

 **Ergebnisbericht**
BIF-VG **Revision II**
Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung -
Vorgesetztenversion
Forschungsversion

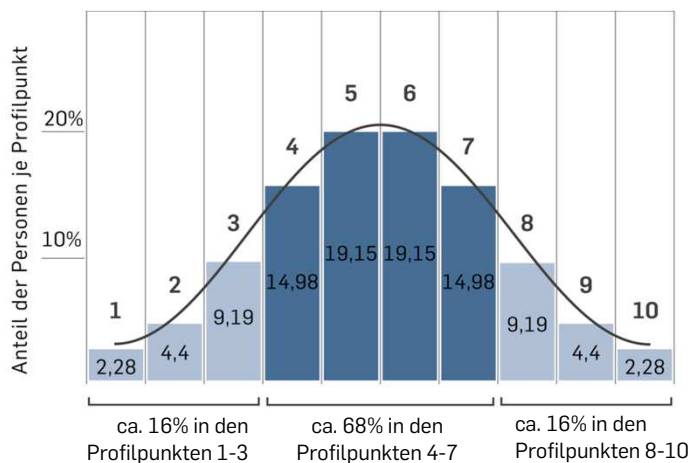
Max Mustermann

Ausfüller: Martin Mustermann

Projektteam Testentwicklung
c/o Dr. Rüdiger Hossiep
Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Psychologie
IB 5/55
Universitätsstraße 150
44780 Bochum

Das BIF dient der Beschreibung von Verhaltensweisen, die im Rahmen von Mitarbeiterführung erfolgskritisch sind. Dieser Ergebnisbericht stellt eine Einschätzung in Form von insgesamt 13 Führungsverhaltensweisen dar, welche im Folgenden als **Skalen** bezeichnet werden. Diese lassen sich den Bereichen "Organisation", "Partizipation", "Interaktionsverhalten" sowie "Beziehungsqualität" zuordnen.

Bezüglich der Ausprägungen von Verhaltensweisen wird von einer Normalverteilung ausgegangen. Dies bedeutet, dass dem Großteil (ca. 68%) der Führungskräfte mittlere Ausprägungen zugeteilt werden. Extrem hohe oder niedrige Ausprägungen treten dagegen relativ selten auf. Die Verteilung der Ausprägungen in einer Population nimmt die Form einer sogenannten „Gaußschen Glockenkurve“ an (s. Darstellung).



In dem nebenstehenden Diagramm wurde die „Glockenkurve“ in zehn Abschnitte unterteilt. Diese Teilstücke entsprechen den **Profilpunkten** welche die Ausprägungen der BIF-Skalen markieren (1-10). Es wird in diesem Zusammenhang auch von einer „Standard-Ten“- oder kurz „Sten“-Normierung gesprochen.

So drückt etwa ein niedriger Profilpunkt (1-3) aus, dass das wahrgenommene Führungsverhalten hinsichtlich der entsprechenden Skala in einem niedrigeren Bereich liegt als beim Großteil der Vergleichsgruppe. Genau entgegengesetzt ist der Zusammenhang bei hohen Profilpunkten (8-10) zu sehen. Ein mittlerer Profilpunkt (4-7) besagt, dass das Verhalten auf dieser Skala dem Großteil der Vergleichsgruppe entspricht.

Die Profilpunkte sind nicht als objektive Testergebnisse zu verstehen. Sie spiegeln die individuelle Wahrnehmung des Ausfüllers wider und basieren auf dessen subjektiver Einschätzung.

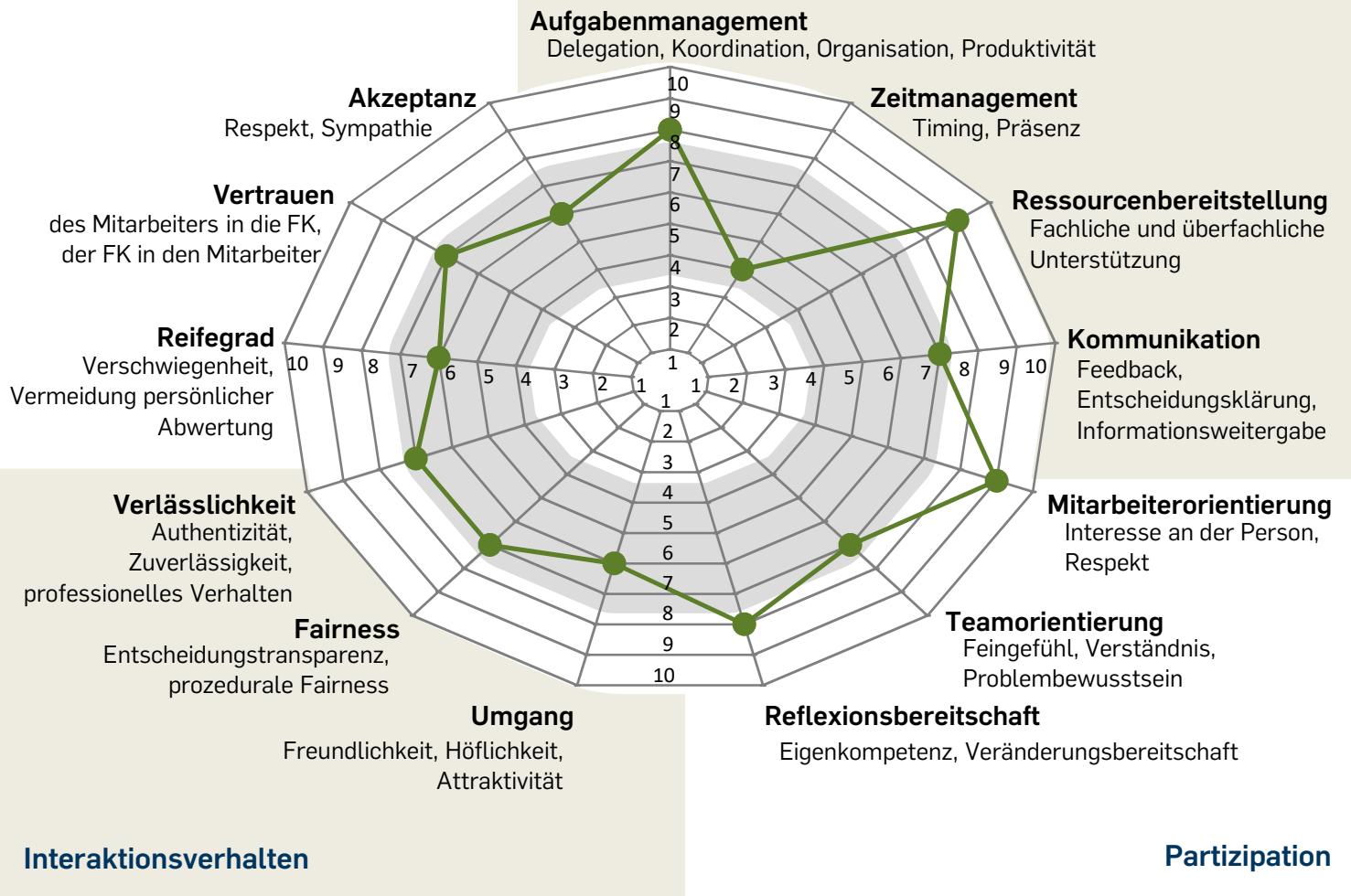
Auf der nächsten Seite finden Sie das BIF-Ergebnisprofil, welches die Ausprägungen des beschriebenen Führungsverhaltens auf den 13 Skalen zusammenfasst. Daran schließen sich weitere Erläuterungen zu jeder der Skalen an.

Eine Auflistung aller Aussagen sowie deren Einschätzungen können Sie der Itemauswertung entnehmen.

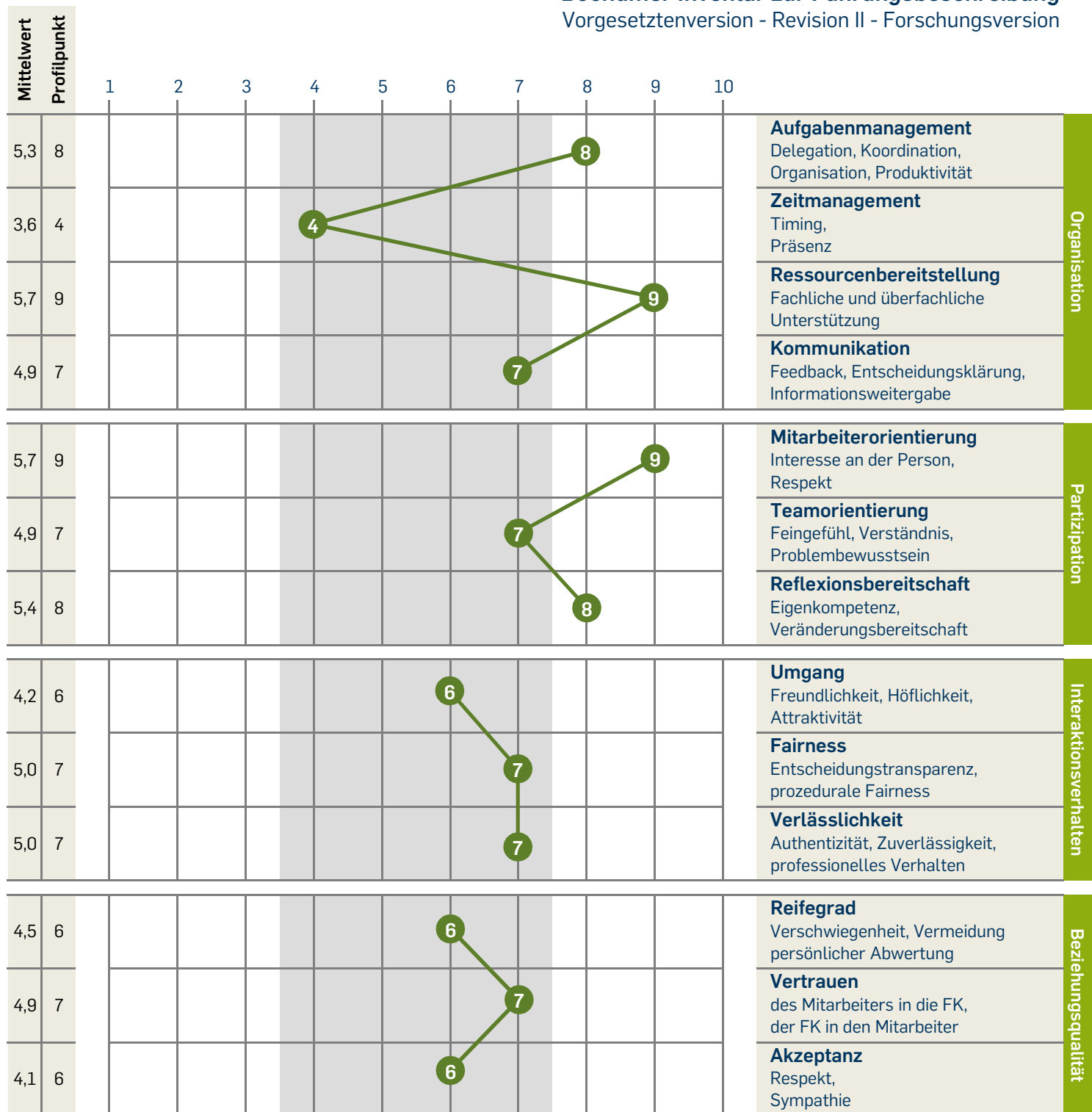
Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung
 Vorgesetztenversion - Revision II - Forschungsversion

Beziehungsqualität

Organisation



Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung
Vorgesetztenversion - Revision II - Forschungsversion

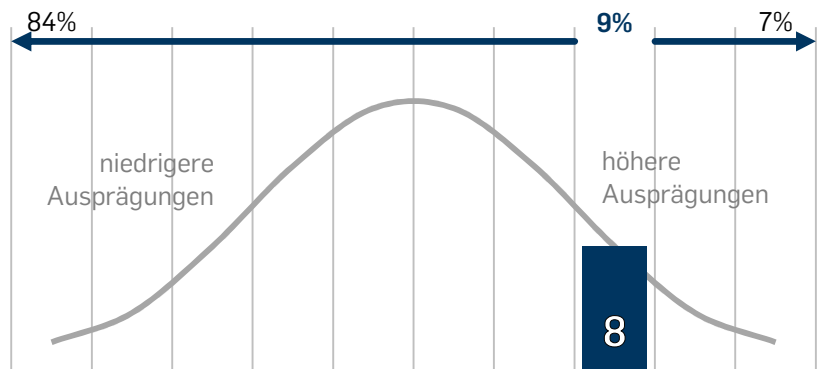


Organisation: Wie organisiert die Führungskraft die Führungsbeziehung?

Aufgabenmanagement

Inwieweit greift die Führungskraft in die Organisation der Aufgaben ein?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Aufgabenmanagement führt zu einem Profilpunkt von 8. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 84% und niedriger als bei ca. 7% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 9% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- überträgt Tätigkeiten nicht angemessen auf ihre Mitarbeiter.
- koordiniert komplexe Aufgaben nicht zielführend.
- hat Schwierigkeiten beim Organisieren.
- priorisiert Aufgaben nicht.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

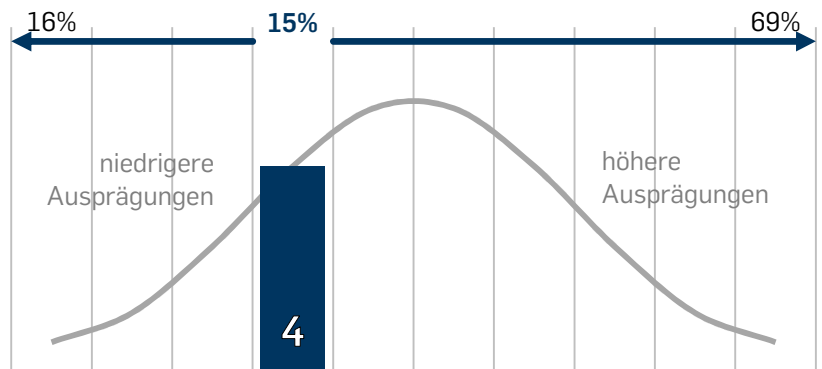
- überträgt Tätigkeiten angemessen auf ihre Mitarbeiter.
- koordiniert komplexe Aufgaben gut.
- hat ihre Stärken im Organisieren.
- macht klar, welche Aufgaben wichtig sind.

Organisation: Wie organisiert die Führungskraft die Führungsbeziehung?

Zeitmanagement

Ist die Führungskraft zur rechten Zeit präsent?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Zeitmanagement führt zu einem Profilpunkt von 4. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 16% und niedriger als bei ca. 69% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 15% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- ist kaum zu erreichen.
- stellt für die Aufgabenerfüllung zu wenig Zeit zur Verfügung.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

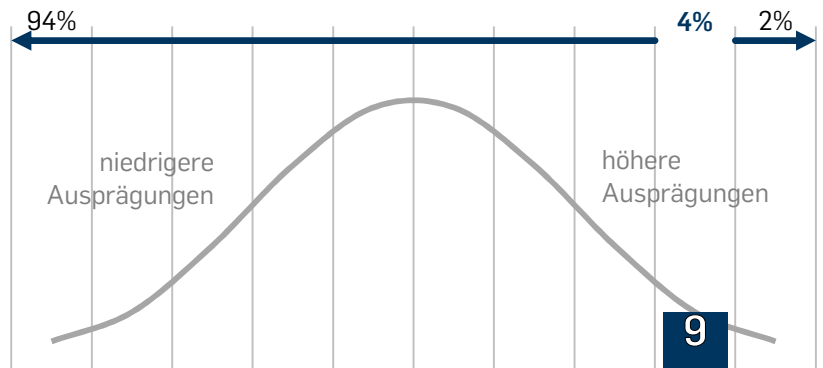
- ist jederzeit zu erreichen.
- stellt genügend Zeit für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung.

Organisation: Wie organisiert die Führungskraft die Führungsbeziehung?

Ressourcenbereitstellung

Gibt die Führungskraft fachliche und überfachliche Unterstützung?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Ressourcenbereitstellung führt zu einem Profilpunkt von 9. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 94% und niedriger als bei ca. 2% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 4% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- hat kein Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter.
- hält Fortbildungen für überflüssig.
- ist den Mitarbeitern bei Schwierigkeiten kein Rückhalt.
- gibt den Mitarbeitern keine Hilfestellungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

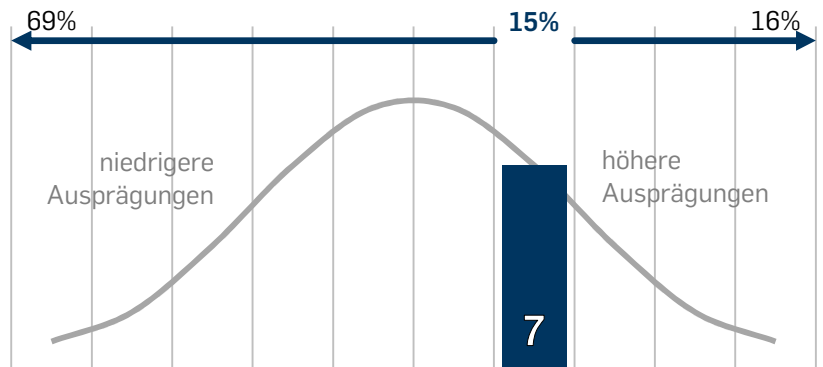
- treibt die persönliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter voran.
- achtet darauf, dass Fortbildungen wahrgenommen werden.
- stärkt den Mitarbeitern bei Schwierigkeiten den Rücken.
- gibt den Mitarbeitern Hilfestellungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben.

Organisation: Wie organisiert die Führungskraft die Führungsbeziehung?

Kommunikation

Erhalten die Mitarbeiter die notwendigen Informationen?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Kommunikation führt zu einem Profilpunkt von 7. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 69% und niedriger als bei ca. 16% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 15% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- hält notwendige Informationen zurück.
- setzt keine eindeutigen Arbeitsziele.
- gibt den Mitarbeitern keine Rückmeldung zu ihrer Arbeitsweise.
- umgeht die Mitarbeiter bei Entscheidungen.
- erklärt den Mitarbeitern nicht, nach welchen Kriterien sie Entscheidungen trifft.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

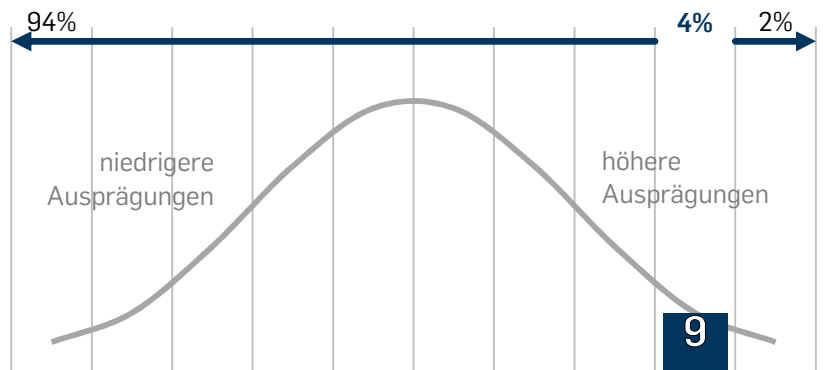
- gibt notwendige Informationen an die Mitarbeiter weiter.
- setzt eindeutige Arbeitsziele.
- gibt den Mitarbeitern deutliche Rückmeldung zu ihrer Arbeitsweise.
- bezieht die Mitarbeiter bei Entscheidungen ein.
- erklärt den Mitarbeitern, nach welchen Kriterien sie Entscheidungen trifft.

Partizipation: Berücksichtigt die Führungskraft die Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. des Teams?

Mitarbeiterorientierung

Weiß die Führungskraft, was ihre Mitarbeiter bewegt?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Mitarbeiterorientierung führt zu einem Profilpunkt von 9. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 94% und niedriger als bei ca. 2% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 4% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- nimmt die Mitarbeiter nicht richtig ernst.
- sorgt sich nicht um das Wohl ihrer Mitarbeiter.
- kann sich nicht in die Probleme ihrer Mitarbeiter hineinversetzen.
- lässt die Mitarbeiter an Veränderungen nicht partizipieren.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

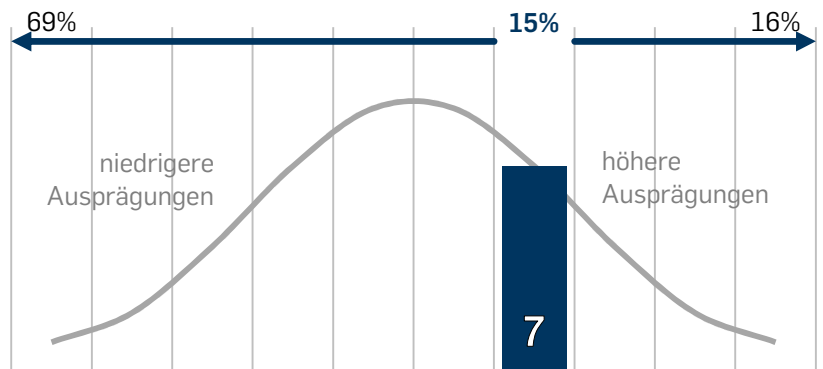
- nimmt die Mitarbeiter ernst.
- sorgt sich um das Wohl ihrer Mitarbeiter.
- kann sich in die Probleme ihrer Mitarbeiter hineinversetzen.
- bezieht die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein.

Partizipation: Berücksichtigt die Führungskraft die Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. des Teams?

Teamorientierung

Erkennt die Führungskraft Spannungen im Team und reagiert sie angemessen?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Teamorientierung führt zu einem Profilpunkt von 7. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 69% und niedriger als bei ca. 16% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 15% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- trägt nicht zum guten Betriebsklima bei.
- erkennt ein angespanntes Teamklima nicht.
- ignoriert schlechte Stimmung im Team.
- spricht Konflikte nicht an.
- erkennt nicht, wer motiviert arbeitet.
- achtet nicht darauf, besondere Anlässe zu würdigen.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

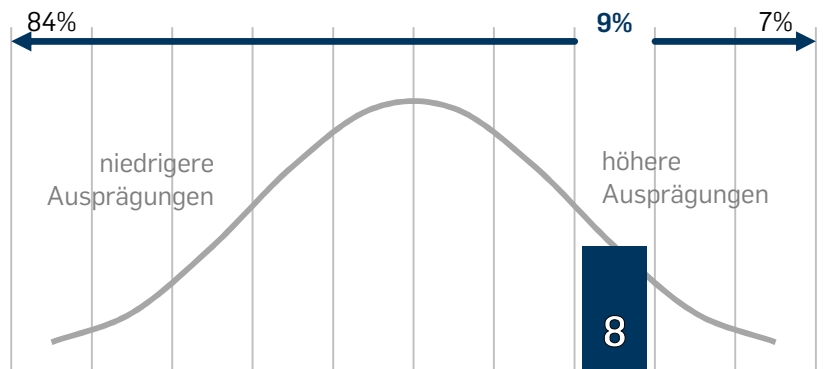
- trägt zum guten Betriebsklima bei.
- erkennt ein angespanntes Teamklima.
- reagiert auf schlechte Stimmung im Team.
- spricht Konflikte offen und direkt an.
- erkennt, wer motiviert arbeitet.
- würdigt besondere Anlässe.

Partizipation: Berücksichtigt die Führungskraft die Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. des Teams?

Reflexionsbereitschaft

Hinterfragt sich die Führungskraft selbstkritisch?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Reflexionsbereitschaft führt zu einem Profilpunkt von 8. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 84% und niedriger als bei ca. 7% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 9% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- blockt neue Ideen ab.
- lässt keine Kritik an betrieblichen Abläufen zu.
- setzt sinnvolle Verbesserungsvorschläge nicht um.
- lernt nicht aus Fehlern.
- verschweigt eigene Fehlentscheidungen.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

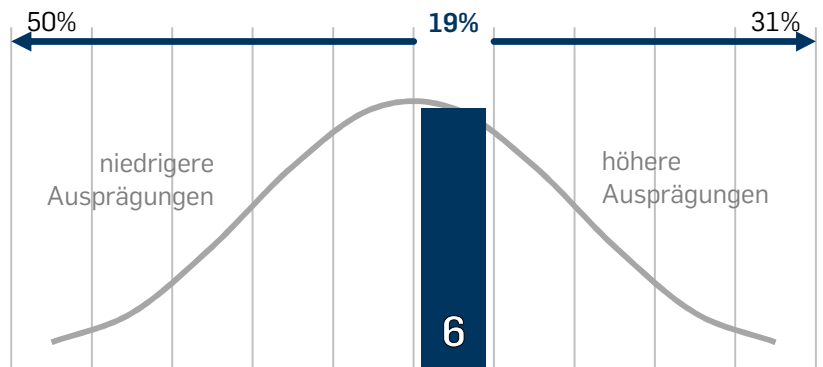
- ist offen für neue Ideen.
- ermuntert ihre Mitarbeiter zu kritischen Rückmeldungen.
- setzt sinnvolle Verbesserungsvorschläge um.
- lernt aus Fehlern.
- gibt eigene Fehlentscheidungen offen zu.

Interaktionsverhalten: Wie verhält sich die Führungskraft in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern?

Umgang

Ist das Auftreten der Führungskraft situationsadäquat?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Umgang führt zu einem Profilpunkt von 6. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 50% und niedriger als bei ca. 31% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 19% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- hat schlechte Umgangsformen.
- ist unhöflich.
- hat einen unangebrachten Umgangston.
- ist ihren Mitarbeitern gegenüber nicht aufmerksam.
- hat ein unangebrachtes Erscheinungsbild.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

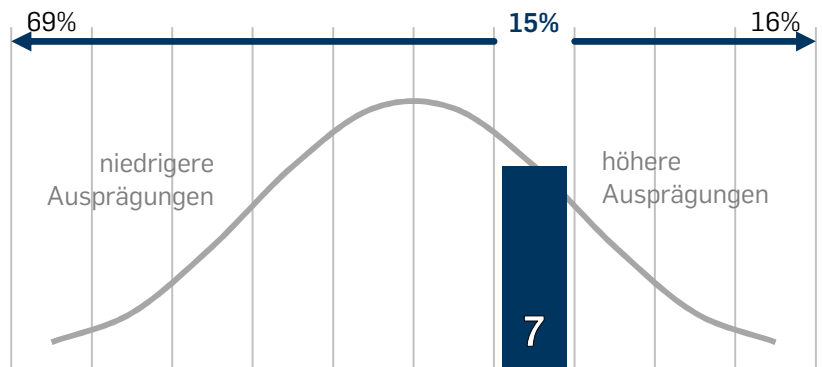
- hat gute Umgangsformen.
- ist stets höflich.
- hat einen angebrachten Umgangston.
- ist ihren Mitarbeitern gegenüber aufmerksam.
- hat ein angebrachtes Erscheinungsbild.

Interaktionsverhalten: Wie verhält sich die Führungskraft in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern?

Fairness

Handelt die Führungskraft nachvollziehbar und gerecht?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Fairness führt zu einem Profilpunkt von 7. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 69% und niedriger als bei ca. 16% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 15% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- zeigt keine Anerkennung für die Leistung der Mitarbeiter.
- legt die Grundlagen der Leistungsbeurteilungen für die Mitarbeiter nicht dar.
- formuliert Kritik in einer Weise, dass sie von den Mitarbeitern nicht nachvollzogen werden kann.
- trennt bei Konflikten nicht Person und Sache.
- gibt Erfolge ihrer Mitarbeiter als eigene aus.
- betreibt "Vetternwirtschaft".

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

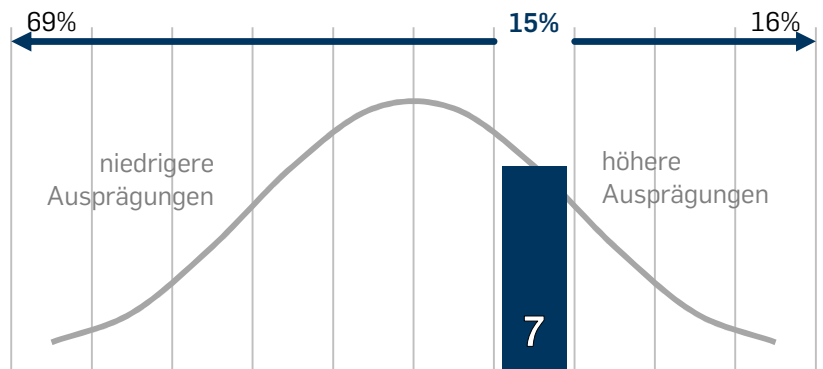
- erkennt die Leistung der Mitarbeiter an.
- legt die Grundlagen der Leistungsbeurteilungen für die Mitarbeiter dar.
- formuliert Kritik in einer Weise, dass sie von den Mitarbeitern nachvollzogen werden kann.
- trennt bei Konflikten Person und Sache.
- gibt Erfolge ihrer Mitarbeiter nicht als eigene aus.
- betreibt keine "Vetternwirtschaft".

Interaktionsverhalten: Wie verhält sich die Führungskraft in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern?

Verlässlichkeit

Können sich die Mitarbeiter auf das Wort der Führungskraft verlassen?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Verlässlichkeit führt zu einem Profilpunkt von 7. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 69% und niedriger als bei ca. 16% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 15% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- steht nicht zu ihrem Wort.
- ist unglaubwürdig.
- entscheidet nach Lust und Laune.
- wirkt nicht authentisch.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

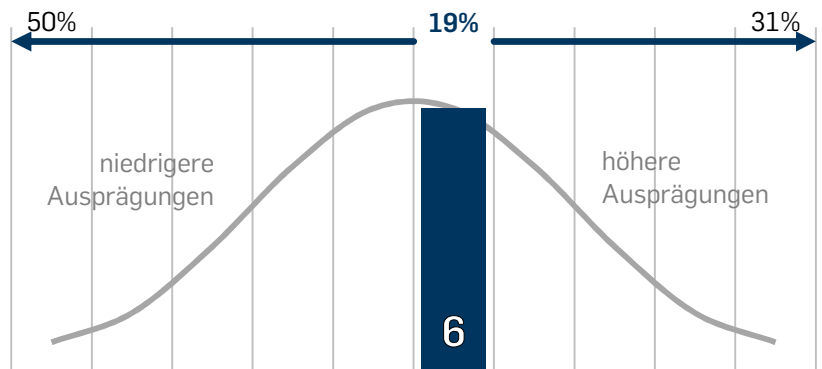
- steht zu ihrem Wort.
- ist glaubwürdig.
- entscheidet nicht willkürlich.
- wirkt authentisch.

Beziehungsqualität: Welche Basis liegt der Führungsbeziehung zugrunde?

Reifegrad

Ist das Verhalten der Führungskraft von Anstand geprägt?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Reifegrad führt zu einem Profilpunkt von 6. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 50% und niedriger als bei ca. 31% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 19% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- gibt den Mitarbeitern keine Gelegenheit, sich zu Fehlern zu äußern.
- kritisiert die Mitarbeiter vor anderen.
- macht sich über Fehler der Mitarbeiter lustig.
- bevorzugt bestimmte Personen trotz gleicher Leistungen.
- ist nicht hinreichend verschwiegen.
- gibt ihre Mitarbeiter der Peinlichkeit preis.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

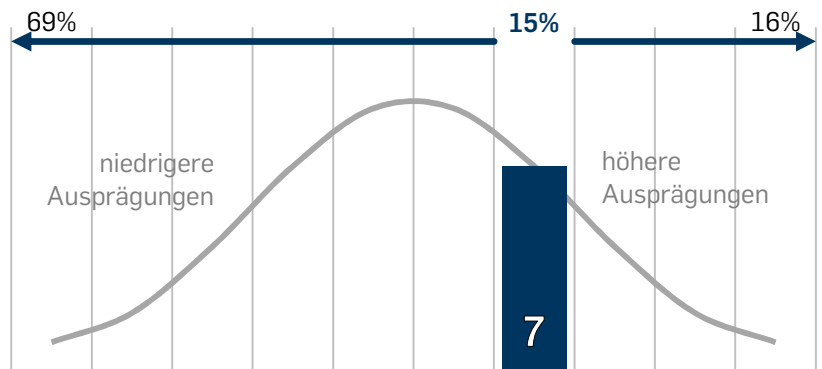
- gibt den Mitarbeitern die Gelegenheit, sich zu Fehlern zu äußern.
- kritisiert die Mitarbeiter nicht vor anderen.
- macht sich nicht über Fehler der Mitarbeiter lustig.
- bevorzugt keine Personen bei gleicher Leistung.
- gibt vertrauliche Informationen nicht weiter.
- erspart ihren Mitarbeitern Peinlichkeiten.

Beziehungsqualität: Welche Basis liegt der Führungsbeziehung zugrunde?

Vertrauen

Vertraut die Führungskraft ihren Mitarbeitern und diese ihr?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Vertrauen führt zu einem Profilpunkt von 7. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 69% und niedriger als bei ca. 16% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 15% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- misstraut ihren Mitarbeitern.
- kontrolliert die Mitarbeiter ständig.
- schränkt den Handlungsspielraum der Mitarbeiter stark ein.
- steht nicht hinter den Mitarbeitern.
- ist nicht ehrlich zu den Mitarbeitern.
- hat die Mitarbeiter häufig enttäuscht.
- genießt kein Vertrauen bei den Mitarbeitern.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

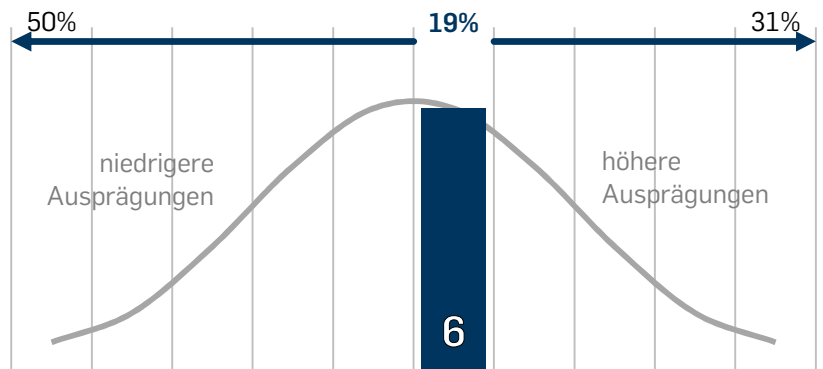
- vertraut ihren Mitarbeitern.
- kontrolliert die Mitarbeiter nicht.
- lässt den Mitarbeitern genügend Handlungsspielraum.
- steht hinter den Mitarbeitern.
- ist absolut ehrlich zu den Mitarbeitern.
- hat die Mitarbeiter noch nie enttäuscht.
- genießt hohes Vertrauen bei den Mitarbeitern.

Beziehungsqualität: Welche Basis liegt der Führungsbeziehung zugrunde?

Akzeptanz

Wird die Führungskraft von den Mitarbeitern angenommen?

Die Führungsbeschreibung hinsichtlich der Skala Akzeptanz führt zu einem Profilpunkt von 6. Das bedeutet, dass die Ausprägung auf dieser Skala höher ist als bei ca. 50% und niedriger als bei ca. 31% der Vergleichsgruppe. Ungefähr 19% der Vergleichsgruppe haben eine ähnliche Ausprägung.



Niedrige Ausprägung

Die Führungskraft

- wird von den Mitarbeitern nicht respektiert.
- wird von den Mitarbeitern nicht akzeptiert.
- ist den Mitarbeitern unsympathisch.
- wird von den Mitarbeitern nicht gemocht.
- vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, dass sie mit ihrer Leistung nicht zufrieden ist.
- macht die Mitarbeiter unzufrieden.
- leistet in den Augen der Mitarbeiter keine gute Arbeit.

Hohe Ausprägung

Die Führungskraft

- genießt den Respekt der Mitarbeiter.
- wird von den Mitarbeitern akzeptiert.
- ist den Mitarbeitern sympathisch.
- wird von den Mitarbeitern gemocht.
- vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, dass sie mit ihrer Leistung zufrieden ist.
- macht die Mitarbeiter zufrieden.
- leistet in den Augen der Mitarbeiter gute Arbeit.

Wie die Ergebnisse genutzt werden können

Das BIF kann zur Vorbereitung bzw. Unterstützung von Personalentwicklungsprozessen eingesetzt werden. Um sinnvoll Maßnahmen zur individuellen Weiterentwicklung einer Führungskraft durchführen zu können, ist es notwendig, insbesondere die überfachlichen Aufgaben einer Führungsposition zu berücksichtigen.

Mit dem BIF erhält der Ausfüller die Möglichkeit, das eigene Führungsverhalten (Selbstbild) bzw. das einer anderen Person (Fremdbild) differenziert zu beschreiben. Durch diese Einschätzung kann die Führungskraft - insbesondere auch kritische - Rückmeldungen besser annehmen; das BIF hinterfragt das Verhalten, nicht aber die Person.

Für die Teilnehmer kann das BIF den Nutzen haben, die im beruflichen Alltag entstandene allgemeine Einschätzung des Führungsverhaltens differenziert darstellen zu können. Dadurch werden kritisch gesehene Verhaltensweisen erfahrungsgemäß leichter besprechbar. Während der Beantwortung der Fragen fallen den Teilnehmern eine Vielzahl beispielhafter Situationen ein, die ggf. in einem gemeinsamen Gespräch mit der Führungskraft zur weiteren Erklärung der Antworten zusätzlich genannt werden können.

Das Verfahren erleichtert dem Feedbackgeber die Rückmeldung, da die Fragen standardisiert allen Personen gestellt werden. Es werden sowohl positive als auch negative Verhaltensweisen erfragt, wodurch sichergestellt wird, dass die umfassende Rückmeldung an die Führungskraft sich nicht ausschließlich auf kritische oder positive Aspekte konzentriert. Zur näheren Betrachtung der Einschätzungen ist die Hinzunahme der Itemauswertungen hilfreich, in der alle in die Auswertung eingegangenen Antworten sowie die dazugehörigen Fragen, nach Skalen sortiert, aufgelistet werden.

Durch die Möglichkeit, die eigene Einschätzung anonym abgeben zu können, wird die Wahrscheinlichkeit eines ehrlichen Fremdbildes erhöht. Wenn mehrere Personen einer Gruppe eine Fremdeinschätzung vornehmen, können diese auch in einem gemittelten Profil, einer sogenannten Aggregation, dargestellt werden.

Die Rückmeldung an die Führungskraft gewinnt an Aussagekraft, je mehr Fremdeinschätzungen aus unterschiedlichen Perspektiven (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen) hinzugezogen werden. Der Abgleich der Fremdbilder mit dem Selbstbild der Führungskraft kann wichtige Hinweise liefern, welche Verhaltensweisen anders als beabsichtigt wahrgenommen werden.

Ein gemeinsames Gespräch zwischen Mitarbeitern und Führungskraft über die aktuelle Führungssituation sowie Veränderungswünsche und -vorschläge kann das gegenseitige Verständnis fördern und die Kommunikation verbessern.

Weiterführende Informationen

Internetverweise:

Erläuterungen zur Auswertung und Profildarstellung:

www.testentwicklung.de/testverfahren/BIF/BIF-VG/Auswertung/

Informationsbroschüre zum Multiprofil:

http://testentwicklung.de/mam/images/info_multiprofil.pdf

Informationsbroschüre: Wie entsteht ein Profil?

http://testentwicklung.de/mam/content/wie_entsteht_ein_profil.pdf

Informationsbroschüre zur Aggregierung:

http://testentwicklung.de/mam/images/info_aggregierung.pdf

Weitere Verfahren:

BIF-Führungskräfteversion (BIF-FK):

www.testentwicklung.de/testverfahren/BIF/BIF-FK/index.html.de

BIF-Mitarbeiterversion (BIF-MA):

www.testentwicklung.de/testverfahren/BIF/BIF-MA/index.html.de

BIF-Vorgesetztenversion (BIF-KG):

www.testentwicklung.de/testverfahren/BIF/BIF-KG/index.html.de

Sämtliche Verfahren:

www.testentwicklung.de/testverfahren/index.html.de

Teilnahme an weiteren aktuellen Forschungsaktionen:

www.testentwicklung.rub.de/teilnahme/

Projektteam Testentwicklung c/o Rüdiger Hossiep

Ruhr-Universität Bochum

Fakultät für Psychologie

IB 5/55

Universitätsstr. 150

44780 Bochum

bip@rub.de

testentwicklung.de

Fon 0234/32-24623

Fax 0234/32-04623