

# Wie führt Ihr Chef?

Eine Online-Studie  
der Ruhr-Universität Bochum  
zur Erfassung der  
Arbeitszufriedenheit von  
Mitarbeitern

# Ablauf

- Was macht das Projektteams Testentwicklung?
- Warum ist Führungsverhalten wichtig?
- Welche Bedeutung hat Feedback für eine Führungskraft?
- Welches Verfahren wurde für die Befragung eingesetzt?
- Zu welchen ersten Ergebnissen kommt die Studie „Wie führt Ihr Chef?“

# Das Projektteam Testentwicklung

- besteht seit 1994
- Leitung: Dr. Rüdiger Hossiep
- entwickelt wissenschaftlich fundierte Verfahren zur PE und PA im organisationalen Kontext
- Bisherige Verfahren zu den Themen:



**Persönlichkeit**

**Serviceorientierung**

**Work-Life-Balance**

**Mitarbeiterzufriedenheit  
und Organisationsklima**

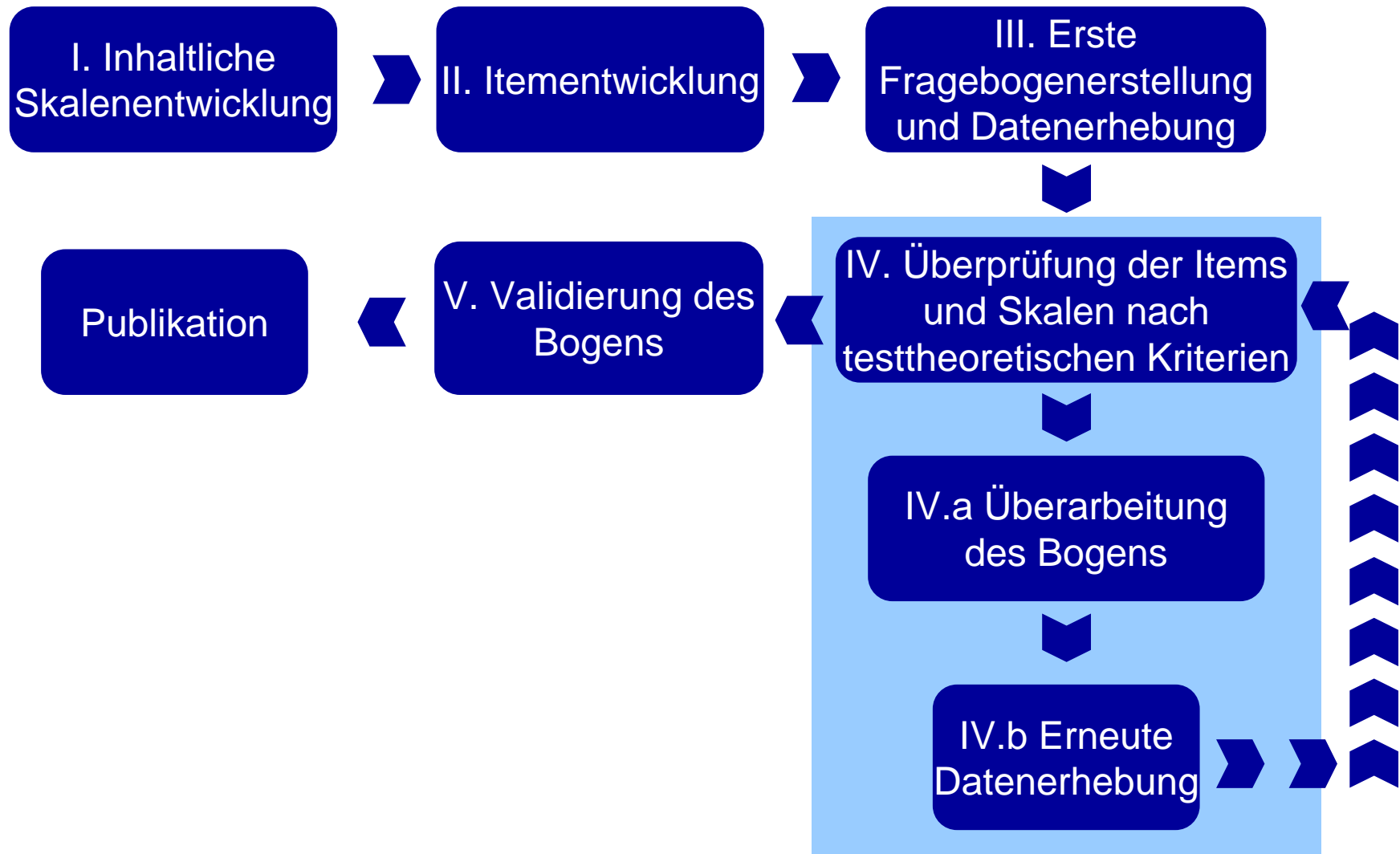
**Commitment**

**Allgemeinwissen**

**Führungswirksamkeit**

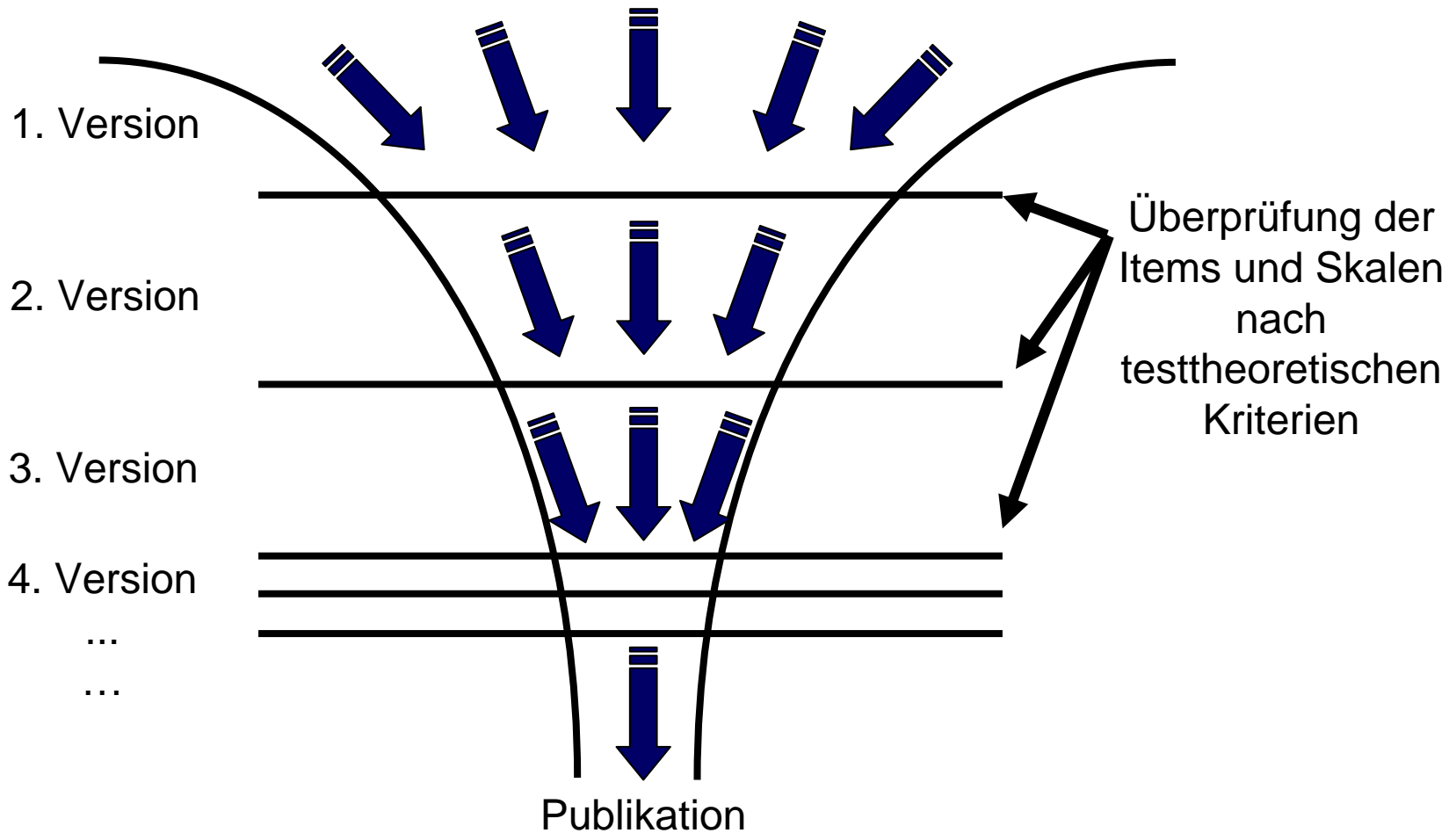
**Intelligenz**

# Die Testentwicklung



# Itemselektion

Entwicklung der Items  
und Skalen



Viele sind hartnäckig in Bezug auf  
den einmal eingeschlagenen Weg,  
wenige in Bezug auf das Ziel

(Nietzsche)

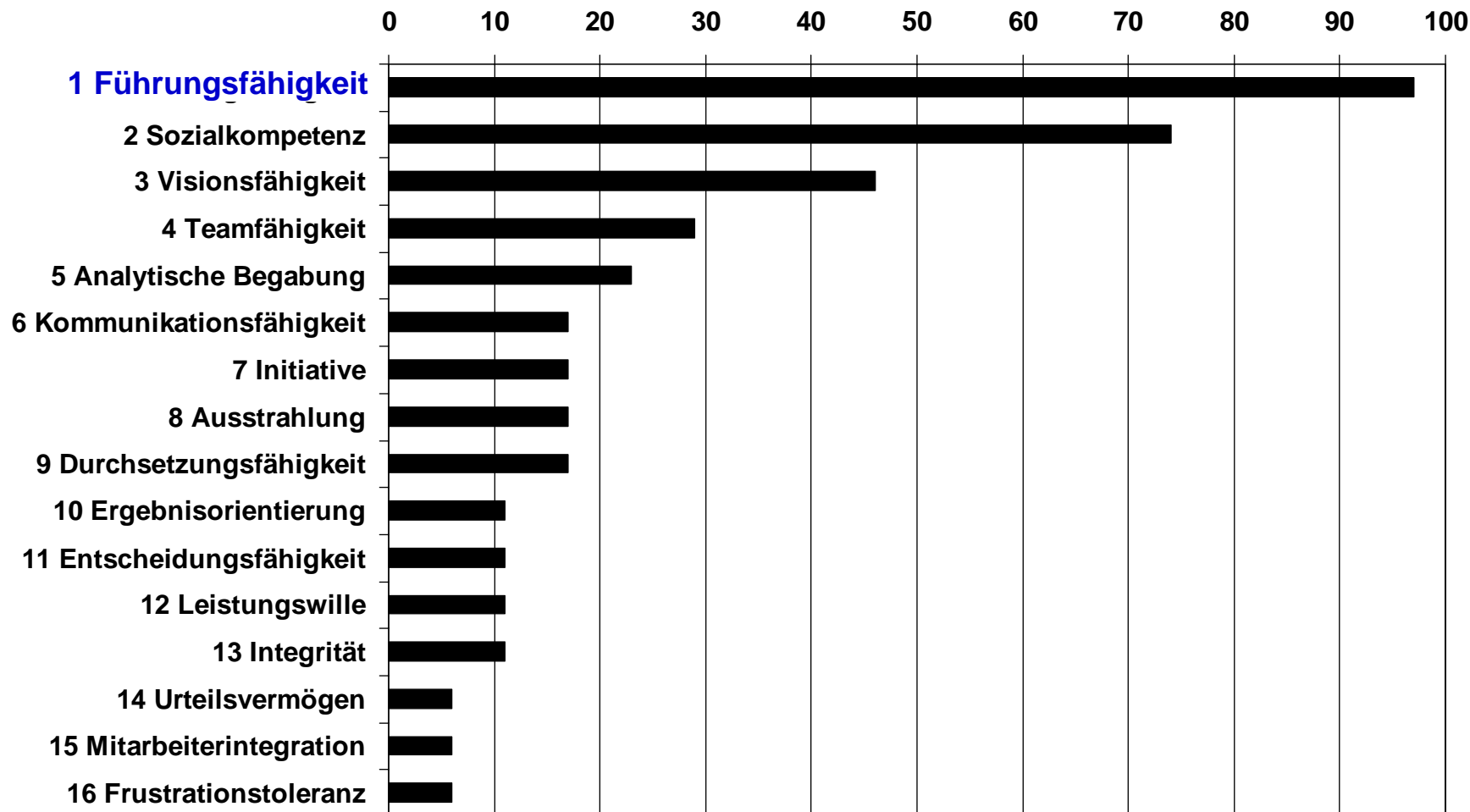


# Vorteile durch Unipark

- Entlastung des Projektteams
  - Keine Dateneingabe
  - Schnelle Modifikation neuer Versionen
  - Kostenreduktion (Druck/Versand)
- Geringere Teilnehmerbelastung
  - Gezielte Filtervariablen
  - Einfache Online-Teilnahme (Unterbrechung möglich)
  - Kein unnötiger Fragebogenversand
- Leichtere Teilnehmeransprache
  - Multiplikationseffekte durch bisherige Teilnehmer und Presse

# Bedeutung des Führungsverhaltens

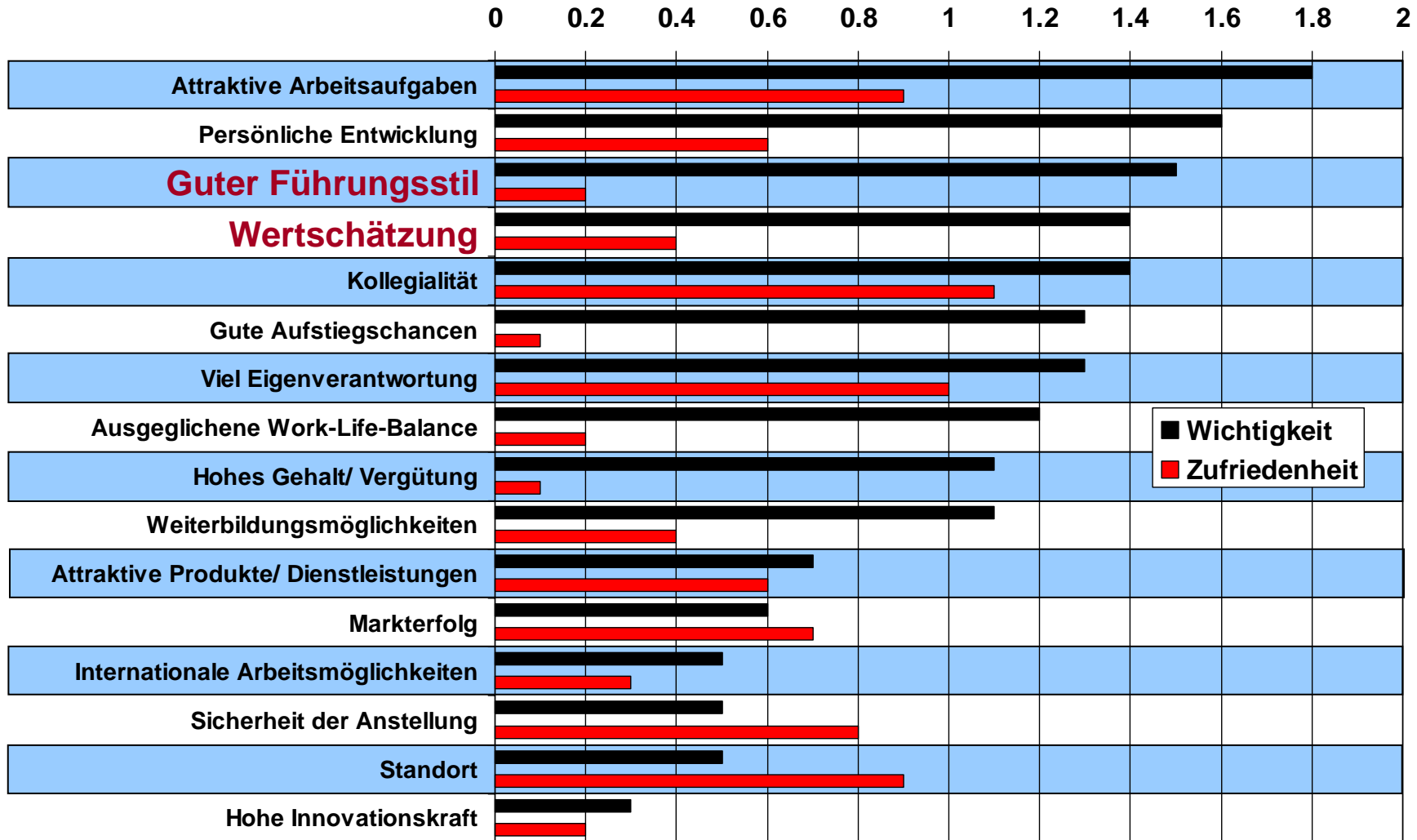
Der Vorstandsvorsitzende im Jahre 2028: Was Aufsichtsräte erwarten:



Odgers Berndtson 2009, Interviews zu den zukünftigen Kompetenzen von Vorstandsvorsitzenden bei Dax-Unternehmen.

# Bedeutung des Führungsverhaltens

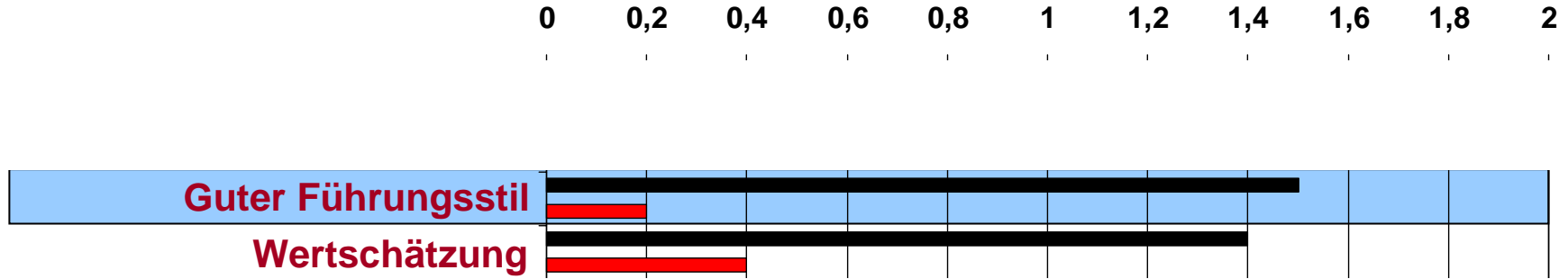
Welche Kriterien sind Ihnen in Ihrem Job wichtig – und wie zufrieden sind Sie damit?



Trendence, Instant Talent Studie 2008

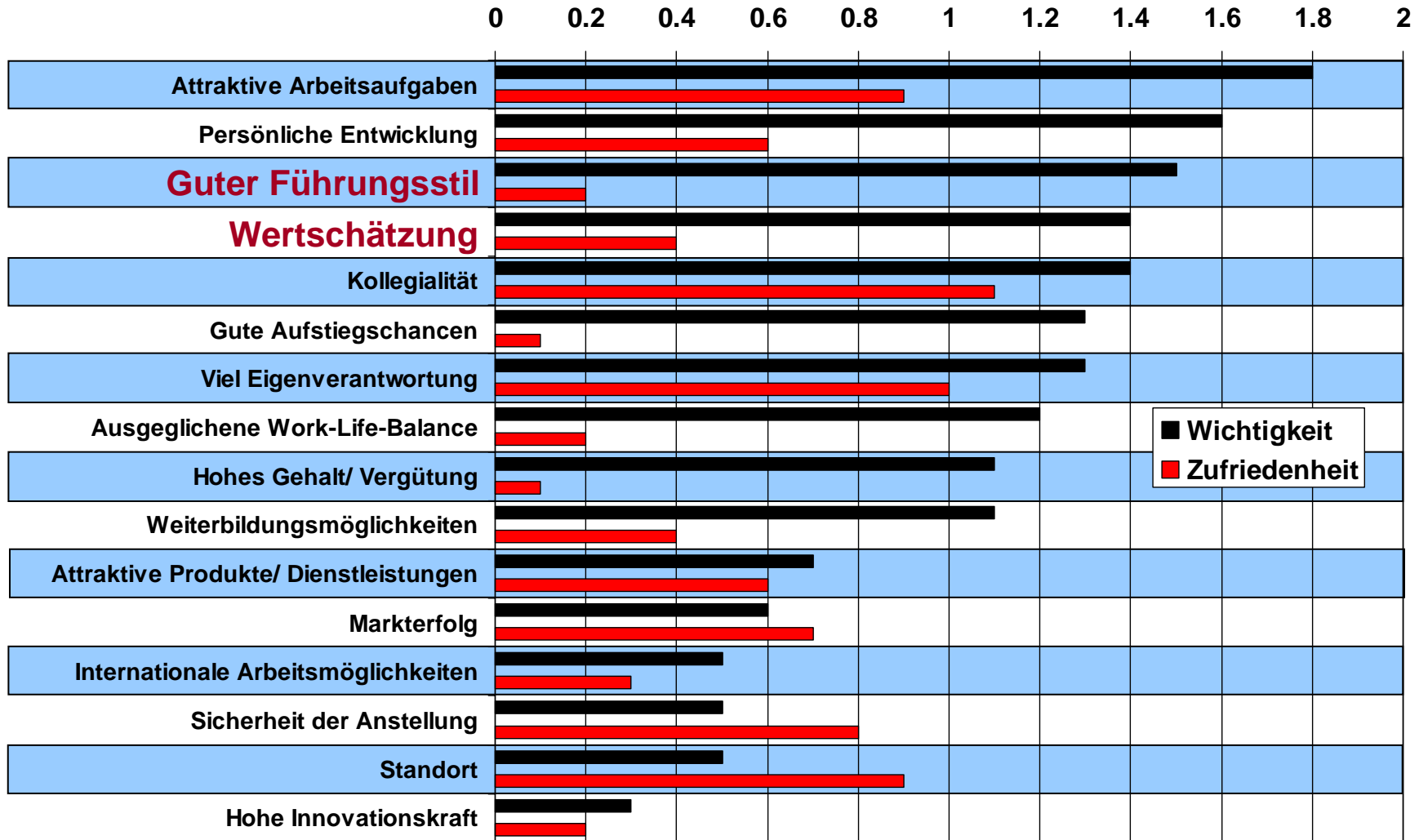
# Bedeutung des Führungsverhaltens

Welche Kriterien sind Ihnen in Ihrem Job wichtig – und wie zufrieden sind Sie damit?



# Bedeutung des Führungsverhaltens

Welche Kriterien sind Ihnen in Ihrem Job wichtig – und wie zufrieden sind Sie damit?



Trendence, Instant Talent Studie 2008

## ManagerInnen

- ... verwalten
- ... erhalten
- ... imitieren
- ... sind Kopien
- ... akzeptieren den Status Quo
- ... fokussieren sich auf Systeme
- ... verlassen sich auf Kontrolle
- ... sind auf kurzfristige Erfolge aus
- ... fragen nach wie und wann
- ... sind rational und kontrolliert
- ... haben die Bilanz im Auge
- ... machen die Dinge richtig

## FührerInnen

- ... innovieren
- ... entwickeln
- ... kreieren
- ... sind Originale
- ... fordern den Status Quo heraus
- ... fokussieren sich auf Menschen
- ... setzen auf Vertrauen
- ... denken langfristig
- ... fragen nach was und warum
- ... sind begeistert und begeisternd
- ... haben die Vision im Herzen
- ... machen die richtigen Dinge

(Neuberger, 2002, S. 49)

## ManagerInnen

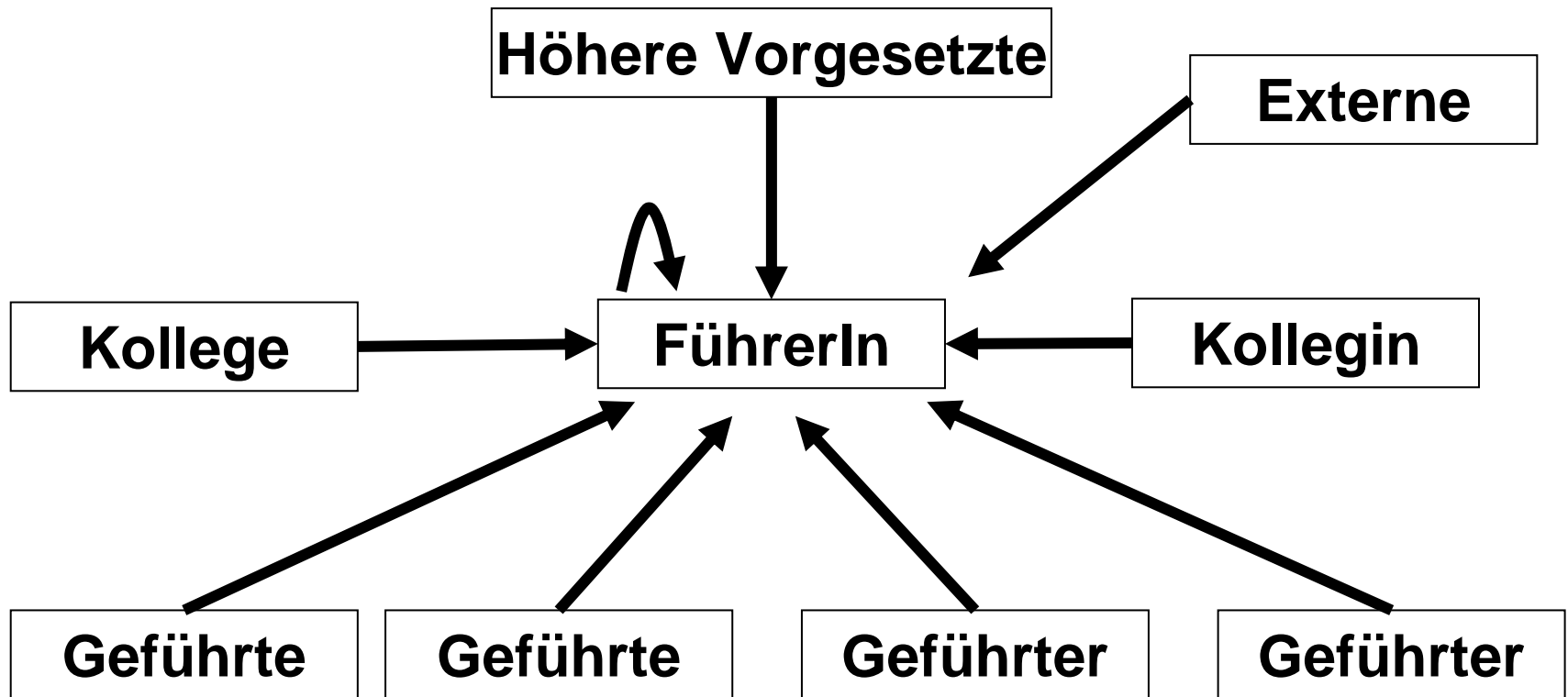
- ... verwalten
- ... erhalten
- ... imitieren
- ... sind Kopien
- ... akzeptieren den Status Quo
- ... fokussieren sich auf Systeme**
- ... verlassen sich auf Kontrolle**
- ... sind auf kurzfristige Erfolge aus**
- ... fragen nach wie und wann
- ... sind rational und kontrolliert**
- ... haben die Bilanz im Auge
- ... machen die Dinge richtig**

## FührerInnen

- ... innovieren
- ... entwickeln
- ... kreieren
- ... sind Originale
- ... fordern den Status Quo heraus
- ... fokussieren sich auf Menschen**
- ... setzen auf Vertrauen**
- ... denken langfristig**
- ... fragen nach was und warum
- ... sind begeistert und begeisternd**
- ... haben die Vision im Herzen
- ... machen die richtigen Dinge**

(Neuberger, 2002, S. 49)

# Anforderungen an die Führungskraft



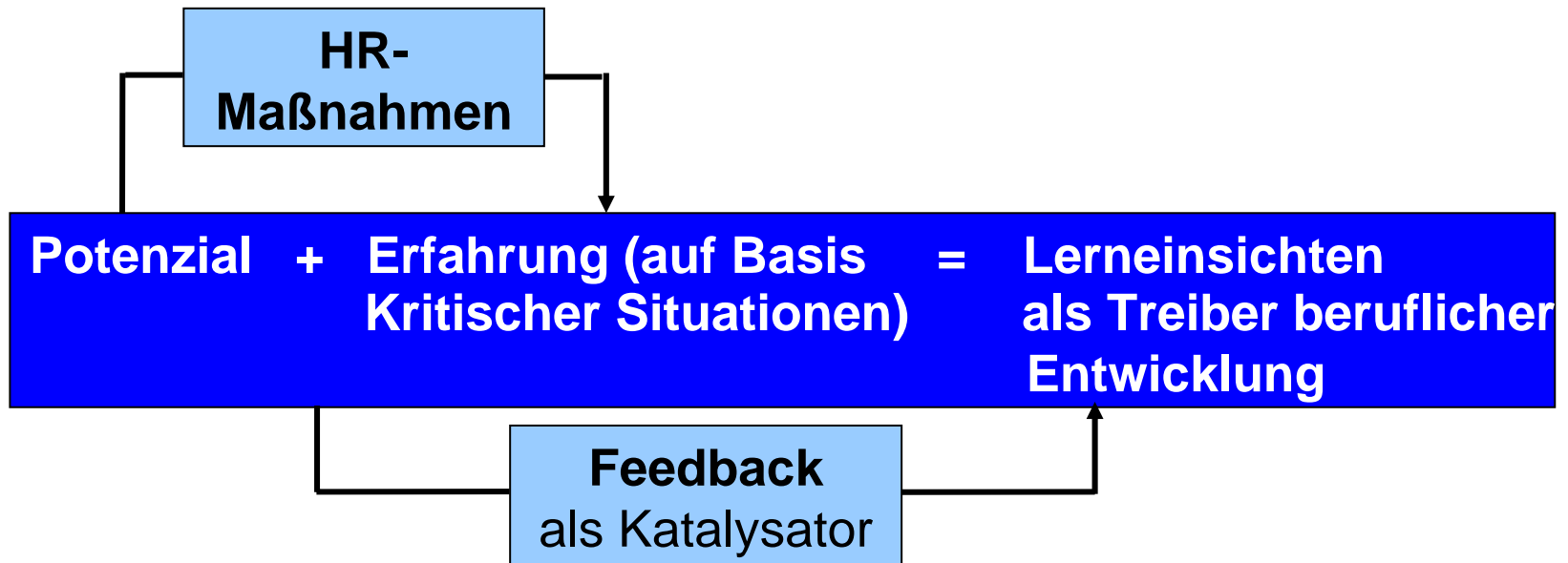
Die Führungsrolle im Mittelpunkt heterogener Erwartungen  
(Neuberger, 2002, S.51)

# Feedback



Das „Johari-Fenster“ (nach von Rosenstiel, 2002)

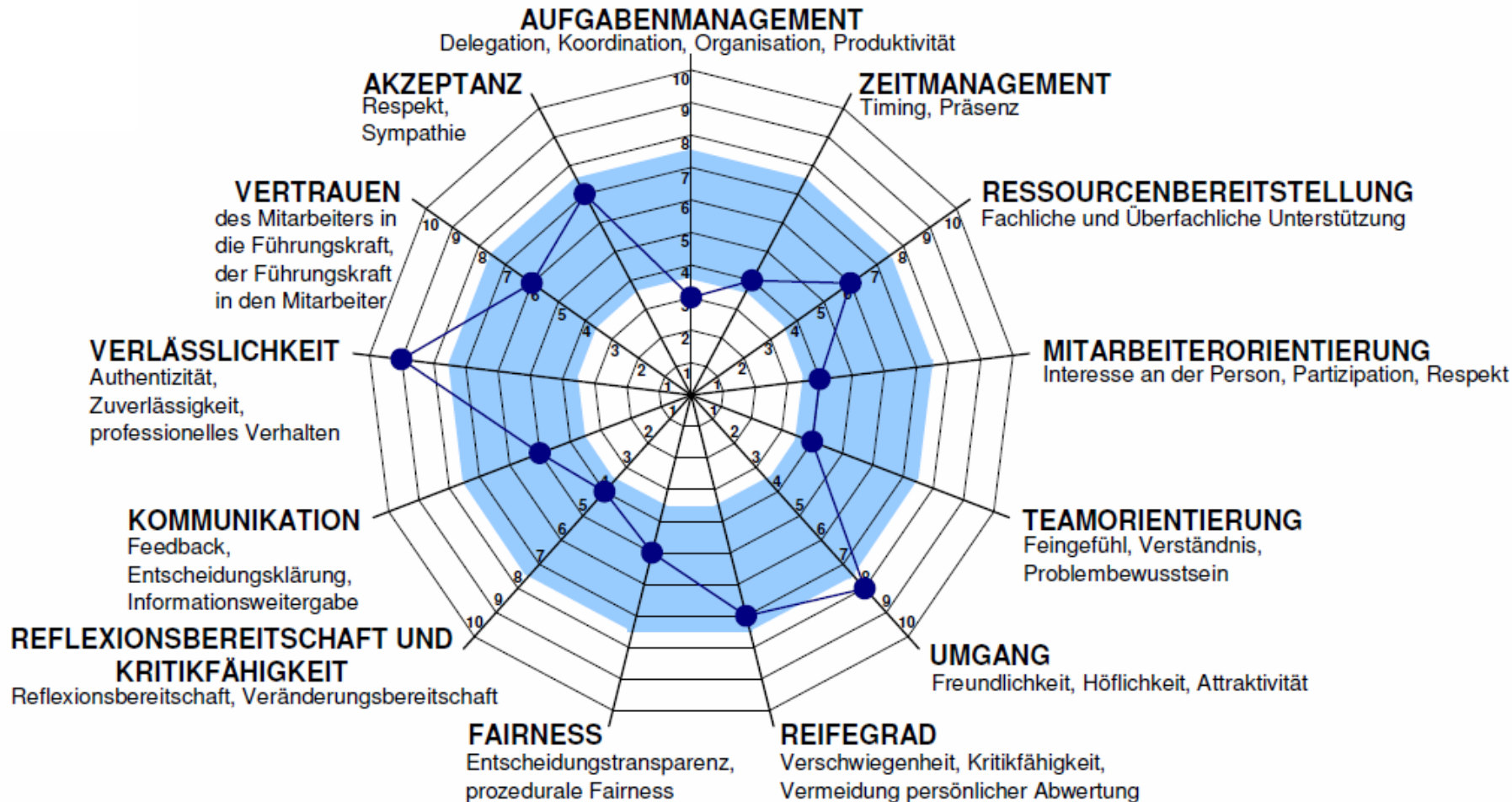
# Feedback als Katalysator für Lernfortschritte



(Scherer & Sarges, 2002, S.12)

Bochumer Inventar zur Führungswirksamkeit (BIF)	
<b>Umfang</b>	13 Skalen 118 Items
<b>Versionen</b>	Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten Selbsteinschätzung durch die Führungskraft
<b>Bearbeitungszeit</b>	ca. 30 Minuten
<b>Durchführungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paper-Pencil</li><li>• Online</li></ul>
<b>Ergebnisdarstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sten-Normierung</li><li>• Profil</li></ul>

# Auswertungsbeispiel: Einzelprofil



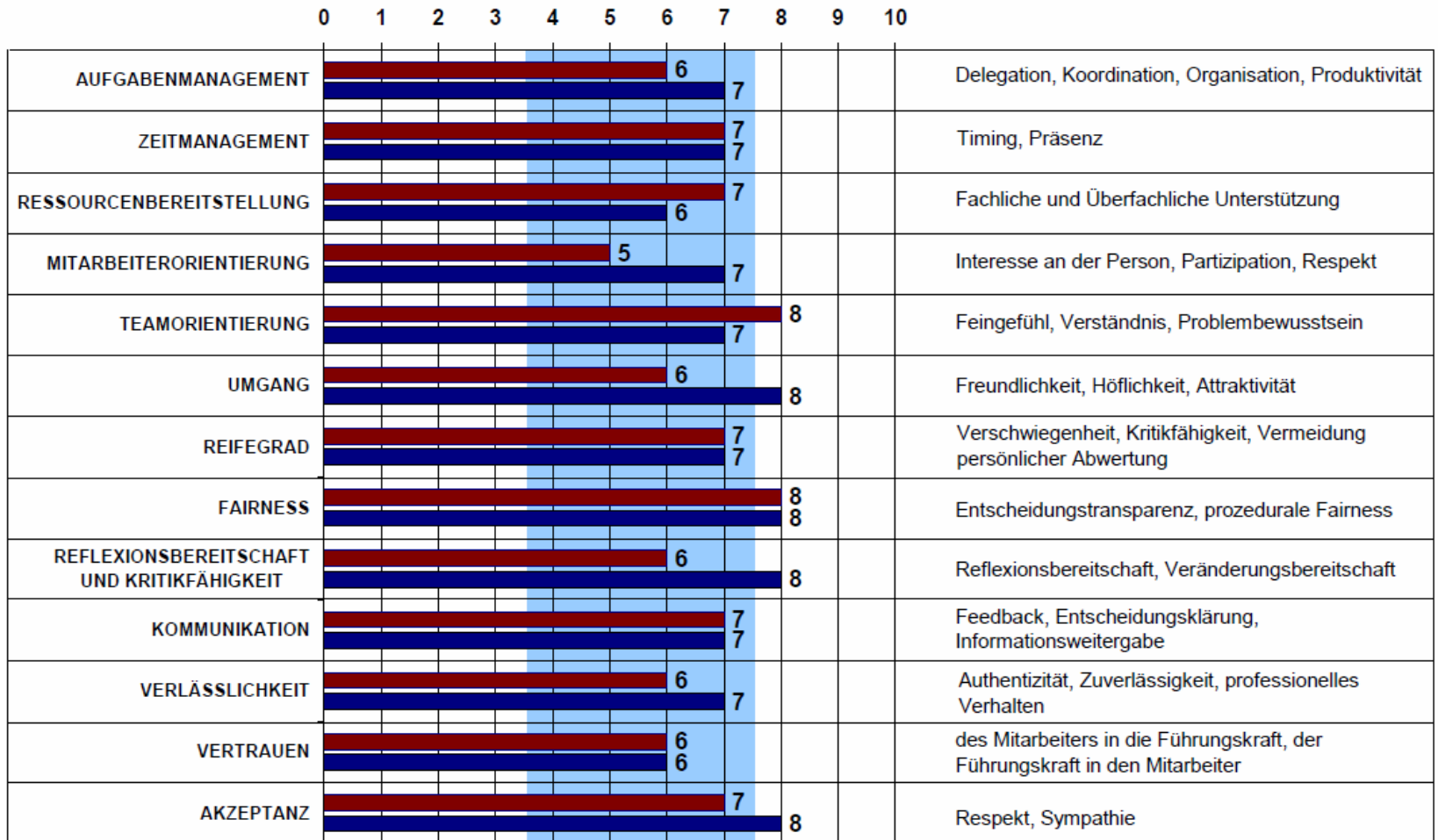
# Operationalisierung der Skalen des BIF

Skala	Beispielfrage
<b>Aufgabenmanagement</b>	„Organisieren gehört zu den Stärken meiner Führungskraft.“
<b>Zeitmanagement</b>	„Auch ohne Termin ist meine Führungskraft für mich stets erreichbar.“
<b>Ressourcen- bereitstellung</b>	„Meine Führungskraft unterstützt mich dabei, mich weiterzubilden.“
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	„Mein Vorgesetzter bezieht mich in Entscheidungsprozesse mit ein.“
<b>Teamorientierung</b>	„Ein angespanntes Arbeitsklima wird von meiner Führungskraft erkannt.“
<b>Umgang</b>	„Mein Chef begegnet seinen Mitarbeitern mit der gebotenen Aufmerksamkeit.“

# Operationalisierung der Skalen des BIF

Skala	Beispielfrage
<b>Reifegrad</b>	„Mein Vorgesetzter kritisiert mich nicht vor anderen.“
<b>Fairness</b>	„Mein Vorgesetzter trennt bei Konflikten Person und Sache.“
<b>Reflexionsbereitschaft und Kritikfähigkeit</b>	„Mein Chef ist offen für neue Ideen.“
<b>Kommunikation</b>	„Mein Vorgesetzter gibt mir deutliche Rückmeldungen zu meiner Arbeitsweise.“
<b>Verlässlichkeit</b>	„Meine Führungskraft steht zu ihrem Wort.“
<b>Vertrauen</b>	„Ich kann mich vollständig auf meinen Chef verlassen.“
<b>Akzeptanz</b>	„Ich akzeptiere meinen Chef.“

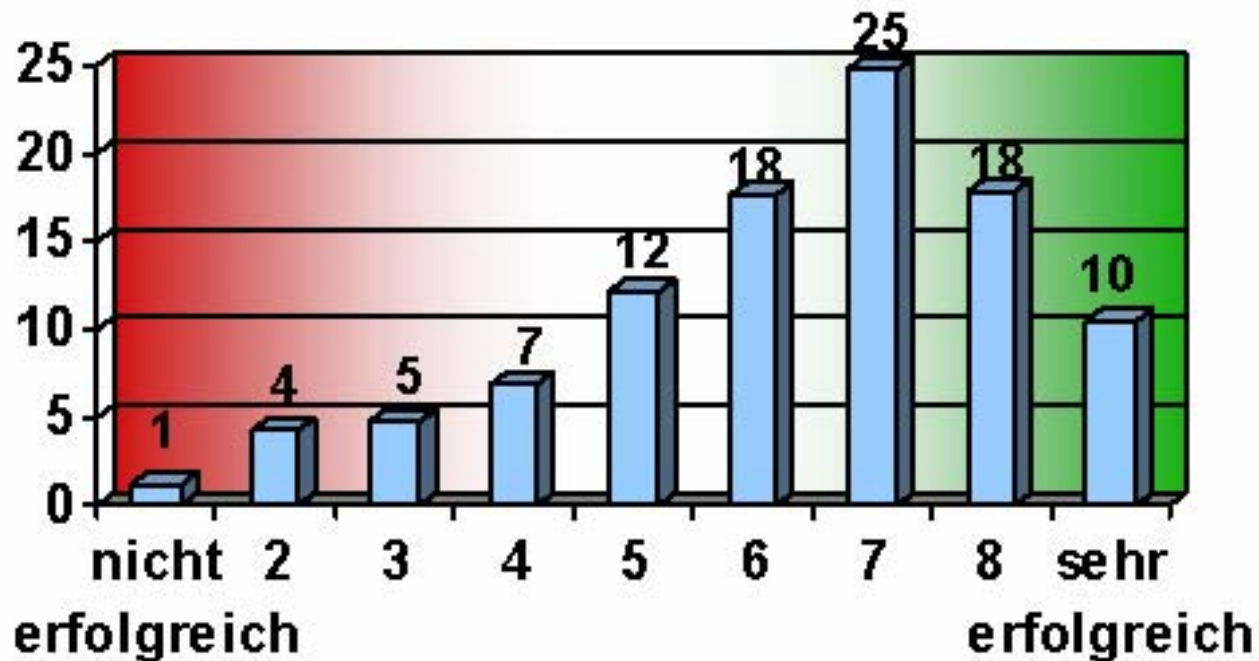
# Auswertungsbeispiel: Abgleich Selbstbild/Fremdbild



= Selbstbeschreibung  
 = Fremdbeschreibung

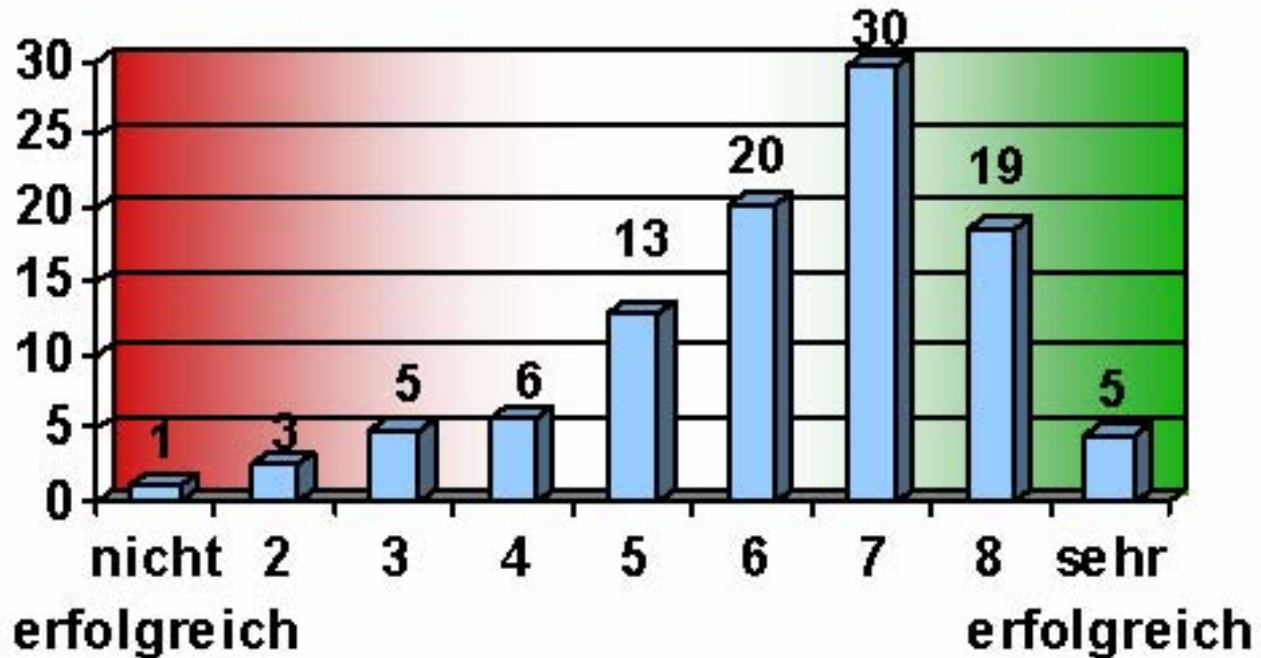
# Studienergebnisse „Wie führt Ihr Chef?“

## Unternehmenserfolg (in Prozent)



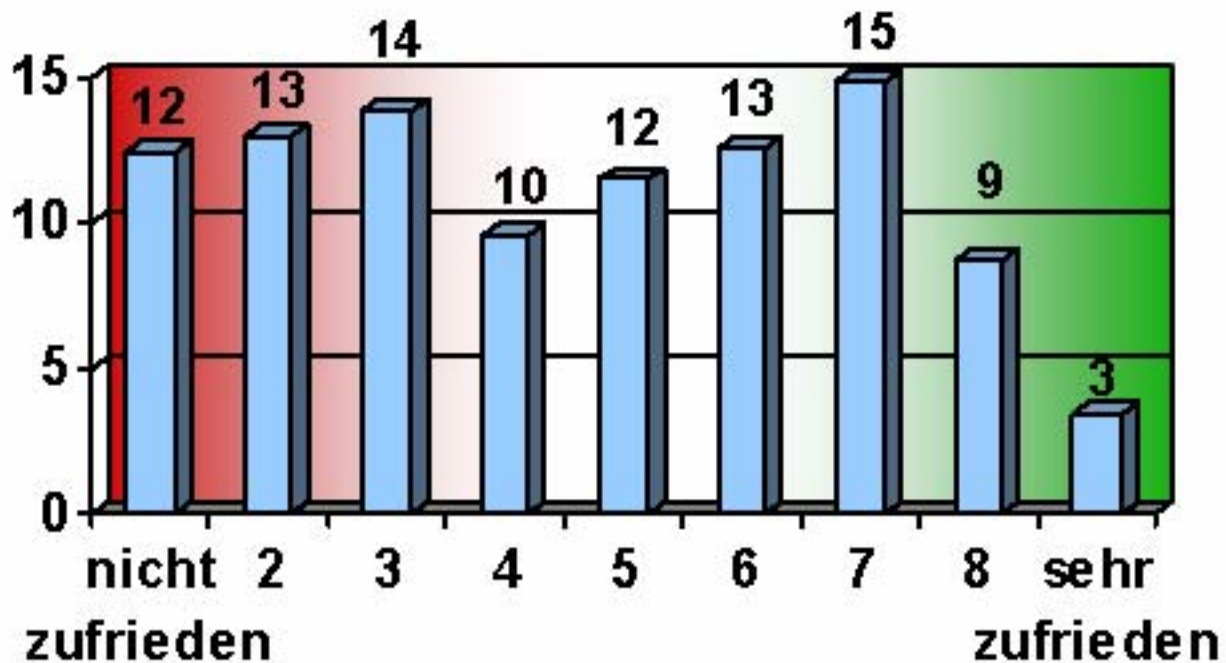
# Studienergebnisse „Wie führt Ihr Chef?“

persönlicher Erfolg (in Prozent)



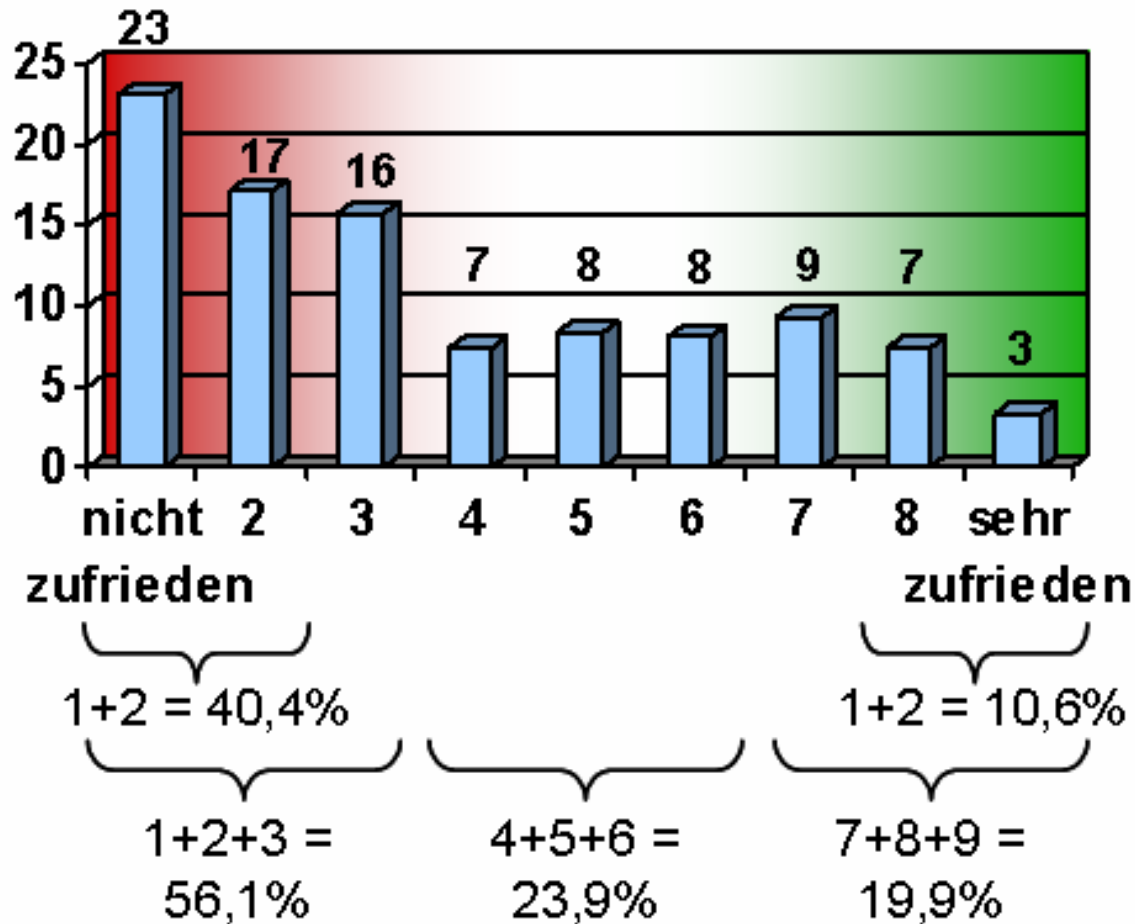
# Studienergebnisse „Wie führt Ihr Chef?“

## Arbeitszufriedenheit (in Prozent)



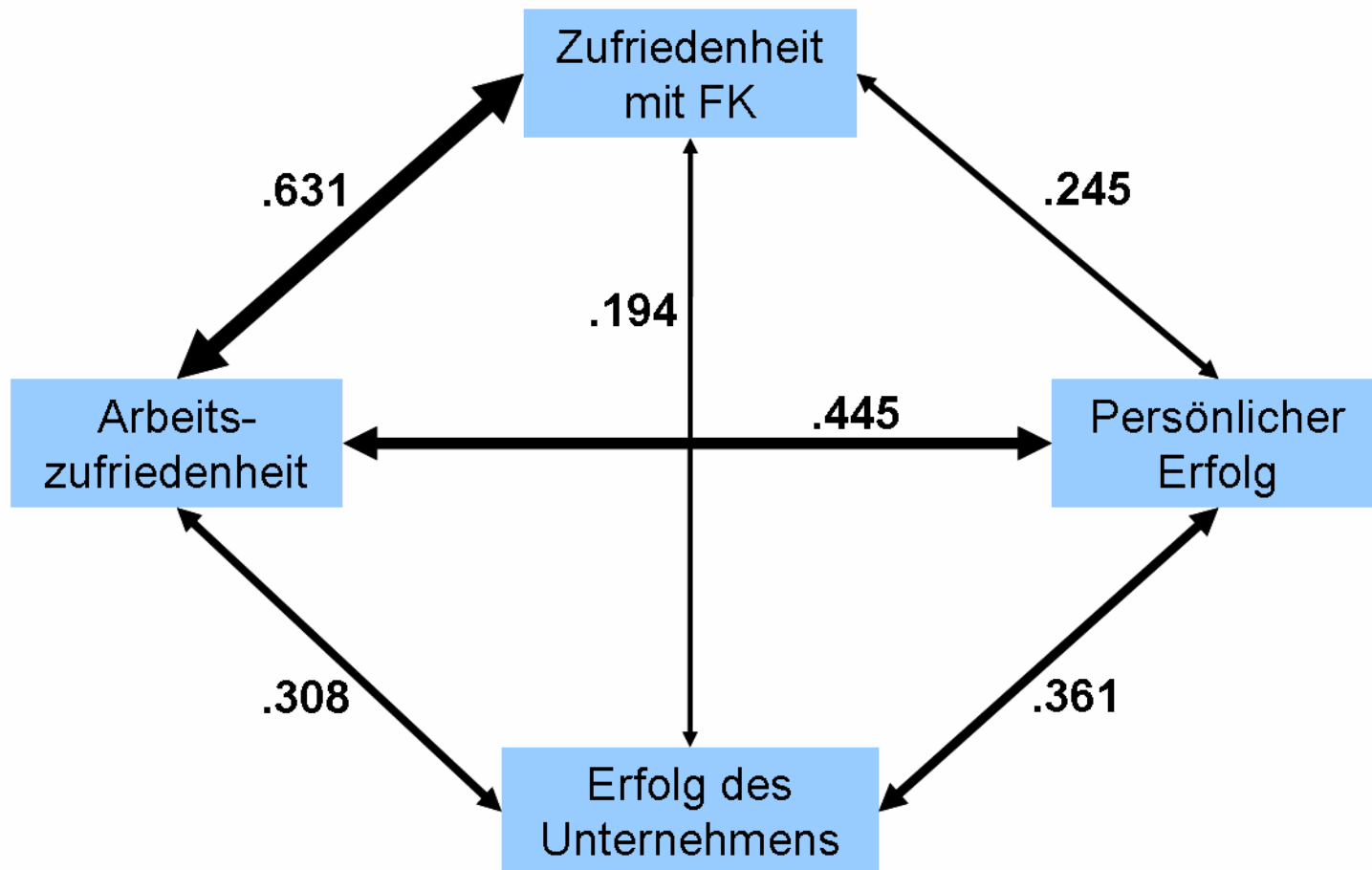
# Studienergebnisse „Wie führt Ihr Chef?“

## Zufriedenheit mit FK (in Prozent)



# Studienergebnisse „Wie führt Ihr Chef?“

## Korrelationen zwischen Globaleinschätzungen



# Regression

## BIF-Skalen – Zufriedenheit mit der FK

- Über 76 Prozent Varianzaufklärung
- Skalen mit höchstem Einfluss:
  - Vertrauen
  - Teamorientierung
  - Aufgabenmanagement

„Vorgesetztenbeurteilungen sollten nicht mit der Rückmeldung an die Beteiligten beendet sein, vielmehr gilt es, aufgrund der Ergebnisse auch Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen“

(Nerdinger, 2005, S.107)

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen zur Studie  
finden Sie unter

[www.testentwicklung.de](http://www.testentwicklung.de)

# Literatur

- Nerdinger, F. W. (2005). Vorgesetztenbeurteilung. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente in Organisationen. Grundlagen. Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. (S. 99-112). Weinheim: PVU.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Rosenstiel von, L. (2002). Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung: Anstöße zur Ermutigung. (3. Aufl.). München : Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.
- Rosenstiel von, L. (2007). Nichts ist einfach – Erfolg hängt nicht nur von der Persönlichkeit und dem Führungsstil ab. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 1/2007, S. 19-22.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2002). 360°-Feedback. Praxis der Personalpsychologie (Bd. 1). Göttingen: Hogrefe.
- Steinhoff, V. (1995). Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen – Philosophie – Anwendung. In K. Hofmann, F. Köhler & V. Steinhoff (Hrsg.), *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis* (S. 67-73). Weinheim: Psychologie Verlags Union.