

## Unterlage zum Youtube-Video:

### „Boxenstop 2: Führungspersönlichkeit – wo stehe ich, und wie entwickle ich mich weiter?“



KVUB Boxenstop 2 - Führungspersönlichkeit: Wo stehe ich, wie komme ich weiter?

<https://www.youtube.com/watch?v=osLZT9NWG0s>

#### Kontakt:

Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus,  
Inhaber Mühlhaus und Partner Unternehmensberatung  
im Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)  
Heinz-Kluncker-Strasse 4  
42285 Wuppertal

Tel.: +49 (0) 202 - 31 77 2678

Fax: +49 (0) 202 – 31 77 2677

Mobil: +49 (0) 172 - 2146456

Mail: [oliver.muehlhaus@kvub.de](mailto:oliver.muehlhaus@kvub.de)

Internet: [www.kvub.de](http://www.kvub.de)

[www.persoenlichkeits-feedback.de](http://www.persoenlichkeits-feedback.de)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/oliver-muehlhaus-7a8ba0145](http://www.linkedin.com/in/oliver-muehlhaus-7a8ba0145)

Xing: [www.xing.com/profile/Oliver\\_Muehlhaus?sc\\_o=mx\\_b\\_p](http://www.xing.com/profile/Oliver_Muehlhaus?sc_o=mx_b_p)

## **Inhalte:**

|   |    |
|---|----|
| 1. Beim BIP mitmachen & Persönlichkeitstests verstehen                                | 3  |
| 2. Selbsteinschätzung zu den Persönlichkeitsmerkmalen des BIP                         | 4  |
| 3. Vier Schritte zur Weiterentwicklung als Führungskraft                              | 8  |
| 4. Werte-Quadrate zu jedem Merkmal des BIP  | 9  |
| 5. BIP-Feedbackgespräch für Privatpersonen und Unternehmen                            | 16 |
| 6. Der Kompetenzverbund (KVUB) – 15 Jahre Erfahrung mit<br>Führungskräfte-Entwicklung | 17 |

## 1. Beim BIP mitmachen & Persönlichkeitstests verstehen

**Beim BIP mitmachen:** Als Trainer, Coach oder Personalexperte im Unternehmen können Sie das Bochumer Inventar über den Hogrefe-Verlag in Göttingen beziehen und anwenden (Papierversion, PC-Version, oder Online-Version):

<https://www.hogrefe.de/shop/bochumer-inventar-zur-berufsbezogenen-persoeneichkeitsbeschreibung.html>

**Als Privatperson** ist eine Teilnahme beim Projektteam Testentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum möglich. Das Projektteam unter Leitung von Dr. Rüdiger Hossiep entwickelt den BIP ständig weiter und sammelt in diesem Rahmen ständig Daten von weiteren „Versuchspersonen“. Gegen einen Kostenbeitrag von 60,- EUR können Sie in diesem Rahmen teilnehmen, und erhalten dann eine ausführliche **Ergebnisunterlage mit Ihrem Ergebnisprofil, einer schriftlichen Ergebniszusammenfassung zu jeder BIP-Skala, sowie Erläuterungen zur Auswertung und Interpretation:**

<http://testentwicklung.de/testverfahren/BIP/BIP-SI/Teilnahme/index.html.de>

Ab Seite 5 dieser Datei finden Sie als erste Annäherung eine kleine Selbsteinschätzung zu den Merkmalen des BIP. Dies lässt sich mit den oben genannten Ergebnisunterlagen nicht vergleichen, unter anderem weil Sie nur Ihre Selbsteinschätzung abgeben, und keine Vergleichsgruppe dazu herangezogen wird. Sie kann aber eine erste Annäherung bieten.

**Persönlichkeitstests verstehen:** Erfahren Sie hier mehr über Persönlichkeitstests und ihre Anwendung in Personalauswahl und Entwicklung: [www.persoenlichkeitstests.info](http://www.persoenlichkeitstests.info)

Die Website wurde von den Psychologen Dr. Rüdiger Hossiep (Ruhr-Universität Bochum) und Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus (KVUB) entwickelt. Sie zeigt Anwendungsmöglichkeiten für Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Personalfachleute und Führungskräfte können sich mit der Website fundiert und unkompliziert zum Thema informieren. Eine ausführliche Darstellung bieten die beiden Autoren in der neuen Auflage des Bandes „Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests“ (Hogrefe-Verlag, Buch-Reihe „Praxis der Personalpsychologie“, 2. überarbeitete Auflage 2015):

<https://www.amazon.de/Personalauswahl...>

## 2. Kurz-Einschätzung zu den Persönlichkeitsmerkmalen des BIP

### Anleitung:

- Gehen Sie die Fragen auf der nächsten Seite nacheinander durch, und beantworten Sie jede auf der 9-fach abgestuften Skala.
- Rechnen Sie für jede Skala den Mittelwert aus, und tragen Sie diesen in das Profil auf Seite 7 ein.
- Runden Sie dazu den Mittelwert nach kaufmännischer Regel. Beispiel: Bis 7,4 wird abgerundet, ab 7,5 wird aufgerundet
- Gehen Sie unser Youtube-Video „Boxenstop 2 - Führungspersönlichkeit“ durch, und nutzen Sie dazu die Vorgehensweise der „4 Schritte zur Weiterentwicklung“ auf Seite 8 dieser Unterlage.

Diese kleine Selbsteinschätzung lässt sich nicht mit dem tatsächlichen Ergebnisprofil des Bochumer Inventars vergleichen. Das liegt unter anderem an den wenigen Fragen, die wir hier stellen. Die Fragestellungen in dieser Datei wurden von Oliver Mühlhaus formuliert. Außerdem wird Ihre Selbsteinschätzung hier nicht mit einer großen Vergleichsgruppe abgeglichen, wie dies beim BIP-Ergebnisprofil der Fall ist.

Trotzdem kann es eine erste Annäherung sein, um Ihre Interesse zu wecken und Sie für die Teilnahme am BIP zu motivieren. **Insofern raten wir ausdrücklich zur Teilnahme am BIP-Fragebogen über die Zugänge auf Seite 3.**

**Tool zur Selbsteinschätzung der BIP-Merkmale, im Vergleich zu anderen Führungskräften...**

Extrem gering

Durchschnittlich

Extrem stark

1

2

3

4

5

6

7

8

9

**Leistungsmotivation – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich stelle sehr hohe Anforderungen an meine berufliche Leistung:

Ich bin bereit, mich jeden Tag bei der Verfolgung der beruflichen Ziele stark zu engagieren:

Ich möchte meine eigene Arbeit kontinuierlich verbessern (jeden Tag aufs Neue):

**Gestaltungsmotivation – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich habe einen sehr starken Willen, nicht nur vorgegebene Aufgaben umzusetzen, sondern durch meine Tätigkeiten gestaltend einzugreifen (jeden Tag aufs Neue):

Ich bin sehr motiviert, berufliche Missstände zu beseitigen, die mir im Umfeld auffallen (jeden Tag aufs Neue):

Ich setze meine Vorstellung zur Verbesserung auch dann durch, wenn andere mich davon abhalten wollen:

**Führungsmotivation – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich möchte Verantwortung für Handeln und Ergebnisse anderer Personen übernehmen:

Ich strahle Autorität aus, andere orientieren sich an mir:

Wichtige Entscheidungen zu treffen, und in den Handlungsspielraum von anderen stark einzugreifen, bereitet mir Freude:

**Gewissenhaftigkeit – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich gehe bei allen Aufgaben mit großer Sorgfalt und Präzision vor:

Ich halte mich gewissenhaft an Regeln und Vereinbarungen:

Ich lege sehr viel Wert auf Strukturen und Kontrollen:

**Flexibilität – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich stelle mich problemlos auf neue Situationen und Überraschungen ein:

Wenn sich der Rahmen verändert, passe ich mein Vorgehen immer problemlos an:

Ich habe überhaupt kein Problem damit, wenn die Rahmenbedingungen unklar sind:

**Handlungsorientierung – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Wenn ich mich entschieden habe, gehe ich bei allen Themen sofort in die Umsetzung:

Durch Ablenkungen und Schwierigkeiten lasse ich mich nie von der Umsetzung abhalten:

Ich gehe alle meine Aufgaben rasch und zielorientiert an:

Extrem gering

Durchschnittlich

Extrem stark

1

2

3

4

5

6

7

8

9

**Sensitivität – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich habe ein extrem feines Gespür für die Stimmungen anderer Personen:

Meine Wirkung auf andere kann ich extrem gut einschätzen:

Ich stelle mich auch auf schwierigste soziale Situationen jederzeit problemlos ein:

**Kontaktfähigkeit – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich gehe sehr leicht auf fremde Menschen zu, und knüpfe sofort einen Kontakt zu ihnen:

Ich habe ein dichtes Netz an beruflichen Kontakten geknüpft, das ich auch pflege:

Ich komme gern mit anderen Menschen zusammen und tausche mich intensiv mit ihnen aus:

**Soziabilität – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich achte stark darauf, anderen gegenüber rücksichtsvoll und freundlich aufzutreten:

Beim Umgang miteinander ist mir eine harmonische Atmosphäre sehr wichtig:

Ich achte darauf, nicht zu direkt zu sein, und will andere auf keinen Fall vor den Kopf stoßen:

**Teamorientierung – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich genieße die Zusammenarbeit mit anderen im Team:

Ich bin überzeugt, dass Zusammenarbeit sich lohnt und bessere Ergebnisse bringt:

Ich freue mich immer, andere Meinungen anzuhören und mein Vorgehen darauf anzupassen:

**Durchsetzungsstärke – Der Mittelwert meiner 2 Antworten lautet:**

In Auseinandersetzungen gewinne ich immer die Oberhand:

Ich setze meine Meinung durch, auch wenn das Arbeitsklima darunter leidet:

**Emotionale Stabilität – Der Mittelwert meiner 2 Antworten lautet:**

Ich bleibe auch bei den größten Schwierigkeiten gelassen und ruhig:

Über eigene Fehler komme ich sehr schnell hinweg, und grübele auch nicht darüber nach:

**Belastbarkeit – Der Mittelwert meiner 2 Antworten lautet:**

Ich kann mir sehr viel an Anstrengung zumuten, ohne dass ich mich verausgaben muss:

Ich bin sehr resistent gegenüber beruflichem Stress:

**Selbstbewusstsein – Der Mittelwert meiner 3 Antworten lautet:**

Ich zweifle nicht an mir selbst und meiner Leistungsfähigkeit:

Was andere von mir und meiner Arbeit halten, ist mir nicht so wichtig:

Spannungen und Konflikte mit anderen belasten mich nicht:

**Ergebnis Ihrer Selbsteinschätzung zu den BIP-Merkmalen:**

Extrem gering

Durchschnittlich

Extrem stark

1

2

3

4

5

6

7

8

9

**Leistungsmotivation**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Gestaltungsmotivation**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Führungsmotivation**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Gewissenhaftigkeit**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Flexibilität**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Handlungsorientierung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Sensitivität**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Kontaktfähigkeit**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Soziabilität**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Teamorientierung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Durchsetzungsstärke**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Emotionale Stabilität**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Belastbarkeit**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Selbstbewusstsein**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

1

2

3

4

5

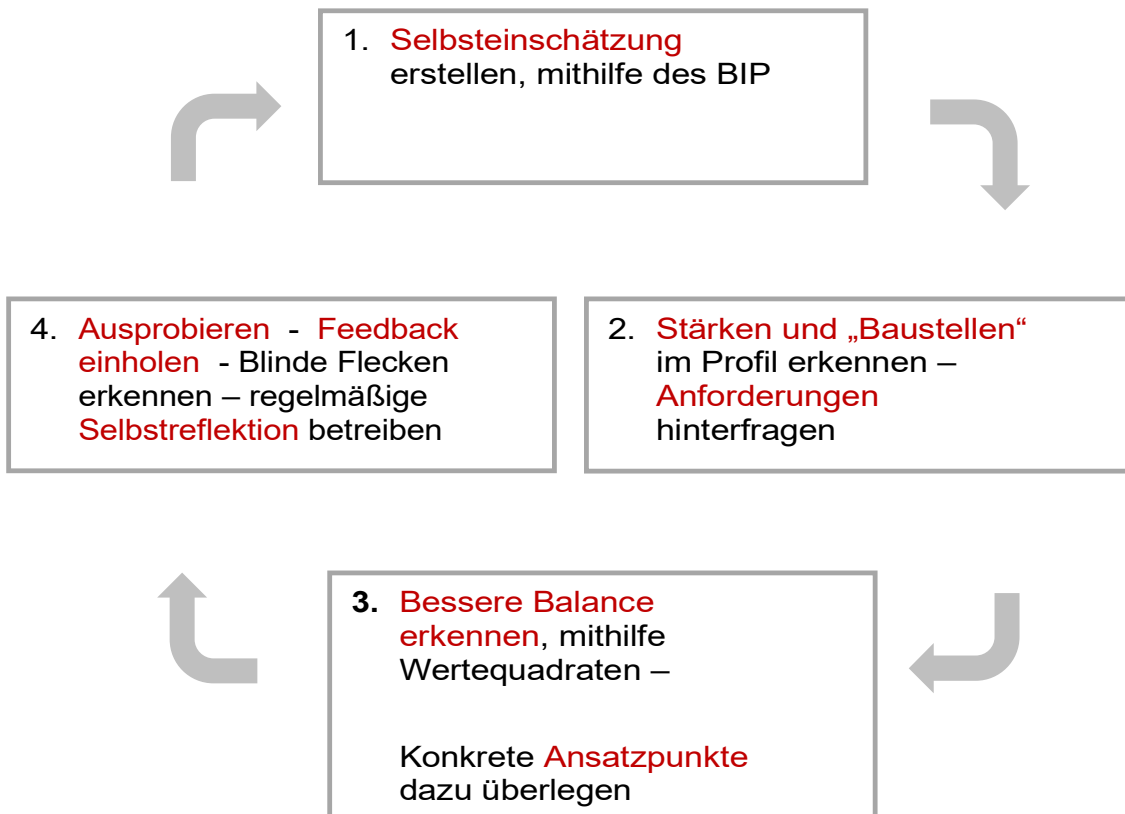
6

7

8

9

### 3. Vier Schritte zur persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft





## 4. Werte-Quadrate zu jedem Merkmal des BIP

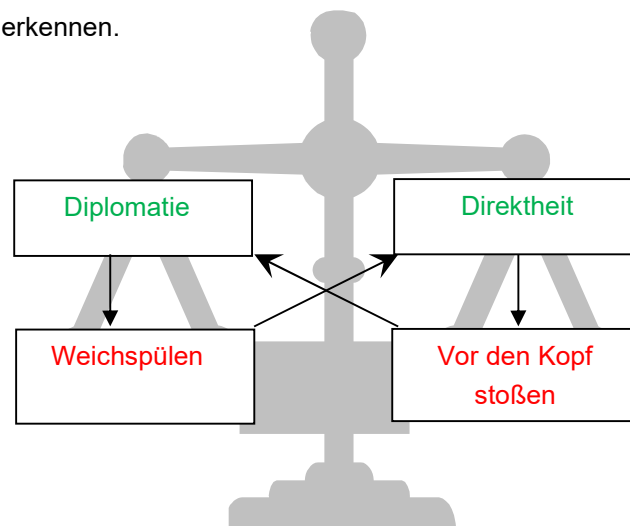
Das "Werte- und Entwicklungsquadrat" (Helwig 1967, Schulz von Thun 1989) bietet Orientierung, wie gut Sie **im Rahmen Ihrer Fach- oder Führungsrolle eine angemessene Balance** entwickelt haben. Zu diesem Zweck finden Sie im Folgenden Wertequadrate zu allen Skalen des BIP.

Die Prämisse lautet: Jeder Wert (jedes Leitprinzip, jede Führungsqualität) kann nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer "Schwesterntugend" befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung, es kommt zur **Überdosierung und Einseitigkeit**

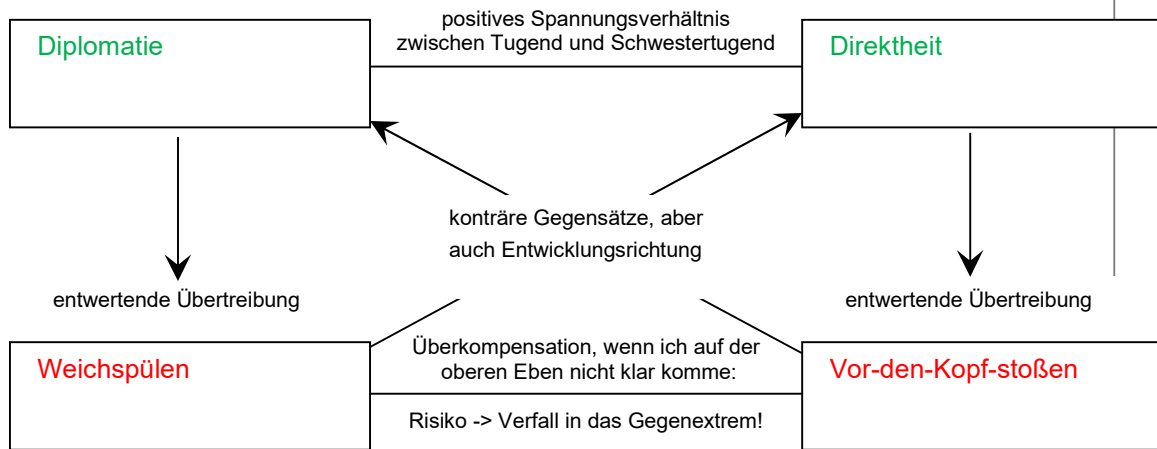
So braucht es neben der **Direktheit** auch die **Diplomatie**, um andere nicht nur vor den Kopf zu stoßen. Umgekehrt bewahrt die Balance mit der Direktheit den Diplomatischen davor, zu einem „Weichspüler“ zu werden.

Die Entwicklungsrichtung findet sich nun in den Diagonalen. Wer die Direktheit übertreibt und andere regelmäßig vor den Kopf stößt, dessen Entwicklungspfeil zeigt auf die Diplomatie. Komplementär gilt es für den ewig Diplomatischen, auch einmal direkter auftreten zu können.

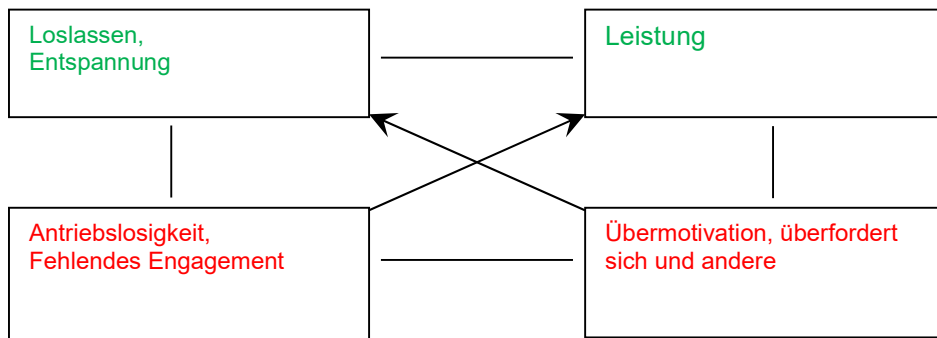
Ohne eine Reflektion dieser Werte ist es üblich und durchaus „typisch Mensch“, in schwierigen Lagen eine Strategie des „Mehr desselben“ anzuwenden. Der Direkte wird also unter Stress dazu neigen, mit noch mehr Deutlichkeit und Direktheit seine Ziele zu erreichen. Das Entwicklungsfeld ist im Allgemeinen also ein „Sowohl-als-auch“. Dazu gilt es zunächst, wie im Video „Boxenstopp 2“ erläutert, die eigenen markanten Persönlichkeitseigenschaft zu erkennen, und dann mithilfe der Wertequadrate auf den folgenden Seiten das positive „Gegenstück“ dazu zu erkennen.



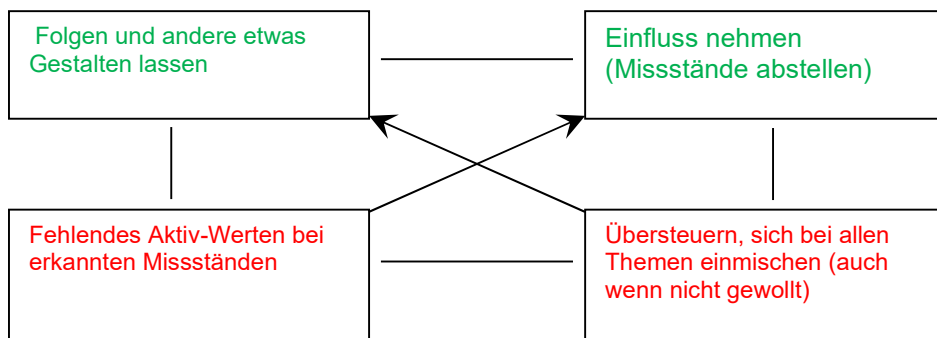
## Struktur eines Wertequadrates



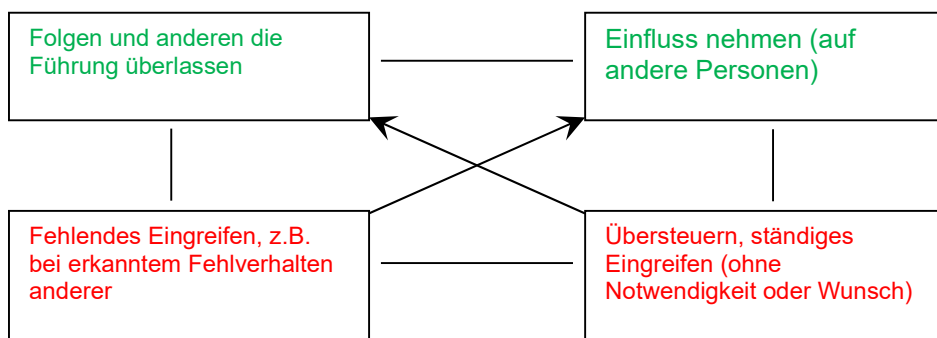
## Leistungsmotivation:



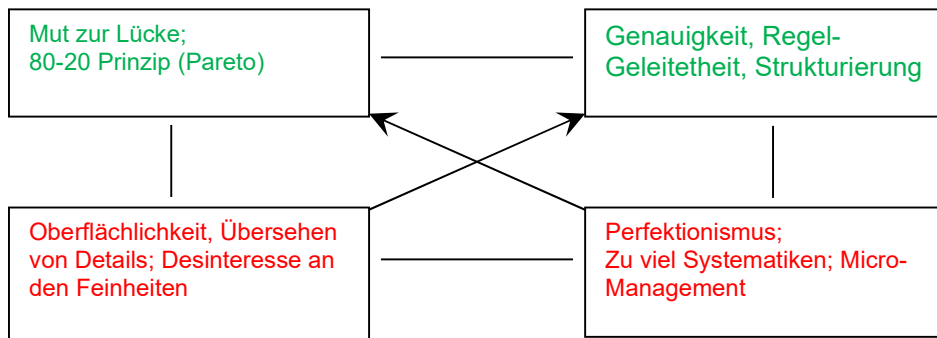
## Gestaltungsmotivation:



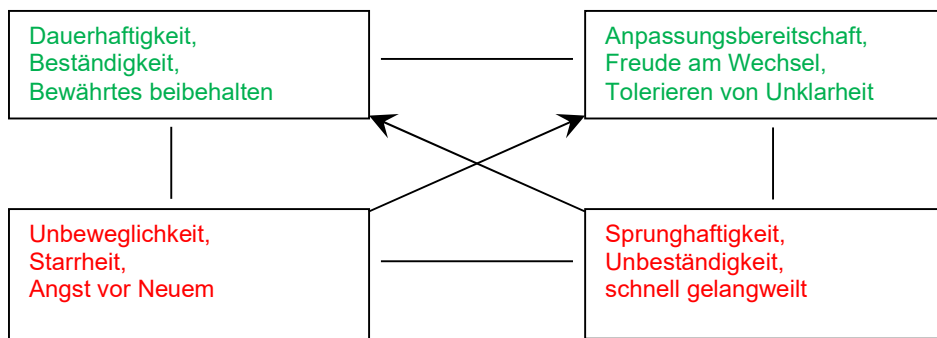
## Führungsmotivation:



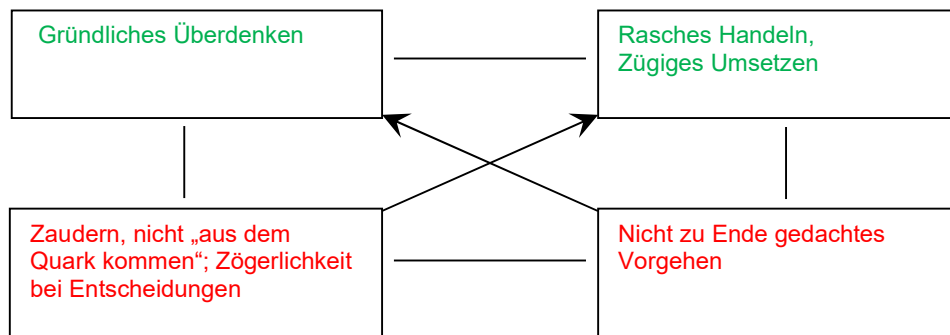
## Gewissenhaftigkeit:



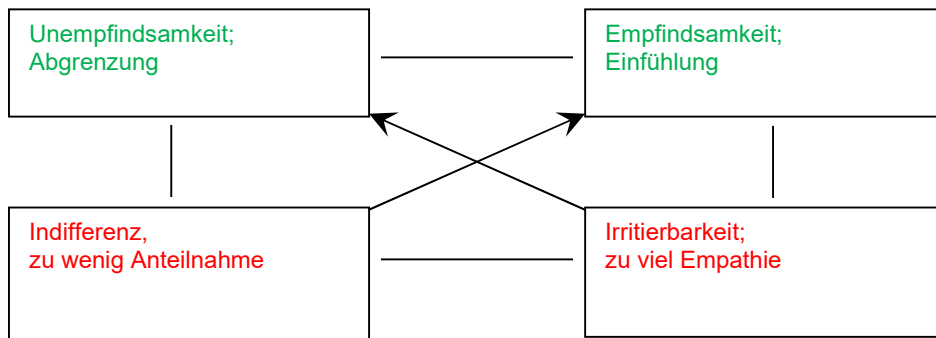
## Flexibilität:



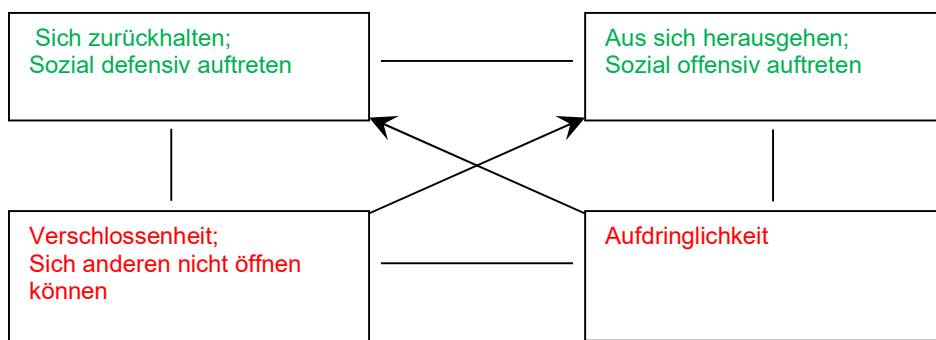
## Handlungsorientierung:



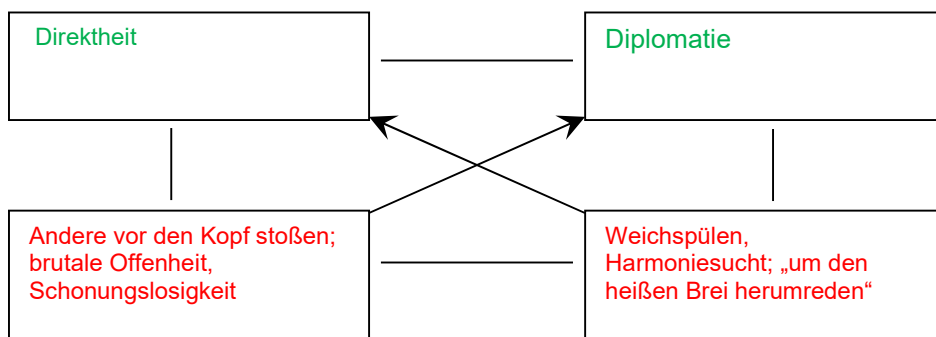
## Sensitivität



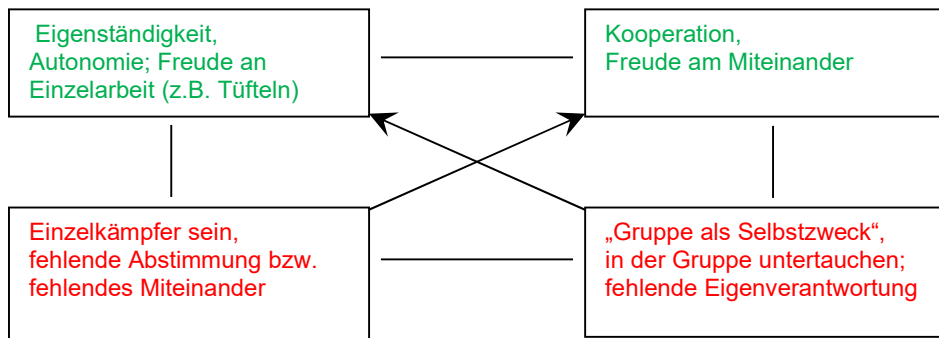
## Kontaktfähigkeit:



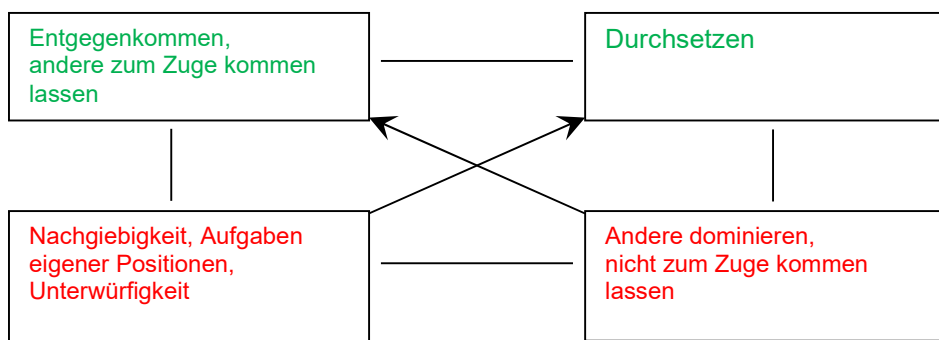
## Soziabilität:



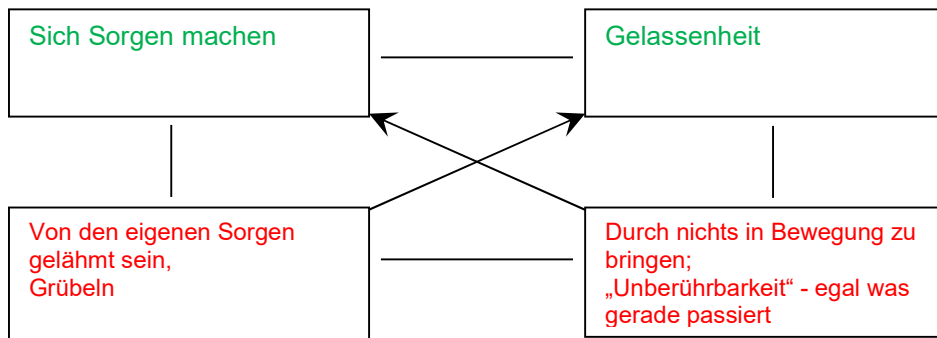
## Teamorientierung:



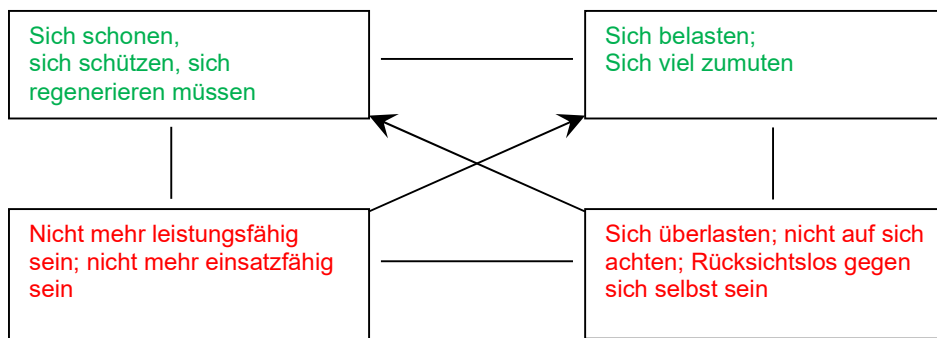
## Durchsetzungsstärke:



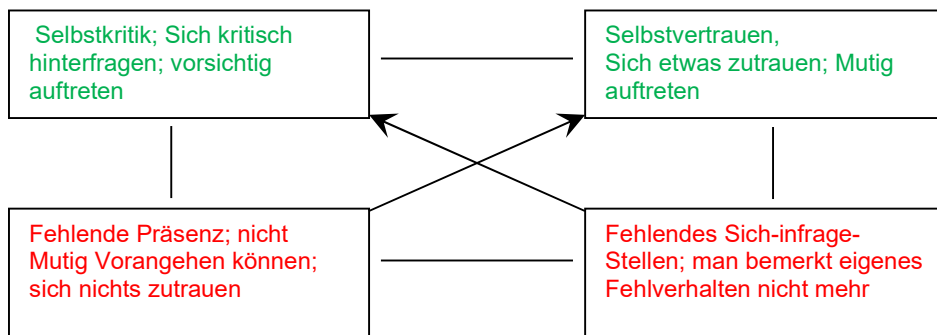
### Emotionale Stabilität:



### Belastbarkeit:



### Selbstbewusstsein:



## 5. BIP-Feedbackgespräch für Privatpersonen und Unternehmen

Wenn Sie bei Ihrer Persönlichkeitsanalyse und -entwicklung als Fach- oder Führungskraft einen „Sparringspartner“ suchen, bieten wir Ihnen ein 90-120minütiges BIP-Feedbackgespräch per Online-Videotelefonat an.

Dieses Format hat sich über die Jahre im Rahmen verschiedener Beratungsprojekte als sinnvoll und nützlich erwiesen.

Informieren Sie sich auf der Website [www.persoenlichkeits-feedback.de](http://www.persoenlichkeits-feedback.de) über Ziele, Nutzen und den Ablauf eines solchen BIP-Feedbackgespräches.

Bitte sprechen Sie uns an, um sich weiter zu informieren, oder einen Termin zu vereinbaren:

Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus

Inhaber Mühlhaus und Partner Unternehmensberatung  
im Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)  
Heinz-Kluncker-Strasse 4  
42285 Wuppertal

Tel.: +49 (0) 202 - 31 77 2678

Fax: +49 (0) 202 – 31 77 2677

Mobil: +49 (0) 172 - 2146456

Mail: [oliver.muehlhaus@kvub.de](mailto:oliver.muehlhaus@kvub.de)

Internet: [www.kvub.de](http://www.kvub.de)

[www.persoenlichkeits-feedback.de](http://www.persoenlichkeits-feedback.de)

[www.linkedin.com/in/oliver-muehlhaus-7a8ba0145](http://www.linkedin.com/in/oliver-muehlhaus-7a8ba0145)

[www.xing.com/profile/Oliver\\_Muehlhaus?sc\\_o=mx\\_b\\_p](http://www.xing.com/profile/Oliver_Muehlhaus?sc_o=mx_b_p)



## 6. Unser Kompetenzverbund KVUB: 15 Jahre Erfahrung mit Führungskräfteentwicklung



**Oliver Mühlhaus** hat zusammen mit seiner Frau Sabine Mühlhaus-Liebich 2003 die Mühlhaus und Partner Unternehmensberatung gegründet.

Erfahren Sie mehr zu **Sabine Mühlhaus-Liebich** und Ihren Angeboten zum Coaching für Erkrankte Führungskräfte, Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM): <https://www.muehlhaus-partner.de/leistungen>

Seit 2005 ist Oliver Mühlhaus außerdem Mitgründer des Kompetenzverbundes Unternehmensberatung (KVUB) in Wuppertal. KVUB ist ein Zusammenschluss erfahrener Trainer und Berater aus unterschiedlichen Fachbereichen. Hierzu arbeiten wir seit 15 Jahren im Team erfahrener Kollegen aus den Bereichen Psychologie, Technik, Betriebswirtschaft und Soziologie erfolgreich zusammen.

Ziel unserer Arbeit sind ganzheitliche Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung unserer Kunden. Unter ganzheitlich verstehen wir die Verbindung von Prozessen und Systemen mit den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Aus den unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen wir die ineinandergreifenden Gestaltungsfaktoren der Effektivität und Effizienz einer Organisation. Dabei geht es uns stets um eine hohe Wirksamkeitsentfaltung und Nachhaltigkeit.

Unser Fokus liegt dabei auf der Führungskräfteentwicklung – wir begleiten Organisationen dabei, ihre Personal- und Organisationsentwicklung auf ihre Unternehmensstrategie abzustimmen, den Stand der Führungskultur zu erkennen, um auf dieser Basis einen erfolgsversprechenden Entwicklungsprozess aufzubauen.