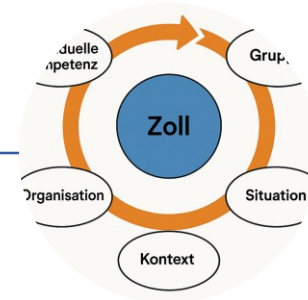




Dynamisches Fünf-Faktoren- Modell der Führung

Agenda



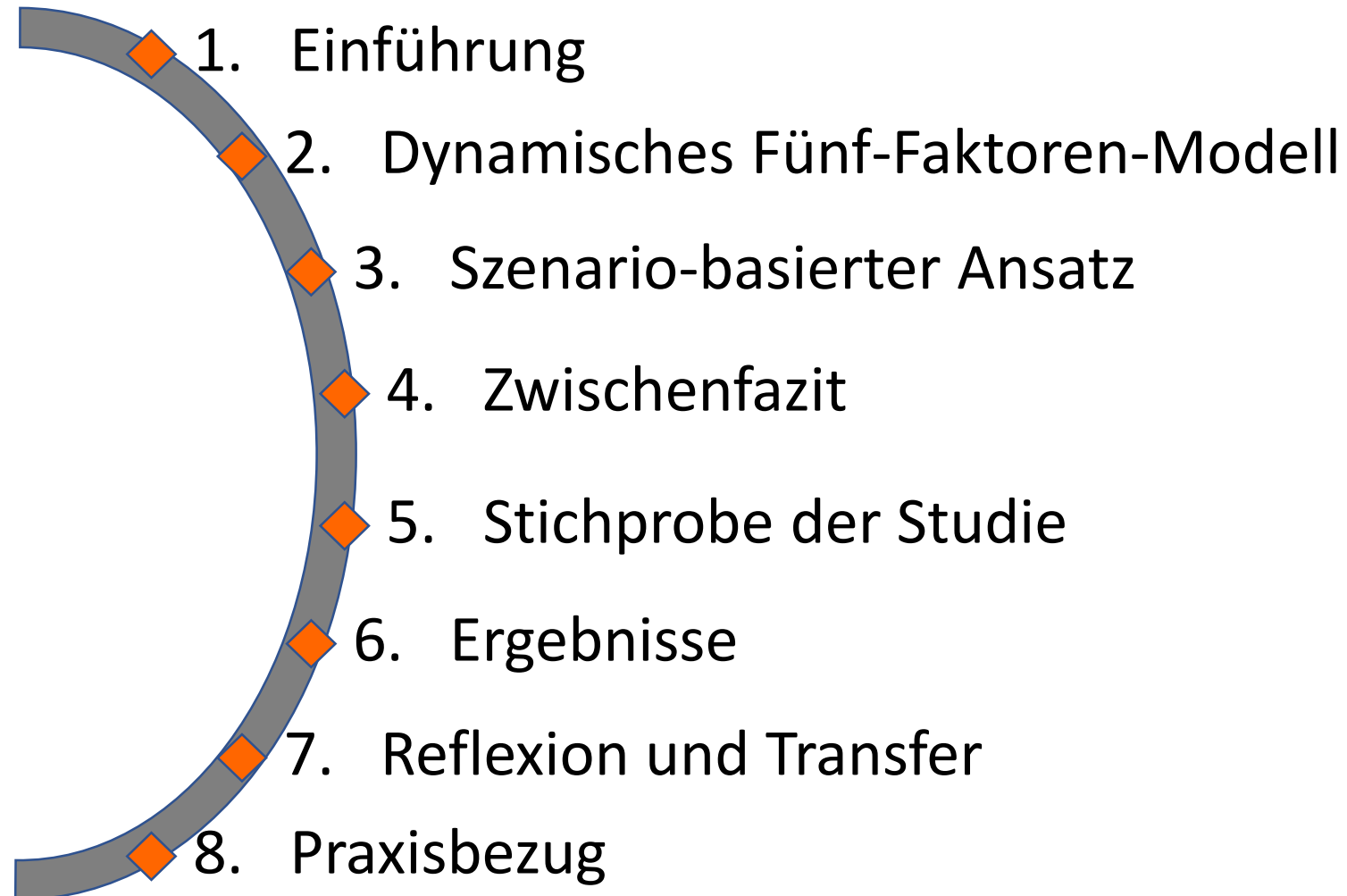
1. Theorie



2. Praxis



3. Studie



1. Einführung in die Studie



Zentrale Fragestellungen

- *Warum zeigen Führungskräfte ein bestimmtes Verhalten in bestimmten Situationen?*
- *Welche Faktoren beeinflussen das Führungsverhalten?*



1. Einführung

2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell

- a. Individuelle Kompetenz
- b. Gruppe
- c. Organisation
- d. Kontext
- e. Situation

3. Szenario-basierter Ansatz

4. Zwischenfazit

5. Stichprobe der Studie

6. Ergebnisse

7. Reflexion und Transfer

8. Praxisbezug

2. Das Dynamische Fünf-Faktoren-Modell



Theoretische Grundlagen

- Komplexe Adaptive Systeme (CAS): Führung als dynamischer, interaktiver Prozess
- Systemtheorie: Organisationen als selbstorganisierende Systeme
- Kompetenzmodelle: Führungserfolg hängt von individuellen, gruppenbezogenen und organisatorischen Kompetenzen ab
- Situative Führungstheorie: Einfluss der Situation auf die Führung

Fünf zentrale Einflussfaktoren

- Kombination dieser theoretischen Grundlagen und Entwicklung des Modells

Kernidee

- Führungsverhalten ergibt sich aus der Interaktion dieser Faktoren

1. Einführung

2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell

- a. Individuelle Kompetenz
- b. Gruppe
- c. Organisation
- d. Kontext
- e. Situation

3. Szenario-basierter Ansatz

4. Zwischenfazit

5. Stichprobe der Studie

6. Ergebnisse

7. Reflexion und Transfer

8. Praxisbezug

2. Das Dynamische Fünf-Faktoren-Modell



Erster zentraler Einflussfaktor

Individuelle Kompetenz

⇒ Fachliche, strategische, persönliche, soziale und interkulturelle Fähigkeiten

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

2. Das Dynamische Fünf-Faktoren-Modell



Zweiter zentraler Einflussfaktor

Die Gruppe

⇒ Strukturelle und dynamische Aspekte (Teamrollen, -normen; Gruppendynamik, Kommunikation)



1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe**
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

2. Das Dynamische Fünf-Faktoren-Modell



Dritter zentraler Einflussfaktor

Die Organisation

⇒ Strategie, Struktur, Prozesse,
Unternehmenskultur

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation**
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

2. Das Dynamische Fünf-Faktoren-Modell



Vierter zentraler Einflussfaktor

Der Kontext

⇒ Statische (Geschichte, Kultur) und dynamische Komponenten (Politik, Wirtschaft, Soziales)



1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext**
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

2. Das Dynamische Fünf-Faktoren-Modell



Fünfter zentraler Einflussfaktor

Die Situation

⇒ Klarheit (Informationslage),
Vertrautheit (Erfahrungsschatz),
Druck (Handlungs- und Zeitdruck)

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation**
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

3. Szenario-basierter Ansatz

Warum wird der Szenario-Ansatz genutzt?

- Führung = dynamisch
=> jede Situation Folge vorheriger Entscheidungen
- verschiedene Szenarien
=> begründet aus verschiedenen und unterschiedlich relevanten Faktoren

Funktionsweise

- Führungsverhaltensanalyse
=> Darstellung der Einflussfaktoren im Spider-Diagrammen

Ergebnis

- Dynamische Anpassung des Führungsverhaltens ist möglich

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
- 3. Szenario-basierter Ansatz**
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

4. Zwischenfazit

Erkenntnisse

- Führung ist nicht statisch, sondern das Ergebnis von wechselnden Einflussfaktoren
- Das Fünf-Faktoren-Modell bietet eine systematische Analyse von Führungsverhalten
- Der Szenario-Ansatz hilft, Veränderungen über die Zeit hinweg zu verstehen und Führungskräfte besser darauf vorzubereiten

Praktische Anwendung

- Nutzung in der Führungskräfteentwicklung (Fallstudien und Training)
- Visuelle Analyse mit Spider-Diagrammen (Identifikation von Einflussfaktoren)
- Anpassung an dynamische Führungssituationen (bessere Entscheidungsfindung)

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
- 4. Zwischenfazit**
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

5. Stichprobe der Studie

Welche Stichprobe wurde untersucht?

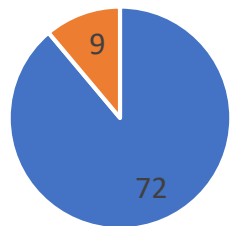
- Vier Entwicklungsprogramme für Führungskräfte an der schweizerischen Militärakademie
- Mit insgesamt 81 Militärangehörigen (32x Major, 29x Oberstleutnant und 20x Oberst)
- Praktische Anwendbarkeit des dynamischen Fünf-Faktoren-Modells mit einem Szenario basierten Ansatz (hier: akute Gefahrenlage und normale Interaktion mit lokaler Bevölkerung)
- Die Führungskräfte haben aufgrund der Szenarien eine unterschiedliche Gewichtung der Faktoren aufgezeigt

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
- 5. Stichprobe der Studie**
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

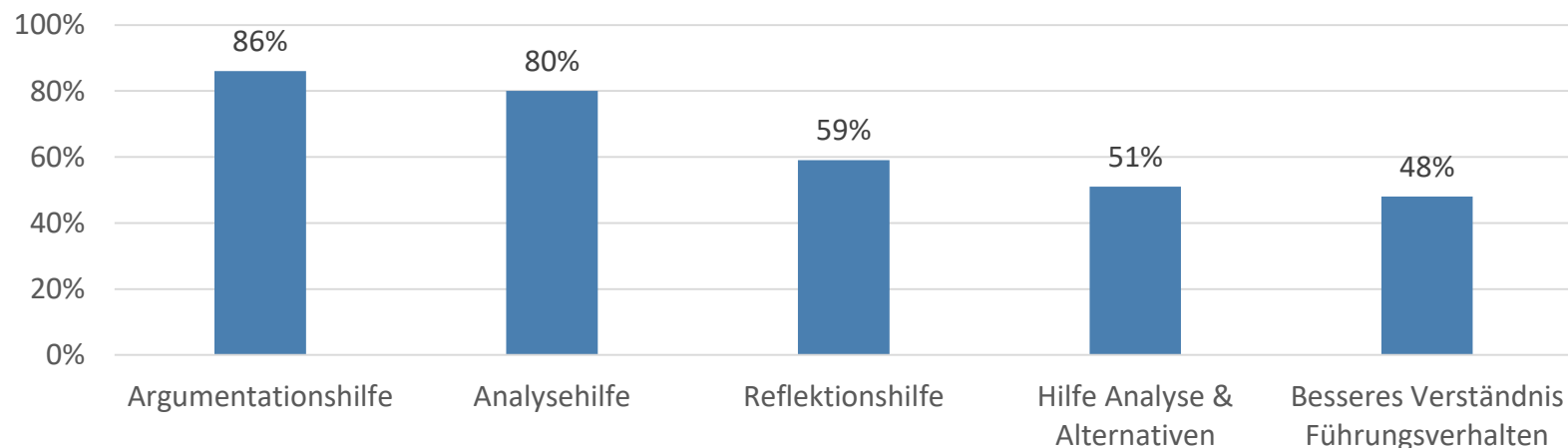
6. Ergebnisse, Vorteile, Anwendung

- Das Modell und der Szenario-Ansatz wurde durch die Teilnehmer als sehr hilfreich bewertet
- Es hilft um Argumentationslinien zu entwickeln, das Verhalten der Führungskraft zu erklären, Reflektion, Komplexität analysieren, mögliche Alternativen zu bedenken und es bietet ein besseres Verständnis von Führungsverhalten
- Eine praktische Nutzbarkeit benötigt weitere Forschung, aber der Einsatz in Entwicklungsprogrammen für Führungskräften kann erfolgreich angewendet werden

Verständnis
Führungsverhalten



■ Sehr hilfreich ■ Hilfreich



1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
- 6. Ergebnisse**
7. Reflexion und Transfer
8. Praxisbezug

7. Reflexion & Transfer

Anwendung auf reale Führungssituationen:

- Mögliche Stärken und Schwächen erkennen und weiterentwickeln
- Mögliche Verbesserung bei der Zusammenstellung von Teams
- Besseres Verständnis für Persönlichkeitsmerkmale
- Maximierung der Leistung ihrer Mitarbeiter
- Effektivere Kommunikation

1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
- 7. Reflexion und Transfer**
8. Praxisbezug

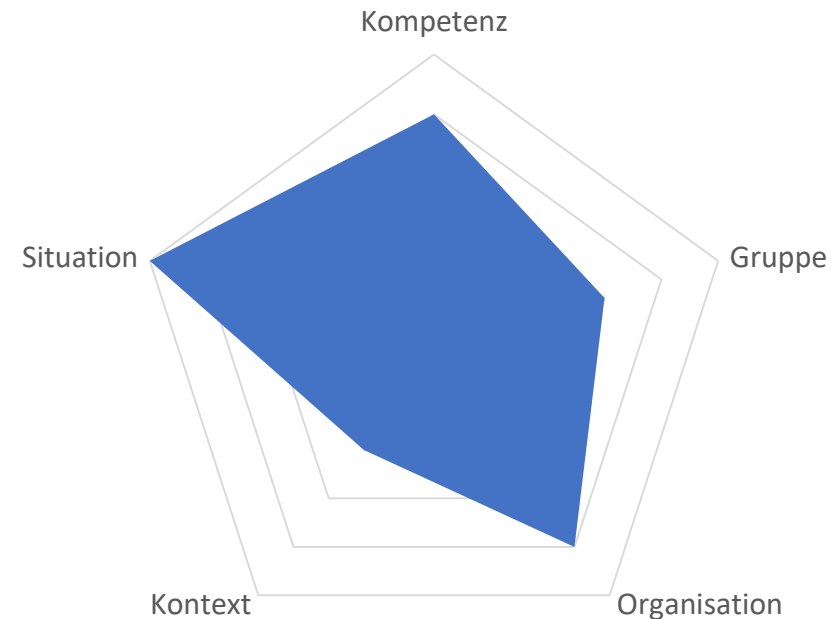
8. Ihr seid an der Reihe!

Ihr werdet nun zwei Szenarien bekommen.

Eure Aufgabe ist es diese zu bewerten und eine Gewichtung der 5 Faktoren durchzuführen.

Hierzu haben wir eine Abstimmung mittels „Mentimeter“ vorbereitet.

Bewertet werden die Kriterien von 1 bis 5, wobei 1 unwichtig und 5 sehr wichtig ist.



1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
- 8. Praxisbezug**

8. Szenario 1

Ihr seid Schichtleiter einer Kontrolleinheit Verkehrswege mit insgesamt sechs Zöllnern und seid heute an einer gemeinsamen Kontrollstelle mit der Polizei an der deutsch-tschechischen Grenze eingesetzt. Mittels Funk erfahrt ihr, dass die Insassen des nächsten Fahrzeuges Mitglieder der organisierten Kriminalität sind. Die OEZ verfolgt dieses Fahrzeug seit geraumer Zeit und bittet um Kontrolle auf mögliche Verbote & Beschränkungen durch euch. Eine schwarze Mercedes S-Klasse steht auf eurem Kontrollplatz und bei Öffnung der Türen stellt ihr drei große und breite Männer fest mit T-Shirts der Aufschrift „Hells Angels“.



1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
- 8. Praxisbezug**

8. Szenario 2

Ihr seid stellvertretende Abfertigungsleitung am Zollamt Nirgends. Eure Öffnungszeiten sind von 8 bis 16 Uhr und regelmäßig kann sich das gesamte Team eine lange Mittagspause gönnen, da zur Mittagszeit selten Beteiligte eine Abfertigung wünschen. Auf dem Weg zum Gemeinschaftsraum kommt euch Kollege ZOS Sorglos entgegen. Dieser schlürft verträumt über den Flur und verschüttet zum 4 Mal diese Woche seinen halben Kaffee über den mittlerweile neu verlegten Teppich. Mit zuckenden Schultern zieht Sorglos an euch vorbei und verschwindet Richtung Büro.



1. Einführung
2. Dynamisches Fünf-Faktoren-Modell
 - a. Individuelle Kompetenz
 - b. Gruppe
 - c. Organisation
 - d. Kontext
 - e. Situation
3. Szenario-basierter Ansatz
4. Zwischenfazit
5. Stichprobe der Studie
6. Ergebnisse
7. Reflexion und Transfer
- 8. Praxisbezug**

1. Wie sind die zentralen Begrifflichkeiten der Studie definiert?
2. Was sollte durch die Studie herausgefunden werden?
 - a) Wie lautet die Forschungsfrage?
 - b) Wie lauten die aufgestellten Hypothesen?
3. Wie wurde die Studie durchgeführt?
 - a) Welche Instrumente wurden eingesetzt?
 - b) Was wird über die Stichprobe gesagt?
4. Welche Ergebnisse liefert die Studie?
 - a) Wie lautet die konkrete Beantwortung der einzelnen Hypothesen?
5. Welche Kritik formulieren die Autoren an ihrem Vorgehen?
 - a) Vorteile
 - b) Nachteile

1. Definition zentraler Begriffe

Analyse der Studie: "Significant Leadership Competencies at Large Industrial Companies"

- **Autoren:** Mazanek, Vraniak, Murinova & Konecny (2018)
Quelle: Global Journal of Business, Economics and Management
- **Managerial Competencies = Führungskompetenzen**
- **Kompetenzmodell = Sammlung von Schlüsselkompetenzen**

1. Definition zentraler Begriffe

2. Ziel

- a) Forschungsfrage
- b) Hypothesen

3. Methodik

- a) Instrumente
- b) Stichprobe

4. Ergebnisse

- a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

- a) Vorteile
- b) Nachteile

2. Ziel der Studie

- 1. Die Identifikation der wichtigsten Führungskompetenzen**
- 2. Die Analyse von Unterschieden zwischen den Managementebenen**
- 3. Die Bereitstellung praktischer Erkenntnisse für Personalmanagement-Abteilungen**

a) Forschungsfrage:

"Welche Führungskompetenzen sind in großen Industrieunternehmen besonders wichtig, und wie unterscheiden sie sich je nach Managementebene?"

1. Definition zentraler Begriffe

2. Ziel

a) Forschungsfrage

b) Hypothesen

3. Methodik

a) Instrumente

b) Stichprobe

4. Ergebnisse

a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

a) Vorteile

b) Nachteile

2. Ziel der Studie

b) Hypothesen:

Hypothese 1: Die wichtigsten Kompetenzen auf allen Managementebenen sind Teamarbeit und Entscheidungsfindung.

Hypothese 2: Die Relevanz einzelner Kompetenzen unterscheidet sich zwischen unteren, mittleren und oberen Führungsebenen.

Hypothese 3: Soft Skills wie Empathie oder Zukunftsvision sind im Top-Management unterbewertet.

1. Definition zentraler Begriffe

2. Ziel

a) Forschungsfrage

b) Hypothesen

3. Methodik

a) Instrumente

b) Stichprobe

4. Ergebnisse

a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

a) Vorteile

b) Nachteile

3. Methodik der Studie

a) Instrumente:

- **Quantitative Umfrage:** Ein standardisierter Fragebogen mit 25 Fragen
- **Likert-Skala:** Die Manager bewerteten jede Kompetenz auf einer Skala von 1 (nicht wichtig/wenig genutzt) bis 5 (sehr wichtig/oft genutzt) hinsichtlich:
 - **Bedeutung**
 - **Häufigkeit der Nutzung**
- **Berechnung des Kompetenz-Scores:** Die Werte für Bedeutung und Nutzung wurden multipliziert, um eine Rangfolge der Kompetenzen zu erhalten

1. Definition zentraler Begriffe

2. Ziel

a) Forschungsfrage

b) Hypothesen

3. Methodik

a) Instrumente

b) Stichprobe

4. Ergebnisse

a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

a) Vorteile

b) Nachteile

3. Methodik der Studie

b) Stichprobe

- **24 Führungskräfte** aus **96 angeschriebenen Unternehmen**
- **92 % Männer, 8 % Frauen**
- **Verteilung der Managementebenen:**
 - 8 Personen aus dem lower Management.
 - 8 Personen aus dem middle Management.
 - 8 Personen aus dem top Management.
- **Berufserfahrung:**
 - 67 % hatten 1–7 Jahre Erfahrung.
 - 30 % hatten mehr als 7 Jahre Erfahrung.

1. Definition zentraler Begriffe

2. Ziel

a) Forschungsfrage

b) Hypothesen

3. Methodik

a) Instrumente

b) Stichprobe

4. Ergebnisse

a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

a) Vorteile

b) Nachteile

4. Ergebnisse der Studie

	Lower-level Management	Middle-level Management	Top-level Management
1	Teamarbeit	Führung von Mitarbeitern	Entscheidungsfindung
2	Entscheidungsfindung	Entscheidungsfindung	Führung von Mitarbeitern
3	Fachwissen	Risikobereitschaft	Englischkenntnisse
4	Führung von Mitarbeitern	Fachwissen	Teamarbeit
5	Ethisches Verhalten	Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeiten	Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeiten

1. Definition zentraler Begriffe
2. Ziel

a) Forschungsfrage
b) Hypothesen

3. Methodik

a) Instrumente
b) Stichprobe

4. Ergebnisse

a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

a) Vorteile
b) Nachteile

Hypothese 2: Die Führungskräfte der Konzern-Zentralen mit Management-Tätigkeiten werden besser bewertet, als Führungskräfte der Konzern-Führungsebenen.

5. Kritik der Studie

Vorteile	Nachteile
Wichtige Erkenntnisse für HR-Abteilungen	Kleine Stichprobe
Klare Differenzierung zwischen Managementebenen	Selbsteinschätzung als Messmethode
Neue Forschungsimpulse für zukünftige Studien	Fehlende Langzeitstudie

1. Definition zentraler Begriffe

2. Ziel

- a) Forschungsfrage
- b) Hypothesen

3. Methodik

- c) Instrumente
- d) Stichprobe

4. Ergebnisse

- a) Beantwortung Hypothesen

5. Kritik

- a) **Vorteile**
- b) **Nachteile**