

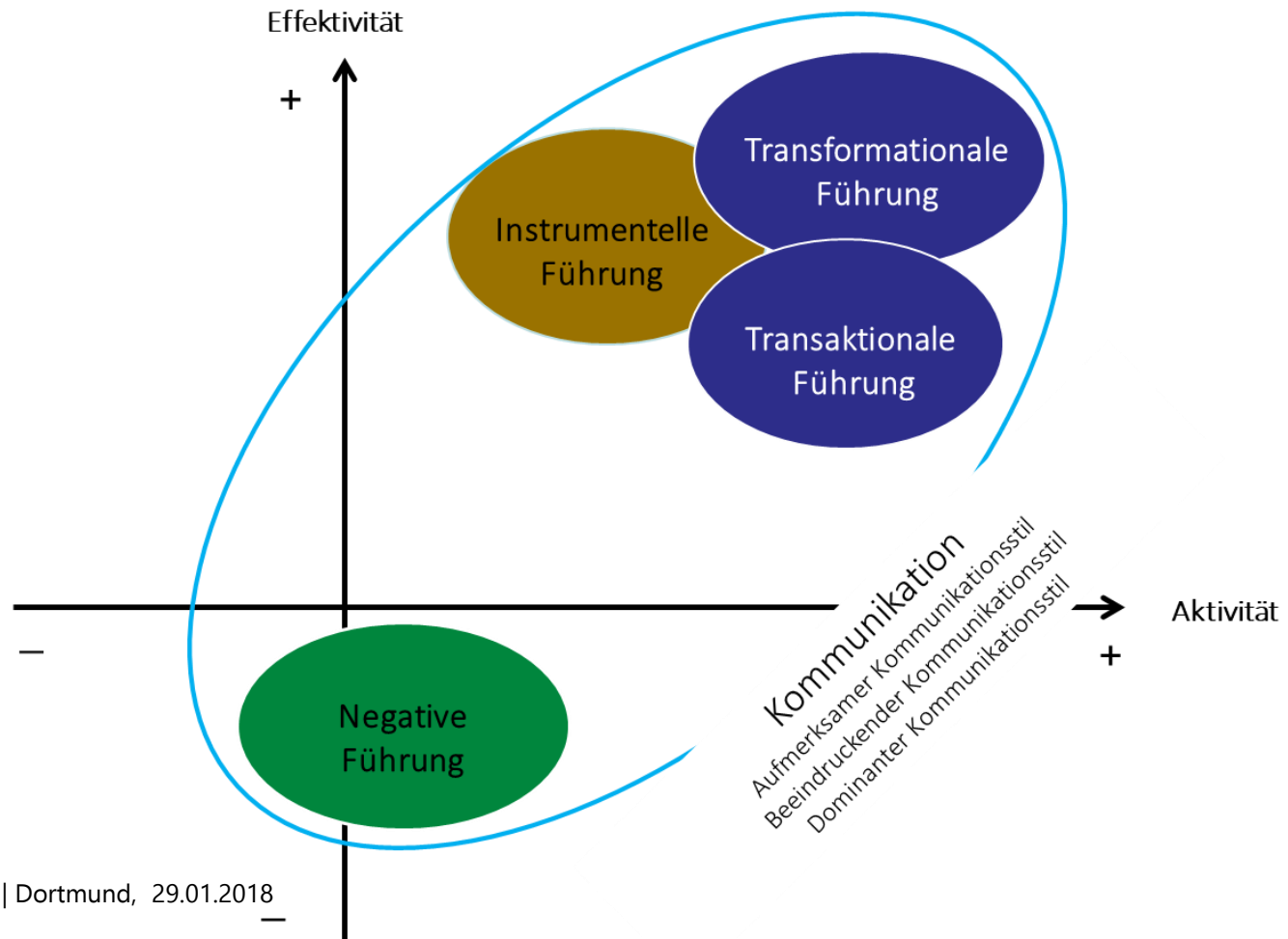
Integrative Führung

Prof. Dr. Jens Rowold

Herausforderungen

- Nahezu unüberschaubare Anzahl von Führungstheorien
- Vor allem in der Praxis gibt es eine Vielzahl von (wenig fundierten) Führungsansätzen
- In der Forschung und in der Praxis gibt es „Modewellen“ mit „Eintagsfliegen“, aber auch „Dauerbrenner“
- Für die Effektivität sind sowohl positive als auch negative Führungs- und Kommunikations-Verhaltensweisen relevant
- Es gibt Führungsverhaltensweisen, für die
 - von *unabhängigen* Experten nachgewiesen wurden, dass sie
 - unabhängig von der Situation
 - für viele Leistungskriterien
 - Auf Mitarbeiter-, Team- und Unternehmensebene wirksam sind

Das Integrative Führungsmodell



Das Integrative Führungsmodell

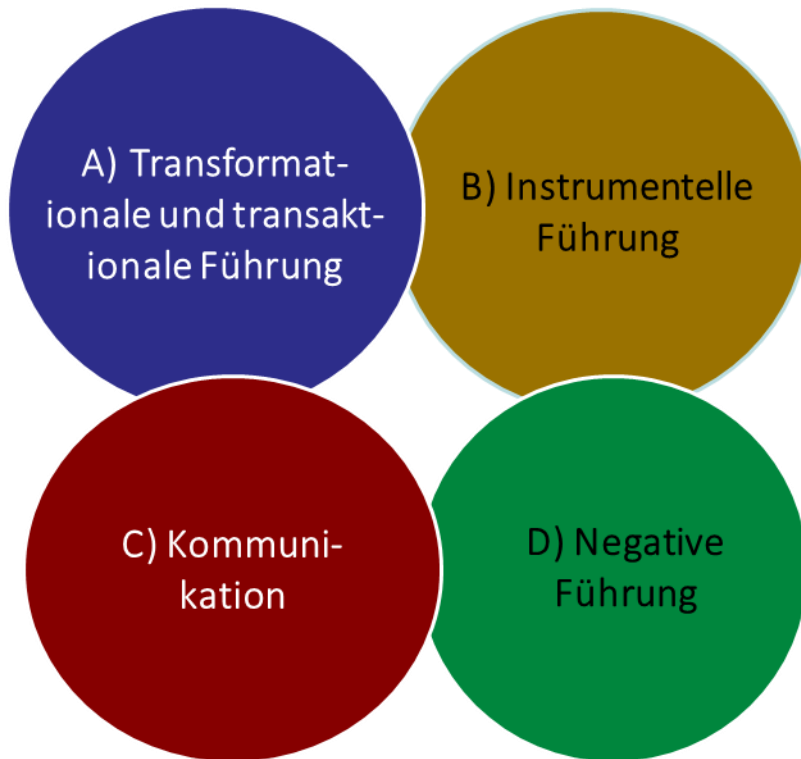
- Im Einzelnen beinhaltet das Modell:
 - transformationale (Innovation, Team-Spirit, Leistungsentwicklung, Individualitätsfokus, Vision, Vorleben),
 - transaktionale (Zielsetzung, Ausnahmemanagement)
 - instrumentelle (Proaktivität, Strategie, Prozessuale Unterstützung, Feedback) und
 - negative (Laissez-Faire und destruktive Führung) Führungsverhaltensweisen sowie
 - Kommunikationsstile (aufmerksame, beeindruckende und dominante Kommunikation)



Fragebogen zur Integrativen Führung

- Der Fragebogen zur integrativen Führung (FIF, erschienen bei [Hogrefe](#)) erfasst mehrere Führungs- und Kommunikationsstile von Führungskräften.
- Grundlage ist das integrative Führungsmodell, welches auf einer Zusammenstellung von insgesamt 17 leistungsrelevanten Führungs- und Kommunikationsstilen basiert, die bisher in Wissenschaft und Praxis unabhängig voneinander behandelt wurden.

FIF: Positive Effekte



Die Elemente des FIF haben Studien zufolge positive Effekte auf zentrale, relevante Kriterien:

- Leistung
- Innovation
- Commitment
- Change-Commitment
- Stress
- Arbeitszufriedenheit

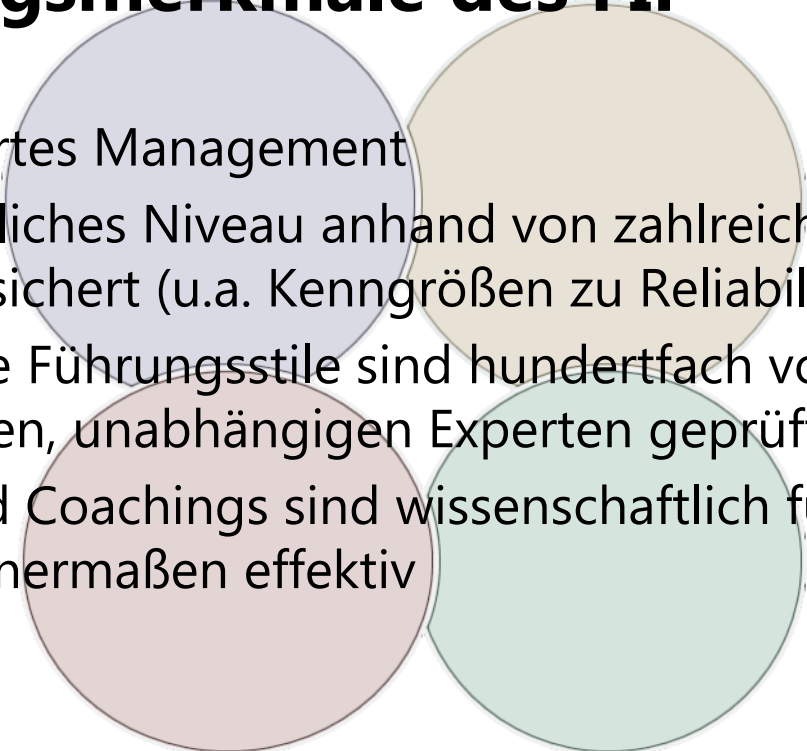
Einsatz des FIF

- Es liegen jeweils eine Version zur Selbstbeurteilung von Führungskräften (FIF-SB) und eine Version zur Beurteilung von Führungskräften aus der Fremdperspektive (z.B. aus Sicht von Mitarbeitern, FIF-FB) vor.
- Die 17 FIF-Skalen sind für eine Vielzahl von personalbezogenen Herausforderungen nutzbar und unterstützen eine nachhaltige Entwicklung von Führungskräften, Teams und Organisationen.
- Gleichzeitig können die einzelnen FIF-Module unabhängig voneinander - und damit im Rahmen von organisationalen Prozessen zeitökonomisch (ca. 15 Minuten) - eingesetzt werden.
- Die Normwerte für die Selbstbeurteilung (FIF-SB, $N = 234$) und Fremdbeurteilung (FIF-FB, $N = 713$) liegen in Form von T-Werten vor.

Anwendungsfelder des FIF

- Leistungsbeurteilung
- Personalauswahl
- Personalentwicklung von Führungskräften
- Unterstützung des Change Managements
- Entwicklung der Unternehmenskultur
- Führungsforschung

Alleinstellungsmerkmale des FIF

- 
- Evidenzbasiertes Management
 - Wissenschaftliches Niveau anhand von zahlreichen Kennziffern mehrfach gesichert (u.a. Kenngrößen zu Reliabilität u. Validität)
 - Überfachliche Führungsstile sind hundertfach von internationalen, unabhängigen Experten geprüft
 - Trainings und Coachings sind wissenschaftlich fundiert und nachgewiesenermaßen effektiv

Personalauswahl

- Ob eine Fachkraft später zur Führungskraft wird, ist zu ca. 30% genetisch determiniert
- Welche stabilen Merkmale sagen die spätere Leistung als Führungskraft vorher?
 - Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Extraversion)
 - Intelligenz

Alle diese stabilen Merkmale sind mit wissenschaftlich fundierten Instrumenten gut messbar (einfacher als „Kompetenzmodelle“)

- Diese Merkmale stehen mit effektiven (FIF-)Verhaltensweisen in Beziehung
 - Unternehmen sollten bei der Auswahl von (Nachwuchs-) Führungskräften diese Instrumente einsetzen

Best-Practice

RICOH
imagine. change.



ERICSSON 

DB **BAHN**


Ernsting's **family**
Von fröhlichen Familien empfohlen.

Ausblick

- Mehr Informationen zum FIF finden Sie beim Hogrefe-Verlag:
- <https://www.testzentrale.de/shop/fragebogen-zur-integrativen-fuehrung.html>
- Aktuelle Forschung zur Erweiterung des FIF:
- Es wird zunehmen in sich selbst organisierenden Teams gearbeitet:
 - FIF wird z.Zt. für agile bzw. geteilte Führung erweitert
- Zunehmend flache Hierarchien, dezentrale Strukturen:
 - Ausbau zu 360°-Feedback z. Zt. in Arbeit