

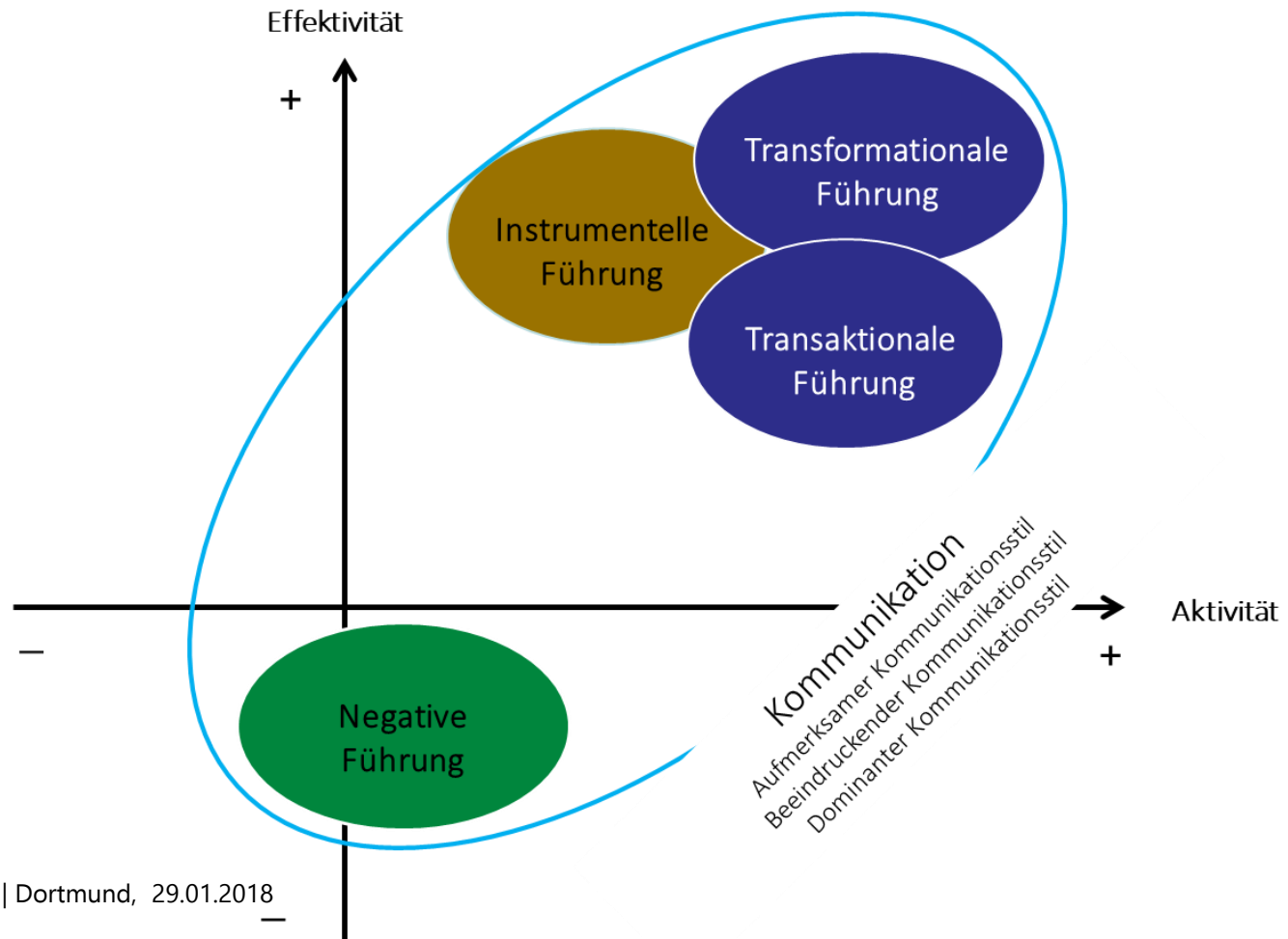
# Integrative Führung

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

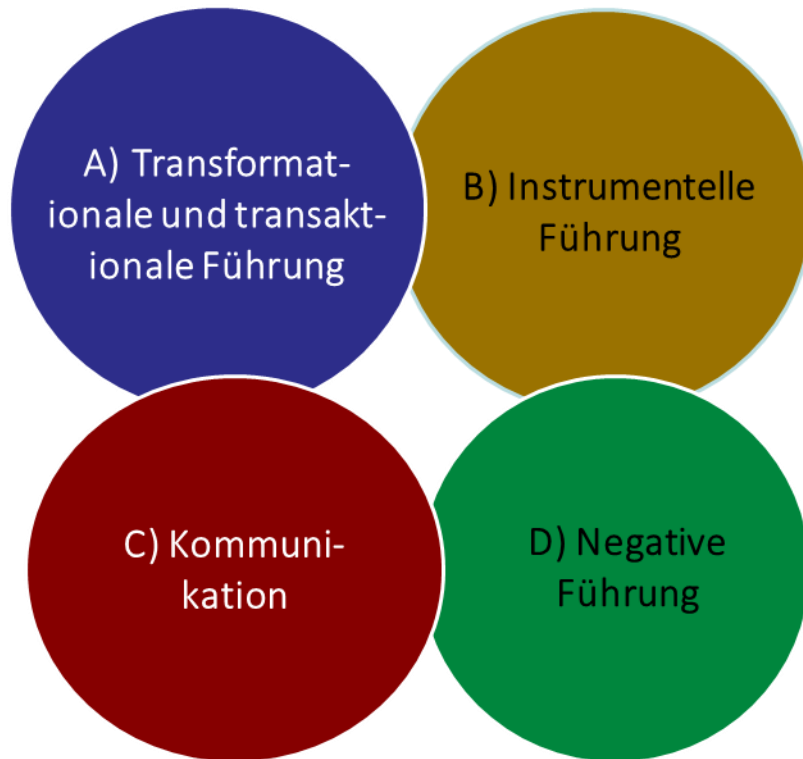
- Im Einzelnen beinhaltet das Modell:
  - transformationale (Innovation, Team-Spirit, Leistungsentwicklung, Individualitätsfokus, Vision, Vorleben),
  - transaktionale (Zielsetzung, Ausnahmemanagement)
  - instrumentelle (Proaktivität, Strategie, Prozessuale Unterstützung, Feedback) und
  - negative (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