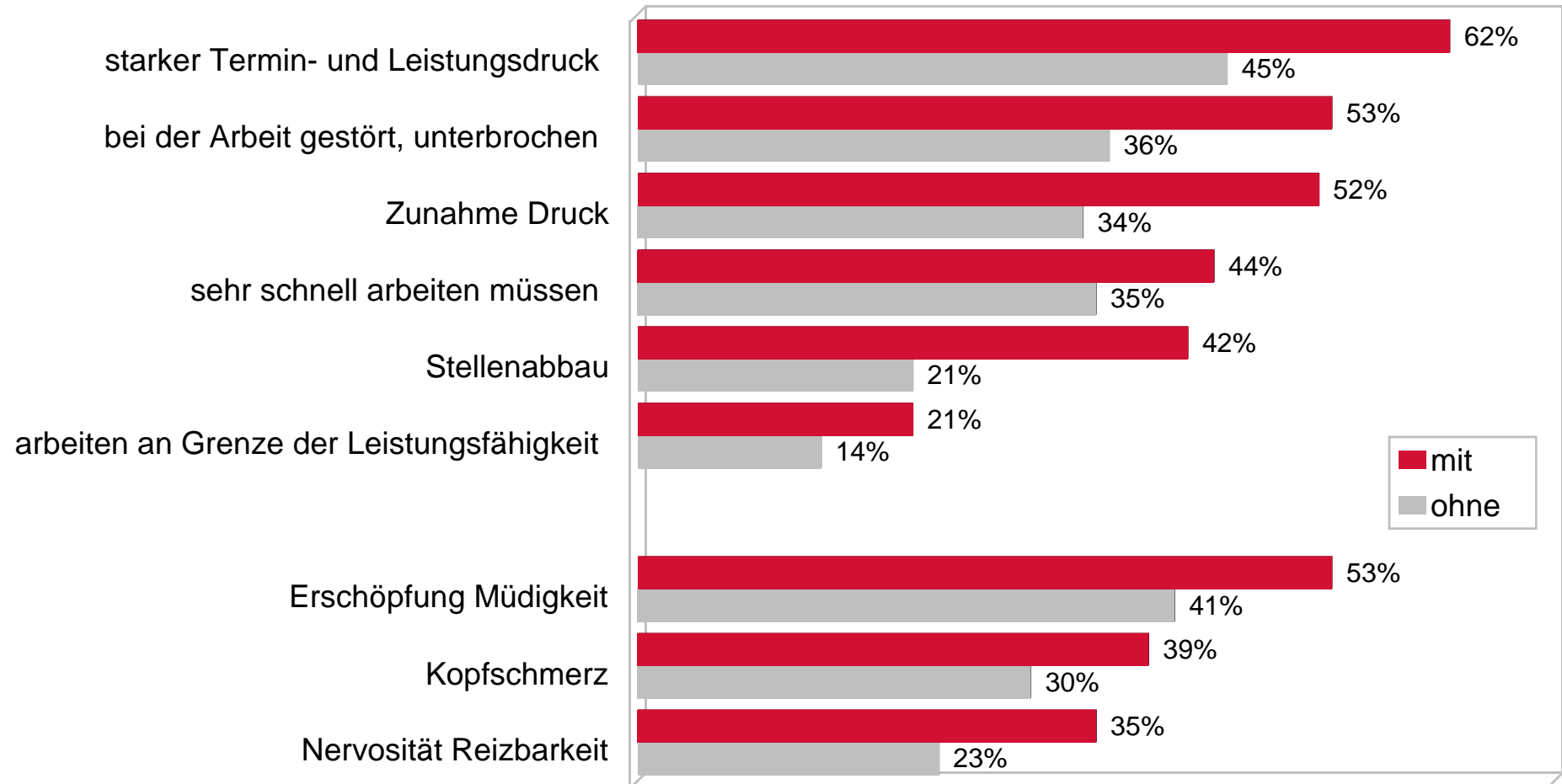
# Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Belastungen und Restrukturierung (letzte 2 Jahre)



BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 (N = 17.500)



# Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Ursachen

### Beschleunigungsfall (Bruch & Vogel, 2011)

- Über(be)lastung (zu wenig Ressourcen)
- Mehrfachbelastung (zu viele Aufgaben gleichzeitig)
- Dauerbelastung (keine Erholung)

## Neue Medien

Entgrenzung, Dauerverfügbarkeit, Informationsflut

### Indirekte Steuerung (Peters, 2011)

- Zielvereinbarungen: es zählt nicht der Einsatz, sondern das Ergebnis
- abhängig Beschäftigte denken und handeln wie "Selbstständige"
- geringe Autonomie und Kontrolle: gegen "Windmühlen" kämpfen

### Interessierte Selbstgefährdung (Krause et al., 2012)

- hohe Identifikation mit der Arbeit
- hoher Leistungsanspruch
- sich überfordern, um Erfolg sicherzustellen

# Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Zielspirale und Selbstgefährdung

Mit steigendem Ziel- und Ergebnisdruck wächst bei vielen Menschen das Risiko der Selbstgefährdung.

42% ".. ständig steigende Leistungs-/Ertragsziele .." (Zielspirale)

16% "Jetzige Erfolge bei nächster Bewertung nur Standard oder gar Misserfolg"

42% "Vorgesetzter passt Ziele so an, dass sie in Arbeitszeit erreichbar sind"

31% ".. kann auf die Festlegung der Arbeitsziele selbst Einfluss nehmen"

21% ".. habe Einfluss auf die Menge der Arbeit, die mir übertragen wird"

Wie häufig ... in den vergangenen drei Monaten

22 % .. in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten?"

22 % .. Pausen durchgearbeitet haben?"

18 % .. bis an die Grenzen Ihrer Leistungsfähigkeit gearbeitet haben?"

33% "Man fragt sich, wie man die ständig steigenden Anforderungen bewältigen soll"

Chevalier & Kaluza (2015). Gesundheitsmonitor von Bertelsmann  
Stiftung und BARMER GEK, N = 487, repräsentativ

# Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Reaktion

- ) mehr Einsatz trotz Erschöpfung,
- ) Verzicht auf Erholung und Ausgleich, Präsentismus
- ) Reduziertes Engagement im Privaten (geistig und sozial)
- ) Negative Emotionen und Leistungseinbußen  
(Lustlosigkeit, Gereiztheit, Zynismus, Resignation, Schuldgefühle, Schuldzuweisung, Aggressivität, Depressivität); (Konzentration, Gedächtnis ... Fehler)
- ) Psychosomatische Reaktionen  
(Schlafprobleme, Infektionsrisiko, Verspannungen ..)
- ) Ignorieren von Warnsignalen, Verlust der Achtsamkeit

# Bedeutung von Führung

für die Gesundheit: vier Felder



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

**wird häufig unterschätzt !**

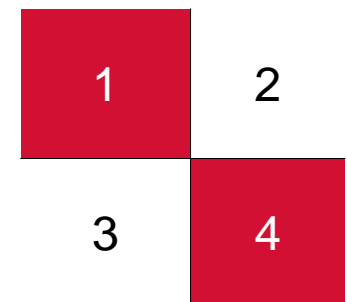


Chart 12

# Bedeutung von Führung

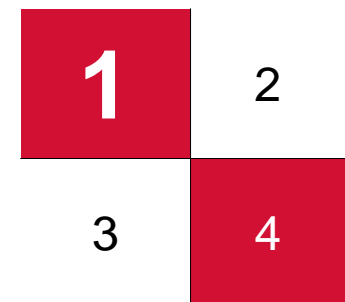


HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Psychische Belastungen bei Führungskräften

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko



# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Psychische Belastungen bei Führungskräften

hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum, aber

- ) Hoher Zeitdruck, häufige Unterbrechungen
- ) Unsicherheit und Verantwortungsdruck
- ) Sandwich Position (Rollenkonflikte)
- ) 70% arbeiten mehr als 50 Std. /Woche\*
- ) 80% arbeiten regelmäßig an den Wochenenden\*
- ) 33% machen während der Arbeitszeit keine Pause\*
- ) 61% starker Termin- und Leistungsdruck\*\*
- ) 55% Störungen Unterbrechungen\*\*

eigene Überlastung als Risikofaktor für Mitarbeiter

- weniger Ressourcen, weniger Unterstützung
- Weitergabe von Druck

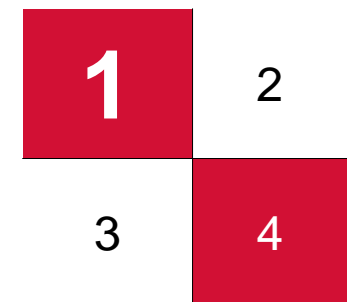


Chart 14

# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

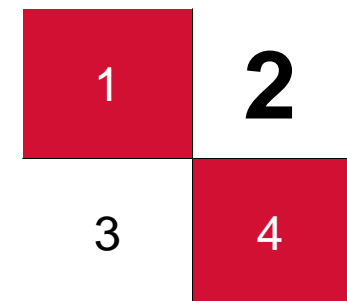
Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (**direkter Einfluss**)

Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)

Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)



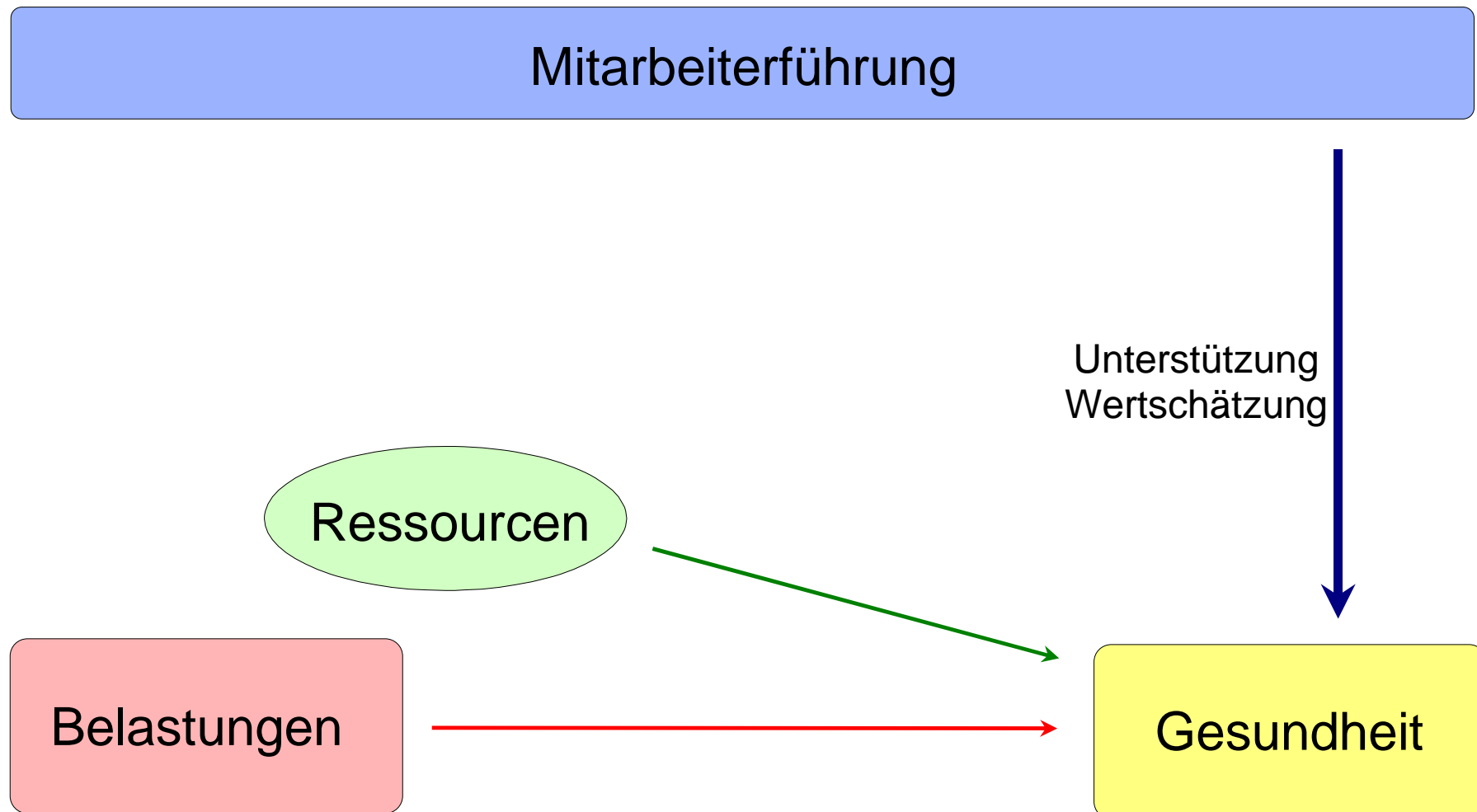
# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Direkte Effekte der Mitarbeiterführung





# Bedeutung von Führung

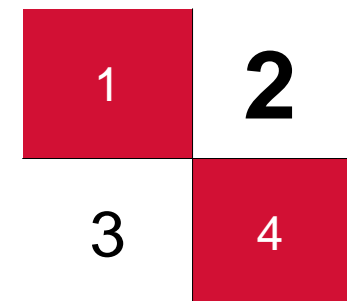


HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Konzepte ressourcenförderlicher und negativer Führung

Positive Führung	Negative Führung
<b>Wertschätzung und Respekt</b>	<b>Autoritäre Bevormundung</b>
<b>Lob und Anerkennung</b>	<b>Abwertung, verletzende Kritik</b>
<b>Beteiligung und Unterstützung</b>	<b>Mißtrauen und Kontrolle</b>
Vertrauen und Zutrauen	Laissez-faire, Gleichgültigkeit
Vermittlung von Sinn und Bedeutung	Ungerechtigkeit, Unglaubwürdigkeit
Fairness, Gerechtigkeit	Illegitime Aufgaben, unethisch
Fordern und Fördern	launisch, unbeherrscht
Offenheit und Transparenz	distanzierter und sachlicher Kontakt



# Bedeutung von Führung



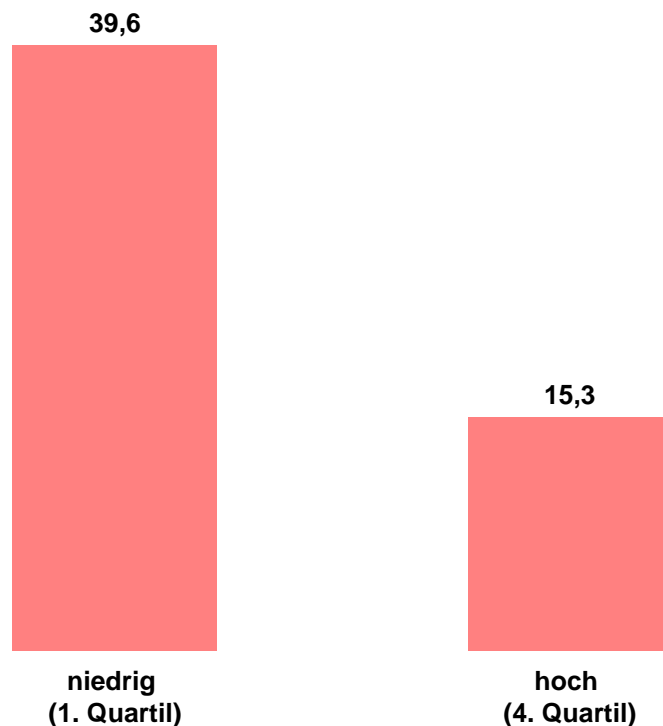
HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Ressourcenorientierte Führung

Transformationale Führung und Stresserleben  
 $r = -.27$ , (N = 2800)

■ % mit hohem Stresserleben



Felfe (2006)

Univ.-Prof. Dr. Jörg Felfe

Transformationale Führung korreliert

- .11 mit Fehlzeiten (Felfe, 2006)
- .31 mit Gereiztheit (Franke & Felfe, 2011)
- .49 mit Well-being (Zwingmann et al., 2014)
- .31 physical health (Zwingmann et al., 2014)

Passive Führung / Laissez-faire korreliert

- .27 mit Gereiztheit (Felfe, 2006)
- .34 mit Well-being (Zwingmann et al., 2014)
- .25 physical health (Zwingmann et al., 2014)

# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (**direkter Einfluss**)

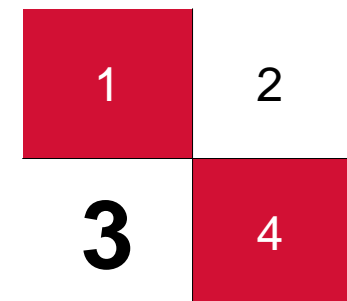
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)

Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)

Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (**indirekter Einfluss**)

Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)

Stressoren (Zeitdruck, Überforderung)



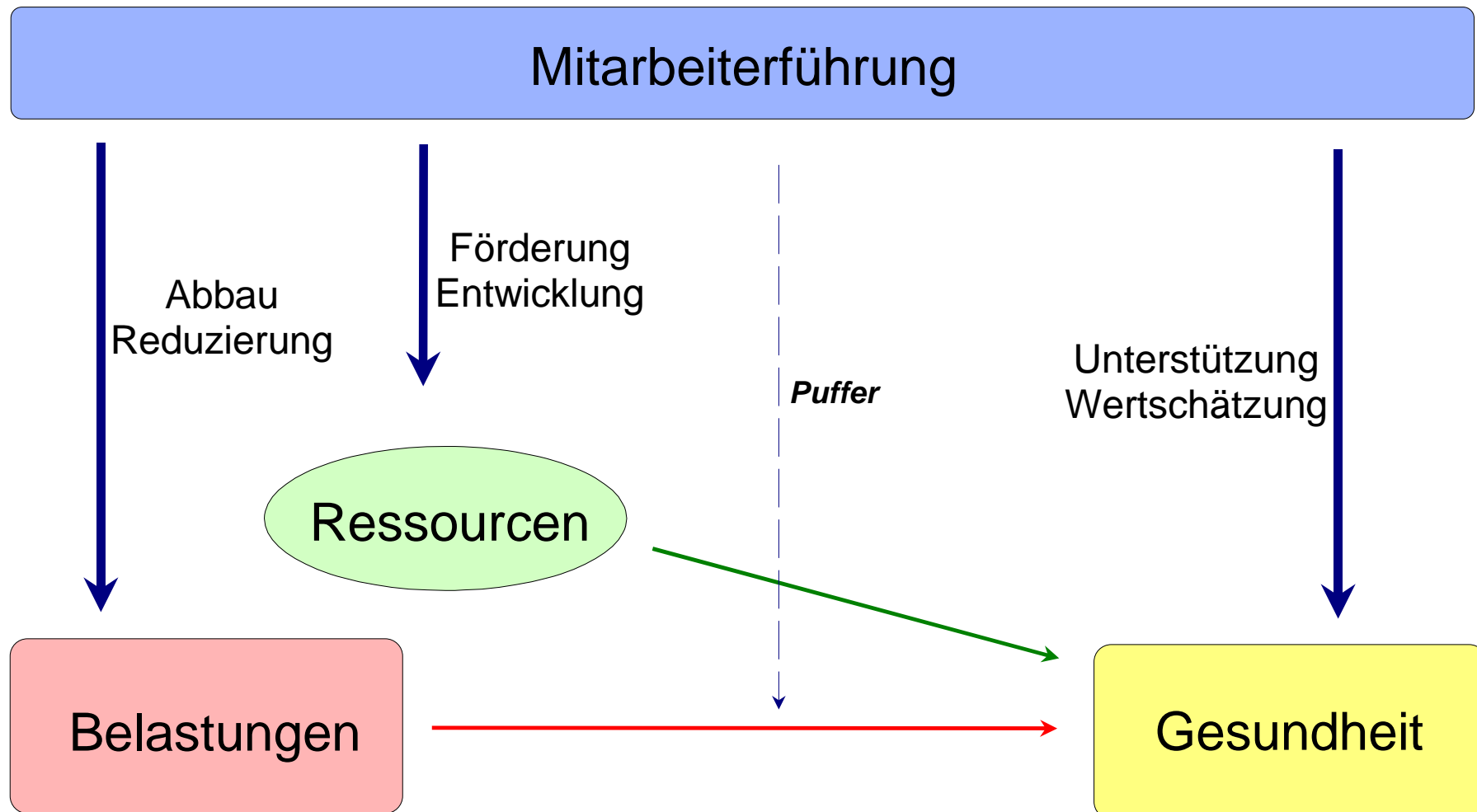
# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Direkte und indirekte Effekte der Mitarbeiterführung



# Bedeutung von Führung



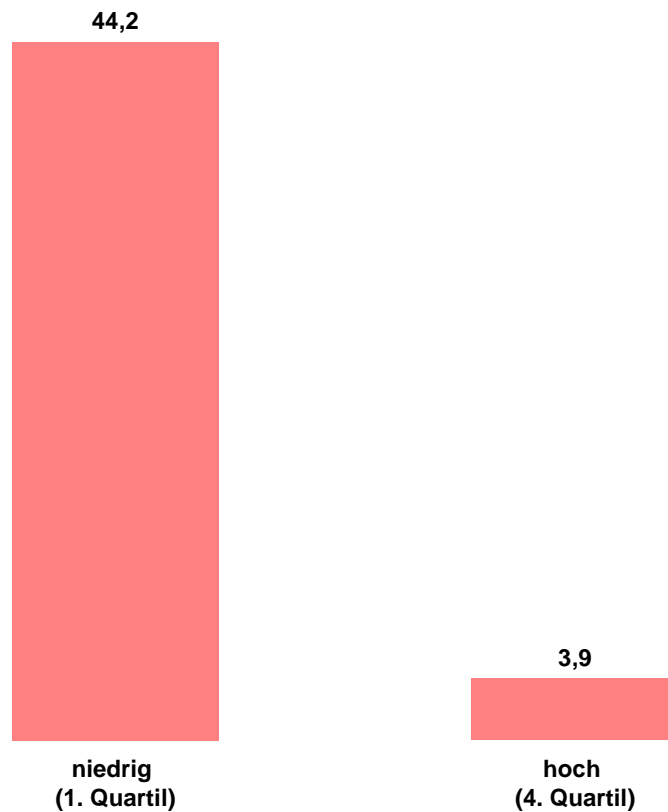
HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Auf Ressourcen und Belastungen

Handlungsspielraum und Stresserleben  
 $r = -.29$ , (N = 2800)

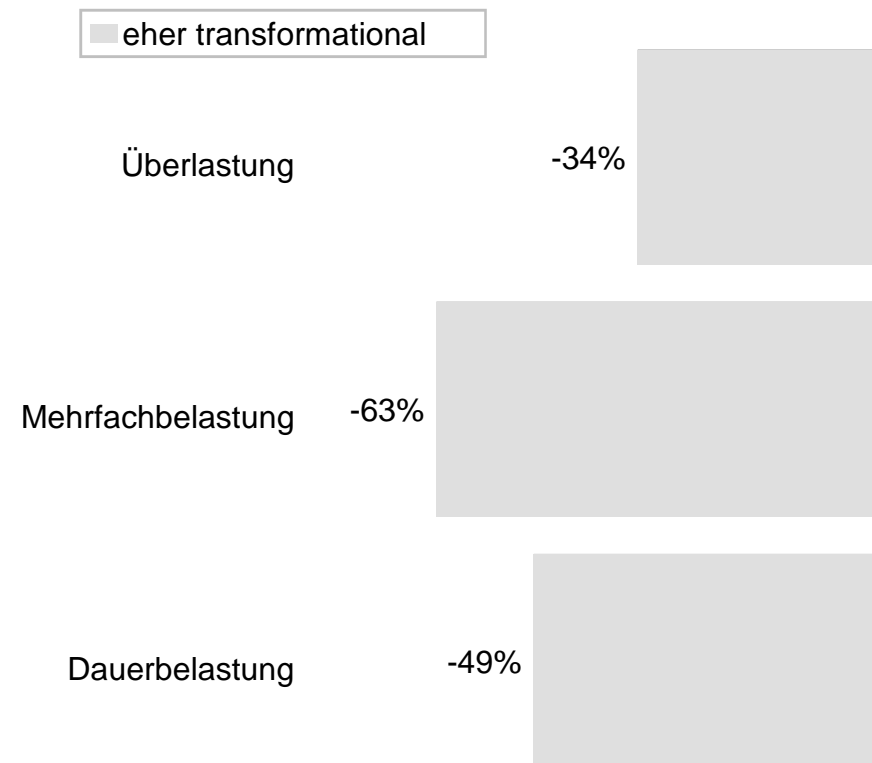
■ % mit hohem Stresserleben



Felfe (2006)

Univ.-Prof. Dr. Jörg Felfe

Gute Führung reduziert Belastung  
(N = 15.000, > 100 Betriebe)



Bruch & Vogel (2011)

Chart 21

# Bedeutung von Führung



## Konzepte ressourcenförderlicher Führung

	hoch	niedrig
<b>direkt</b>	Lob und Anerkennung Anbieten von Unterstützung Wertschätzung und Respekt Vertrauen und Zutrauen Vermittlung von Sinn und Bedeutung Fairness, Gerechtigkeit	Autoritäre Bevormundung Abwertung, verletzende Kritik Mißtrauen und Kontrolle Laissez-faire, Gleichgültigkeit Ungerechtigkeit, Unglaubwürdigkeit distanzierter und sachlicher Kontakt
<b>indirekt</b>	<b>Handlungs- und Entscheidungsspielräume</b> <b>individuelle Vereinbarung realistischer Ziele</b> Kooperation im Team Partizipation und Beteiligung klare Prioritäten	enge Kontrolle enge organisatorische und zeitliche Vorgaben Konkurrenz im Team Über- oder Unterforderung alles ist dringend und wichtig

# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt  
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss oder als Puffer)

Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)

Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)

Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekten Einfluss)

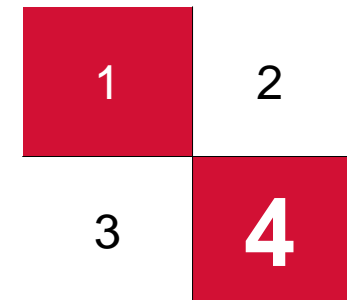
Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)

Stressoren (Zeitdruck, Überforderung)

Führung wirkt als **Vorbild**

Glaubwürdigkeit

Umgang mit eigener Gesundheit



# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Umgang mit der eigenen Gesundheit - Vorbild

- ) wer andere (gesundheitsförderlich) führen will, muss sich selbst führen können
- ) sich selbst und den eigenen Leistungsgrenzen gegenüber achtsam zu sein
- ) wer nicht vorlebt, was er fordert, ist wenig glaubwürdig
- ) wer sich selbst ständig überfordert, kann ein "nein" der Mitarbeiter nur schwer akzeptieren



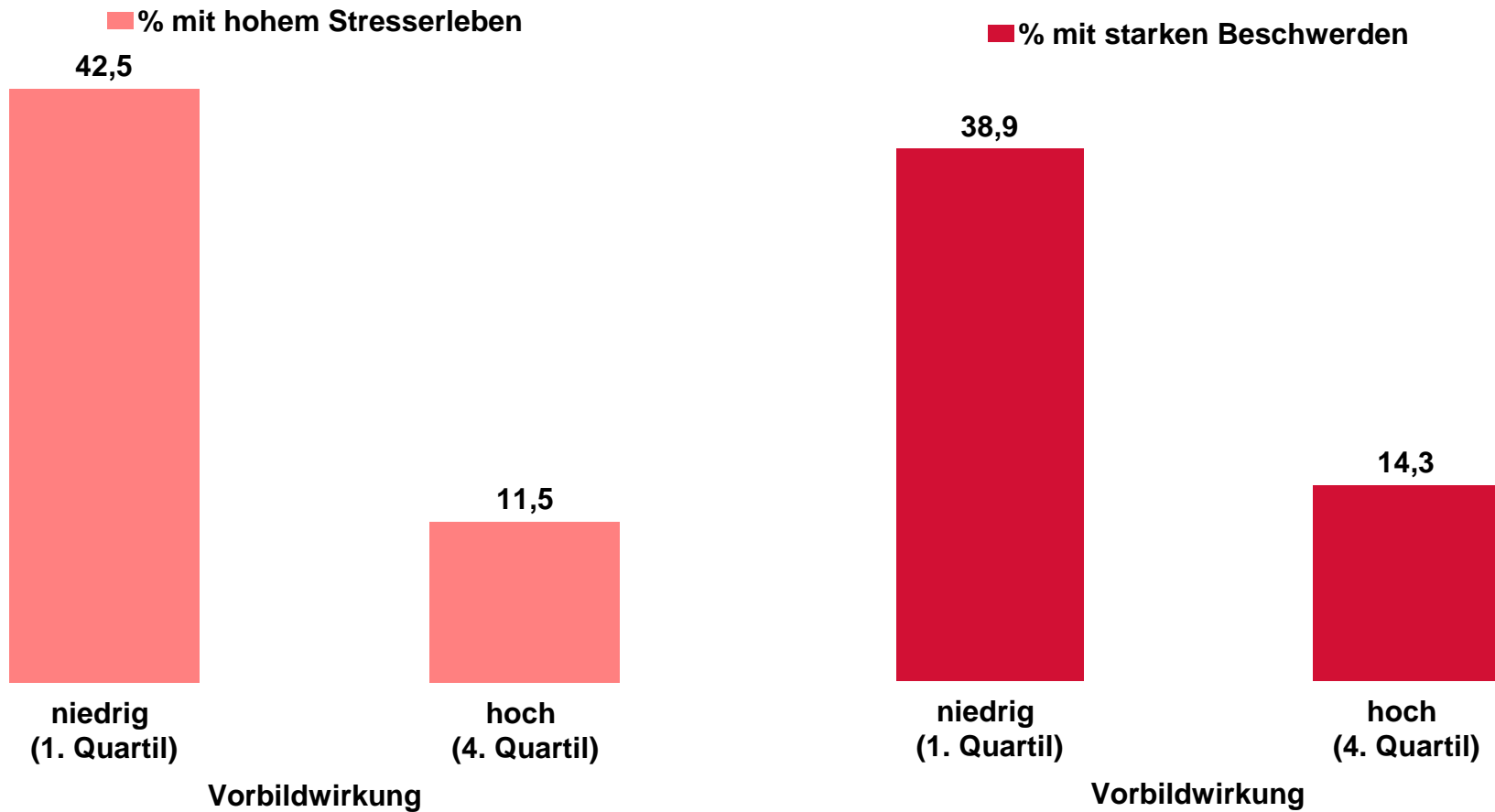
# Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Vorbildwirkung und Gesundheit



2015

Univ.-Prof. Dr. Jörg Felfe

Franke & Felfe (2011)

Chart 25

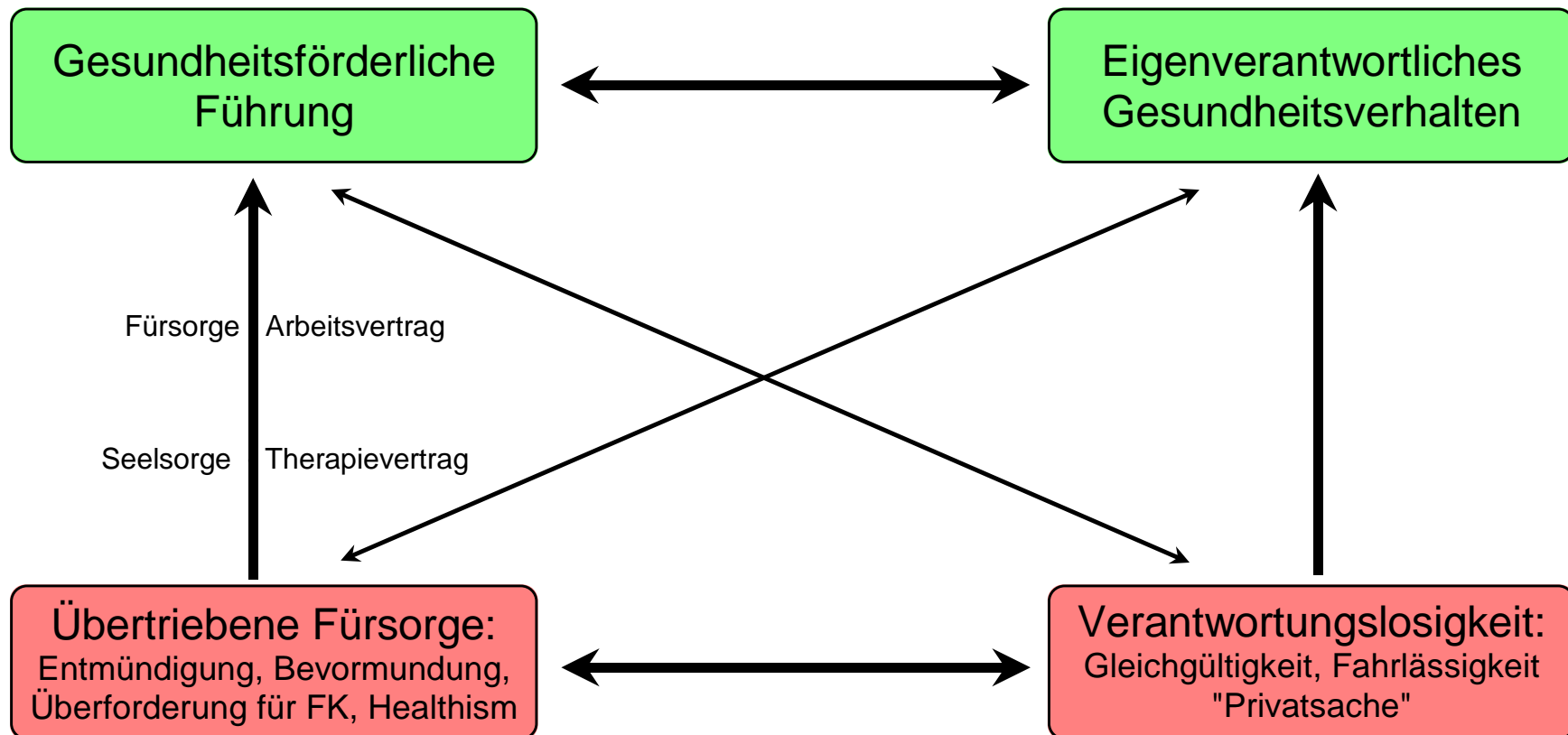
# Bedeutung von Führung

Gemeinsame Verantwortung - Eigenverantwortung



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



2015

# Gesundheitsförderliche Führung

Konzept: Health oriented Leadership (HoL)

Wo setzt gesundheitsförderliche Führung an ?

- ) Vorbildwirkung: **SelfCare** der FK
- ) Spezifisch: **StaffCare** (gesundheitspezifische Führung)
- ) Eigenverantwortung: **SelfCare** der MA

# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

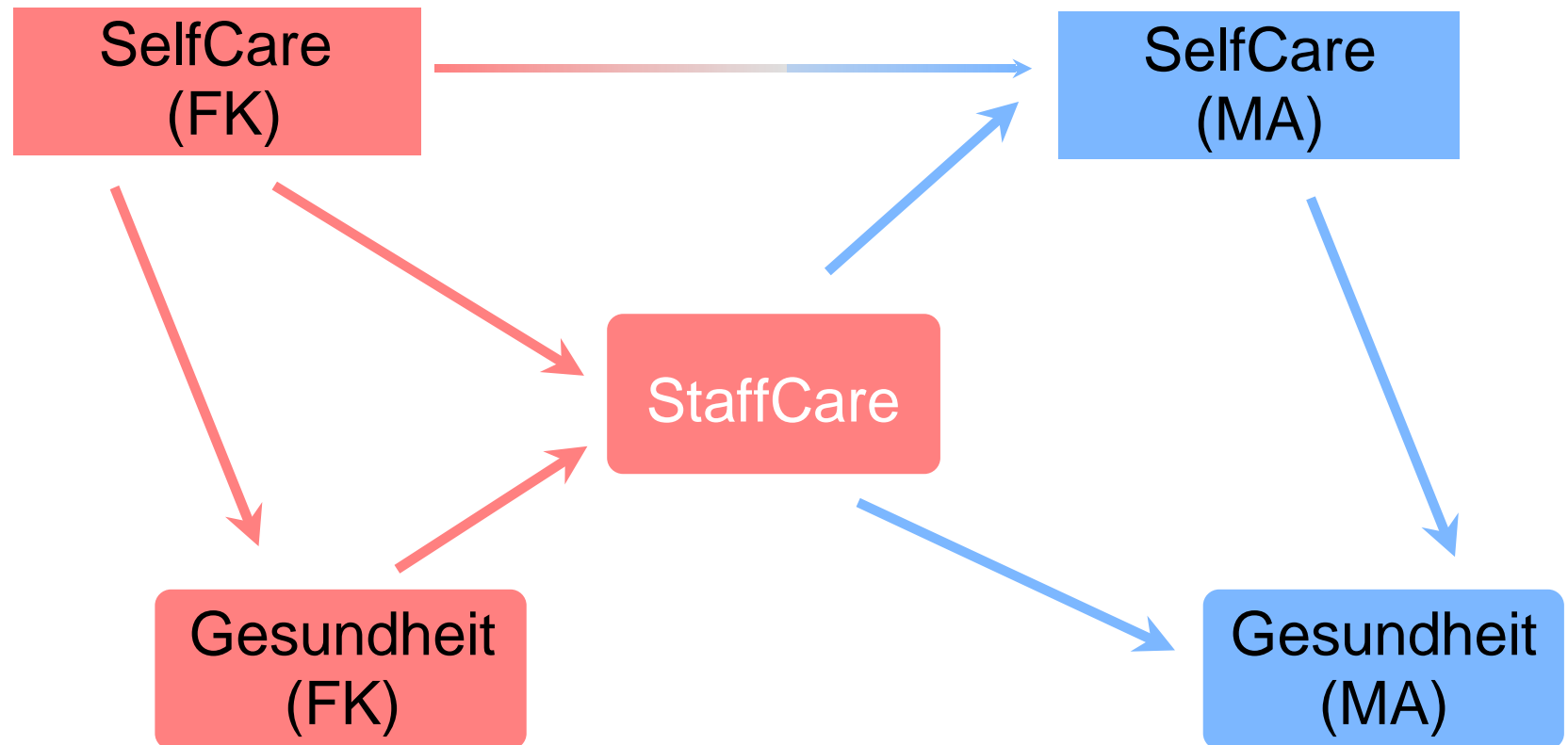
Konzept - spezifisch

nicht nur allgemein ressourcenorientierte Führung, sondern

- ) Gesundheit zum Thema machen
- ) Warnsignale erkennen (Rückzug, Arbeitswut, Erschöpfung)
- ) Mitarbeiter direkt ansprechen
- ) für Pausen und Erholung sorgen
- ) Risiken erkennen und reduzieren
- ) Ressourcen stärken, BGM nutzen
- ) jeweilige Verantwortung annehmen und einfordern
- ) ...

# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

Konzept: Komponenten und Wirkmodell



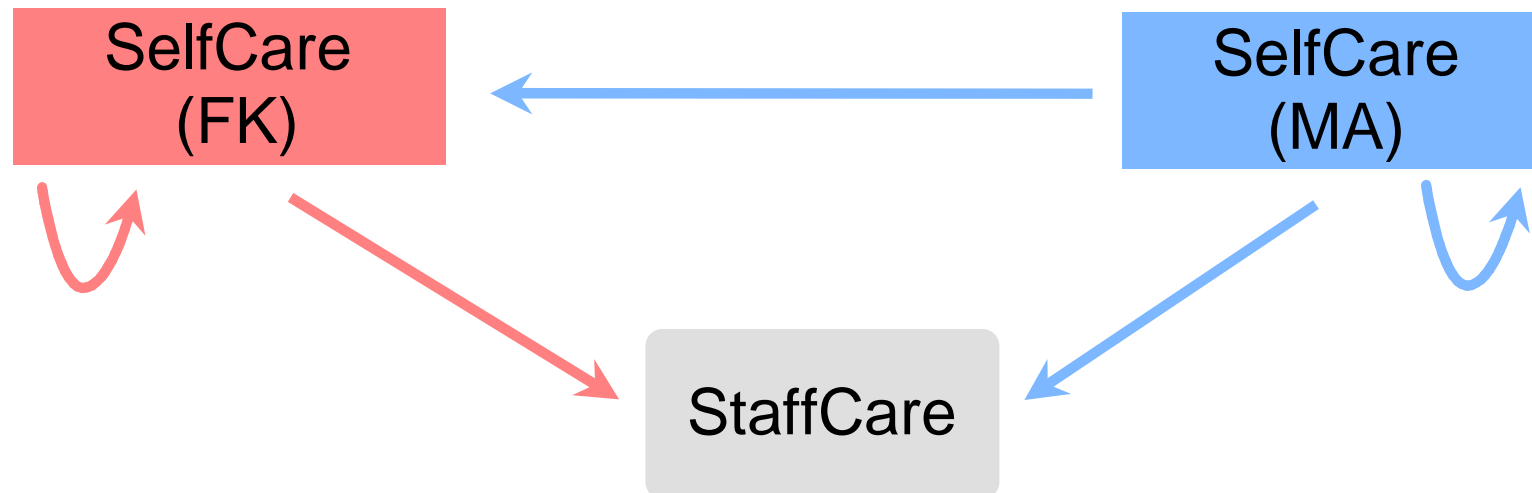
# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

## Diagnose und Intervention

- ) Wie erkennt eine Führungskraft, ob und in welchem Maße Sie gesundheitsförderlich führt?
- ) Durch Selbstreflektion und Feedback ihrer Mitarbeiter!
- ) Mit HoL-Instrument: systematische Selbst- und Fremdeinschätzung relevanter Merkmale gesundheitsförderlicher Führung.
- ) Im HoL-Prozess: Entwicklung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen im Team

# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

Diagnose: Selbst- und Fremdeinschätzungen



# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

## Diagnose und Intervention

1. Vorgespräch mit Führungskraft
2. Kick-off (0X.0X.16)
  - Info zu Hintergrund, Ziel, Vorgehen
  - Klärung offener Fragen, Motivation
  - Versendung des Links zur Online Befragung per Mail
3. Diagnose: Online Befragung (bis XX.0X.16)
  - Mitarbeiter: Selbst- und Fremdeinschätzung
  - Führungskraft: Selbsteinschätzung
4. Ergebnisreport (Coaching)
5. Auswertungsworkshop (0X.0X.16)
  - persönliches Auswertungsgespräch mit FK
  - Workshop mit Mitarbeitern und FK
6. Maßnahmen



# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)



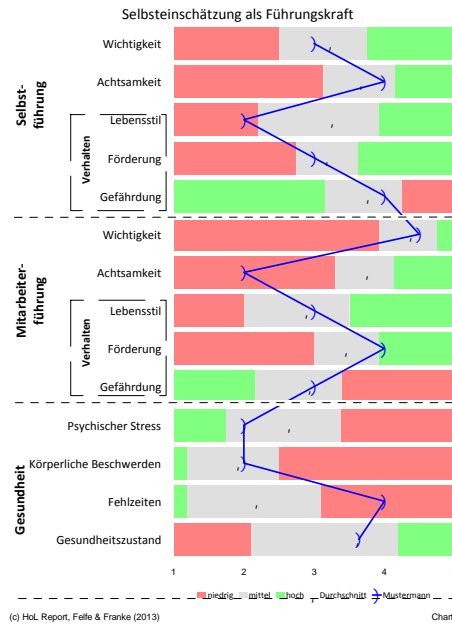
HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Diagnose: Ergebnisreport

### Gesundheitsförderliche Führung

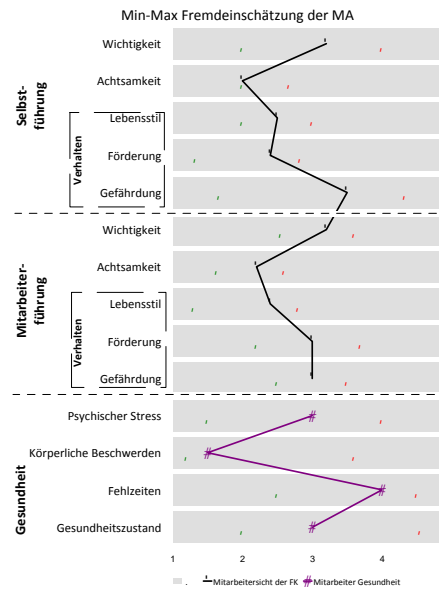
Thomas Mustermann



(c) HoL Report, Felte & Franke (2013)

### Gesundheitsförderliche Führung

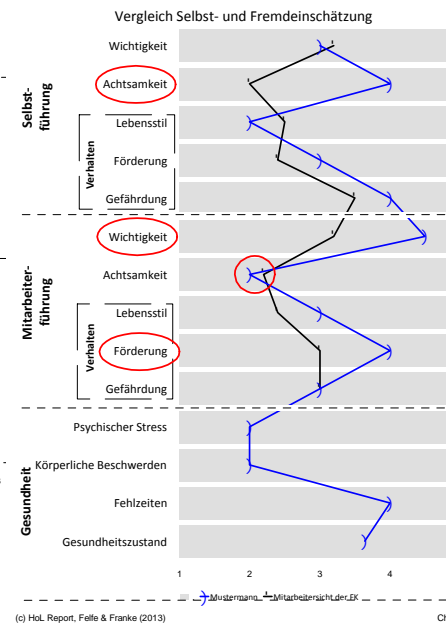
Thomas Mustermann



(c) HoL Report, Felte & Franke (2013)

### Gesundheitsförderliche Führung

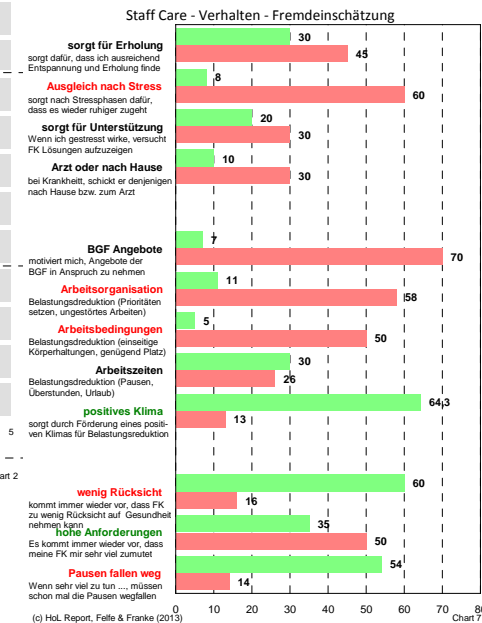
Thomas Mustermann



(c) HoL Report, Felte & Franke (2013)

### Gesundheitsförderliche Führung

Thomas Mustermann



(c) HoL Report, Felte & Franke (2013)

# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

## Beispiele für Maßnahmen

1. Verhalten:  
Achtsamkeitstraining, Aktivpause, Obst-Tag, Gratis Wasser, Besuch einer Suchtklinik
2. Widersprüchliche Anweisung aufheben:  
Volle Verantwortung bei Stichprobenkontrolle
3. Arbeitsabläufe optimieren:  
Softwarefehler beheben, Datenbankzugriffe ermöglichen
4. Mißverständnisse klären:  
"Jammern" nicht als Druck, sondern Wunsch nach Anerkennung
5. Sicherheit: Azubis machen Hörschutzvideo, Grußpflicht bei Staplerfahrern
6. Verfügbarkeit reduzieren:  
keine Mails/SMS am WE, Diensthandy im Urlaub abgeben

# Instrument: Health oriented Leadership (HoL)

## Strategie auf Organisationsebene

- 1. Gesundheitsförderliche Führung als strategisches Ziel**
  - Gesundheit als Wert etablieren
  - Offener Umgang, Entstigmatisierung
- 2. Einbindung in systematisches BGM**
  - Berichterstattung, EAP
  - Akteuere, Arbeits- u. Gesundheitsschutz
- 3. Qualifizierung der Führungskräfte**
  - Konzept vermitteln (Komponenten, Zusammenhänge .. )
  - Kenntnis und Umgang mit psychischen Problemen
  - Depression, Burnout, Sucht
  - eigene Rolle, eigener Nutzen
- 4. Diagnose und Massnahmen**
  - individuell (Coaching)
  - Teamebene (Workshop)
  - übergreifend (gesunde Organisationskultur)

# Führen Diagnostizieren Entwickeln



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Weitere aktuelle Bereiche

1. Gesundheitsförderliche Führung
2. Partizipation und Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen
3. Führungsmotivation

# Situational Judgement Test



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Partizipation und Beteiligung bei Entscheidungen

- ) Wann ist wieviel möglich und nötig ?
- ) AC mit hohem Zeit- und Kostenaufwand
- ) Selfratings mit "Faking good" Risiko
- ) Situational Judgement Test (SJT) als Alternative
  - angemessene Schwierigkeit
  - richtiges Ergebnis
  - Fakingrisiko ?
  - Situational ?

# Situational Judgement Test

Instrument zur Erfassung von Führungs- und Entscheidungsstilen



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Leadership Judgement Indicator

(deutsche Adaption von Neubauer, Bergner & Felfe 2012)

16 zivile Szenarien  
zur Erfassung von situativ  
angepasstem Führungsverhalten

## Entwicklung einer militärischen Version (Feldwebeltest und Offizieretest)

20 militärische Szenarien



# Führungsmotivation

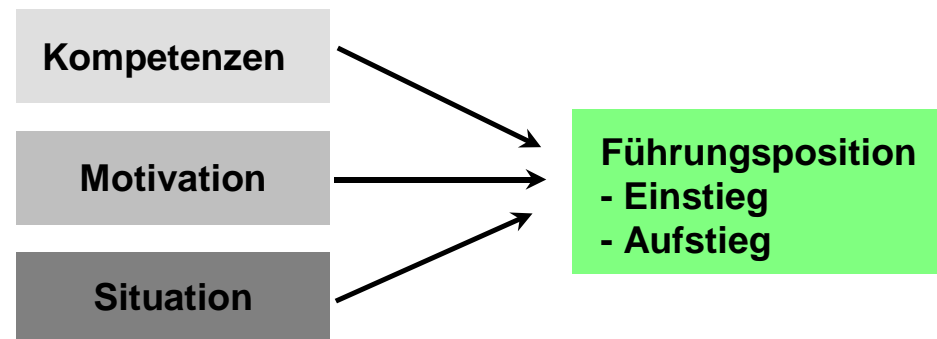


HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Führungsnachwuchs identifizieren und entwickeln

- ) Trotz gleicher Qualifikationen sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert
- ) Durch demographischen Wandel zukünftig Mangel an Fach- und Führungskräften - "War for talents"
- ) Frühzeitige Identifikation und Entwicklung von Führungsnachwuchs
- ) Motivation



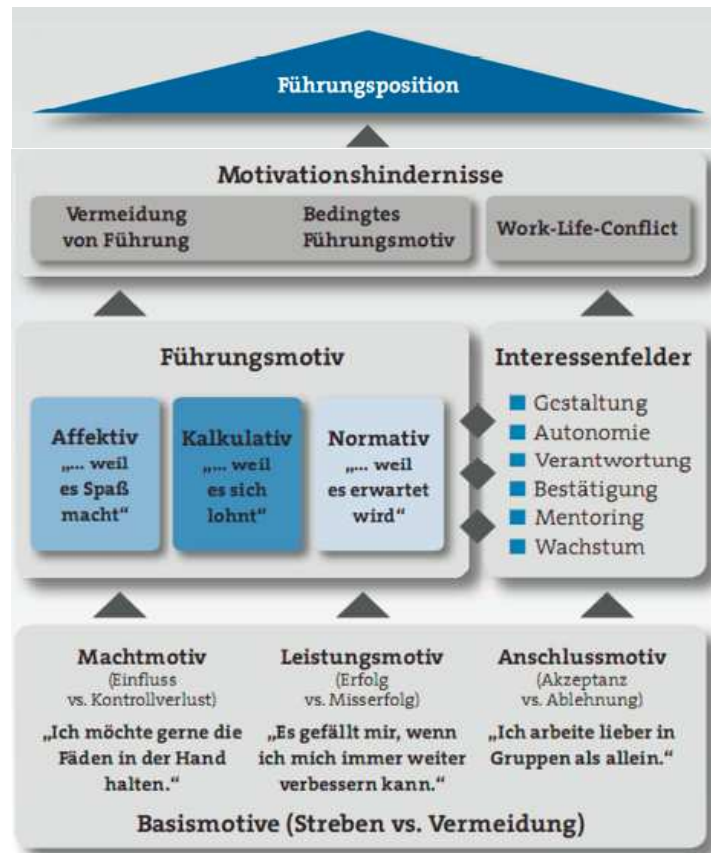
# Führungsmotivation



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Haus der Führungsmotivation



Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, L. & Stiehl, S. (2012). *FÜMO. Hamburger Führungsmotivationsinventar*. Hogrefe: Göttingen.



# Führen Diagnostizieren Entwickeln



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

## Literatur

### HoL

- Franke, F., Ducki, A. und Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), Trends in der psychologischen Führungsforschung, (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.
- Peters, N. (2015). Die gesunde Frequenz - Health Oriented Leadership. *managerSeminare*, 206, 64-69.
- Felfe, J., Ducki, A. & Franke, F. (2014). Führungskompetenzen der Zukunft. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2014 (S. 139 - 148). Berlin: Springer Verlag.
- Franke, J., Felfe, J. & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *Zeitschrift für Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 28, 139-161.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument "Health oriented Leadership" (S. 3 - 13). *Fehlzeitenreport 2011*.

### FüMO

- Felfe, J. & Gatzka, L. (2013). Führungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, L. & Stiehl, S. (2012). *FÜMO. Hamburger Führungsmotivationsinventar*. Hogrefe: Göttingen.
- Elprana, G., Felfe, J. & Gatzka, M. (2012). Vom Dürfen, Können und Wollen - Stolpersteine für weibliche Führungskarrieren. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 3, 57-60.
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S. & Gatzka, M. (in press). Exploring the sex-difference in affective Motivation to Lead. Furthering the understanding of female leaders' underrepresentation. *Journal of Personnel Psychology*.
- Stiehl, S., Gatzka, M., Elprana, G. & Felfe, J. (2015). Personality and Leadership Intention: The Mediating Role of Motivation to Lead for Career Aspirations. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 188-205.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2014). Romance of Leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 850-865.
- Stiehl, S., Felfe, J., Elprana, G. & Gatzka, M. (2015). The Role of Motivation to Lead for Leadership Training Effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19, 81-97

### LJI

- Neubauer, A. C., Bergner, S. & Felfe, J. (2012). Leadership Judgement Indicator (LJI). Deutschsprachige Adaptation des Leadership Judgement Indicator (LJI) von M. Lock und R. Wheeler. Bern: Verlag Hans Huber.
- Bergner, S. & Felfe, J. (2011). Auswahl von Führungskräften: Die Fähigkeit des richtigen Entscheidens. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 48-51.

# Führen Diagnostizieren Entwickeln



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit