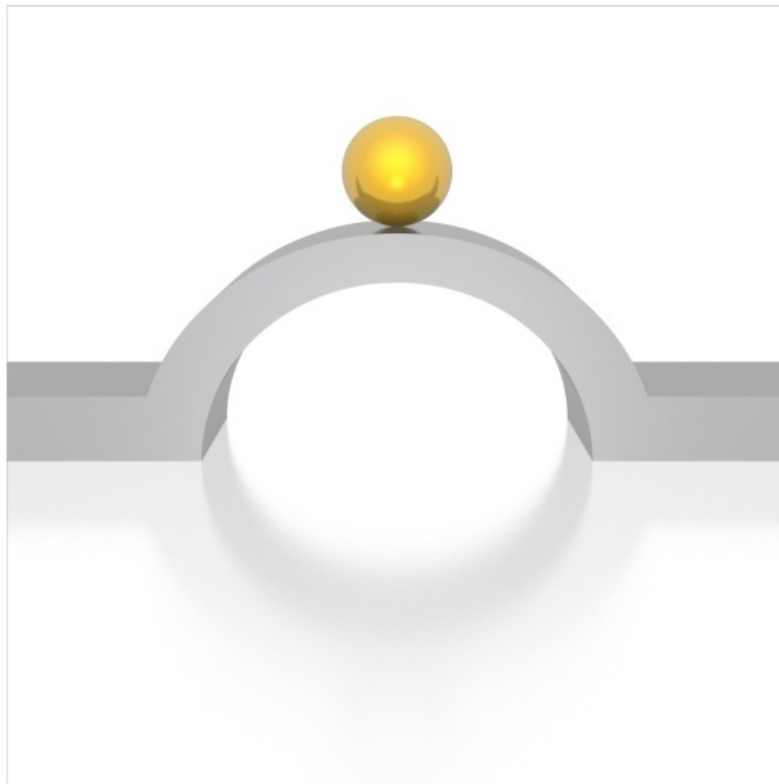


CAPTain | management

Oberes Management



Luis Mustermann

durchgeführt am: xxx

Inhaltsverzeichnis

	ab Seite
Erläuterungen zum besseren Verständnis der Ergebnisse	3
Persönliche Ergebnisse	6
Definition der strategischen Ziele	6
Vorgabe von Strukturen und Rahmenbedingungen	8
Change Management	10
Bündnispartner gewinnen	12
Führen von Führungskräften	14
Persönlichkeit	16
Entwicklungsfelder	19
Selbstbild und CAPTain-Ergebnis	
Grafische Übersicht	

Musterauswertung
CAPTain management OM

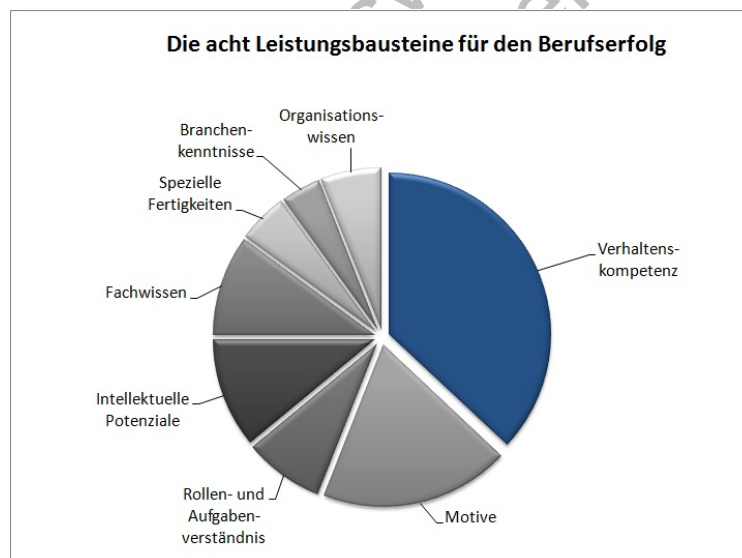
Erläuterungen zum besseren Verständnis der Ergebnisse

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine differenzierte Auswertung der CAPTain-Ergebnisse, gespiegelt an einem zeitgemäßen, zukunftsorientierten Kompetenzmodell für das Top Management. Zum besseren Verständnis, wie diese Ergebnisse zustande gekommen und zu interpretieren sind, geben wir an dieser Stelle einige Erläuterungen.

Es geht um Verhaltensmuster

Die Person hat im Internet den CAPTain-Fragebogen bearbeitet. Die Angaben bei den 183 Paarvergleichsfragen wurden von der CAPTain-Software automatisch nach arbeitspsychologischen Kriterien analysiert und jeweils als Indiz für ein bestimmtes Verhaltensmerkmal interpretiert.

Die CAPTain-Analyse liefert eine Beschreibung der für eine Person typischen Verhaltensmuster. Verhaltensmuster sind erworben und gelernt, dann aber relativ stabil und konstant. Wenn es jedoch notwendig und gewollt ist, können sie auch zum Teil verändert und entwickelt werden. Verändern sich Verhaltensmuster nachhaltig, z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen, so bildet sich das in den CAPTain-Ergebnissen ab.



Verhaltensmuster eines Menschen sind nach dem theoretischen Modell von CAPTain das individuelle Ergebnis der Auseinandersetzung einer Person mit ihrer Umwelt. Sie repräsentieren die Art, innere Bedürfnisse und äußere Anforderungen unter einen Hut zu bringen. In den Verhaltensmustern zeigt sich, wie die Persönlichkeit auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten ihrer Umwelt gewöhnlich reagiert: zum Beispiel mit Neugier oder Zurückhaltung, mit großer Selbstständigkeit oder lieber an Vorgaben und Anweisungen orientiert, in der Gruppe als Wortführende oder eher still und meist zuhörend.

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmuster beziehen sich dabei immer auf die Berufswelt. Aussagen über Verhaltensweisen im Privatleben werden nicht gemacht.

CAPTain-Ergebnis und subjektive Selbsteinschätzung

Die subjektive Selbsteinschätzung kann von den CAPTain-Ergebnissen abweichen. Das liegt zum einen an dem berühmten blinden Fleck oder auch daran, dass manchmal das eigene Wunschbild die Selbsteinschätzung verfälscht. Zum anderen ist gelegentlich das Selbstbild einer Person einfach veraltet oder mehr von Eindrücken aus dem Privatleben geprägt. Die CAPTain-Analyse hat jedoch allein das gegenwärtige, tatsächliche Verhalten am Arbeitsplatz zum Gegenstand.

Wenn auch der CAPTain-Fragebogen zur Selbsteinschätzung auf einer 11-stufigen Ratingskala bearbeitet wurde, werden Selbsteinschätzung und CAPTain-Ergebnis in einer gesonderten Auswertung gegenübergestellt.

Der Bewertungsmaßstab

Die CAPTain-Analyse ist zunächst wertfrei und rein beschreibend. Erst in einem zweiten Schritt wird eine Bewertung vorgenommen. Bei der vorliegenden Beurteilung wurden die von CAPTain gemessenen individuellen Verhaltensmerkmale an einem Kompetenzmodell für das Top Management gespiegelt. Wesentliche Anforderung ist dabei die Fähigkeit, selbstständig unternehmenspolitische und strategische Entscheidungen treffen und vertreten zu können. Da unser Kompetenzmodell ein allgemeines, bereichsübergreifendes Anforderungsprofil darstellt, können im Einzelfall funktions- oder situationsspezifische Stellenanforderungen teilweise davon abweichen. Dies ist bei der individuellen Bewertung eines Ergebnisses zu berücksichtigen.

In der Beurteilung geben wir ebenfalls Hinweise, ob eine Merkmalsausprägung typisch oder untypisch für obere Führungskräfte ist.

Was neben dem persönlichen Verhaltensstil auch sehr wichtig ist

Die von CAPTain erfassten Merkmale sind nachweislich relevant für erfolgreiches Verhalten im Beruf. Gleichwohl sind das Leistungsvermögen und der berufliche Erfolg nicht nur von der Angemessenheit der Verhaltensmuster abhängig, sondern natürlich auch vom Fachwissen, der Motivation, den intellektuellen Fähigkeiten und dem richtigen Rollen- und Aufgabenverständnis. Auch dies sollte bei der Gesamtbewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Wie sollten Sie mit den Ergebnissen umgehen?

Wenn Sie sich mit den Ergebnissen auseinandersetzen, beachten Sie bitte Folgendes: CAPTain management ist kein allgemeiner Persönlichkeitstest. Es geht immer speziell um die Verhaltenskompetenzen am Arbeitsplatz.

In dem folgenden Ergebnisbericht wird die Person sowohl bestätigende als auch zur Reflexion anregende Kommentare finden. Sie wird sich in vielerlei Hinsicht gut beschrieben fühlen. Vielleicht wird sie jedoch auch die eine oder andere Aussage zunächst spontan für sich ablehnen. Lassen Sie sich davon nicht irritieren und denken Sie später noch einmal in Ruhe darüber nach.

Wenn in der Auswertung Verhaltensmerkmale kritisch kommentiert sein sollten oder Entwicklungsfelder genannt werden, so reflektieren Sie bitte selbst, inwieweit dies auf dem speziellen Hintergrund der Position seine Berechtigung hat. Bitte verstehen Sie diese Hinweise nicht als das Aufdecken von Fehlern, sondern als Chancen zur weiteren Optimierung und Steigerung der Führungswirkung.



Machen Sie sich auch die Stärken und positiv wirksamen Verhaltenskompetenzen klar! Achten Sie darauf, dass diese auch weiterhin genutzt werden!

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und interessante Anregungen.

Das CAPTain-Autoren-Team

Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.

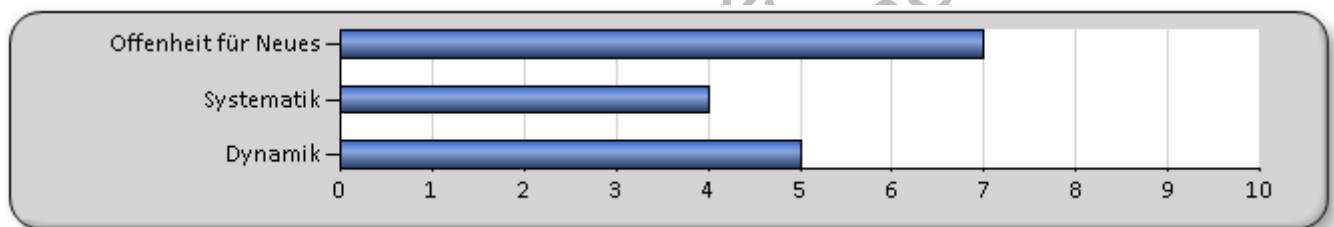
Persönliche Ergebnisse

Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für das Obere Management.

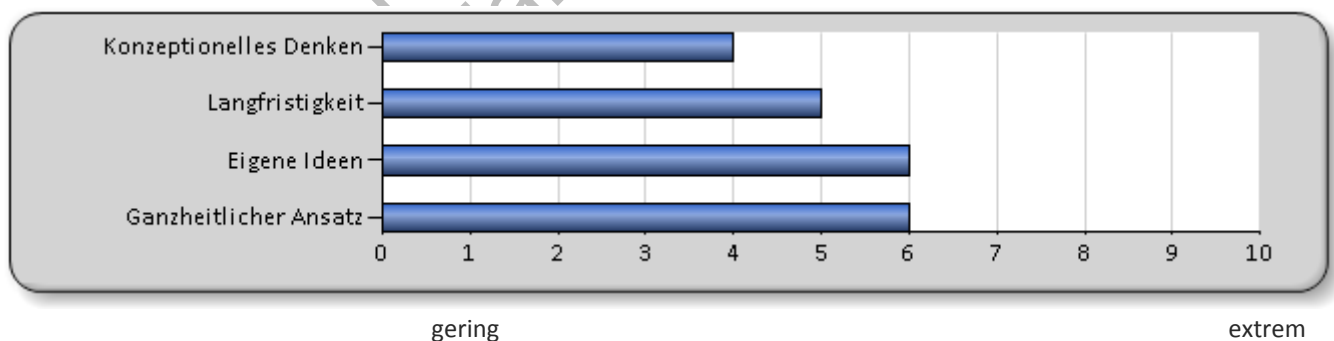
Definition der strategischen Ziele

Die wesentliche Aufgabe des Oberen Managements besteht in der Umsetzung des Unternehmenszwecks in Ziele und Programme. Sowohl das geschäftliche, politische und gesellschaftliche Umfeld als auch die internen Ressourcen des Unternehmens müssen kontinuierlich beobachtet und analysiert werden, um Chancen und Risiken für die Unternehmensentwicklung zu erkennen und zu bewerten. Die Ziele und Programme werden in Form von Visionen, Leitbildern, strategischen Zielen und Grobkonzepten beschrieben.

Geistige Beweglichkeit



Strategisches Denken



Geistige Beweglichkeit

Neuem gegenüber ist die Person positiv eingestellt. Veränderungen nimmt sie konstruktiv auf. Wie die meisten Führungskräfte geht die Person gerne strukturiert vor, bleibt aber flexibel. Ihr Arbeitsverhalten passt sie einer geänderten Situation schnell an. Das für Manager typische, gesteigerte Aktivitätsniveau erlaubt es der Person, sich mehreren Themen gleichzeitig zu widmen.

Strategisches Denken

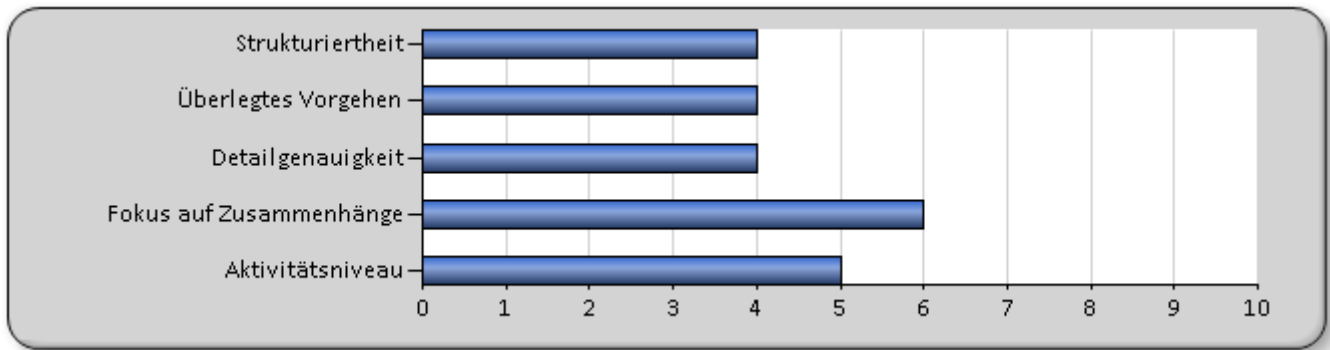
Strategisches Denken geschieht bei der Person auf der Basis praktischer Erwägungen. Sie sollte jedoch auch weiter vorausschauende Ansätze und Konzepte entwickeln. Dabei müsste die Person in der Umsetzung etwas langfristige Perspektiven verfolgen. Mit eigenen kreativen Ideen kann die Person zur Strategieentwicklung beitragen.

Musterauswertung
CAPTain management

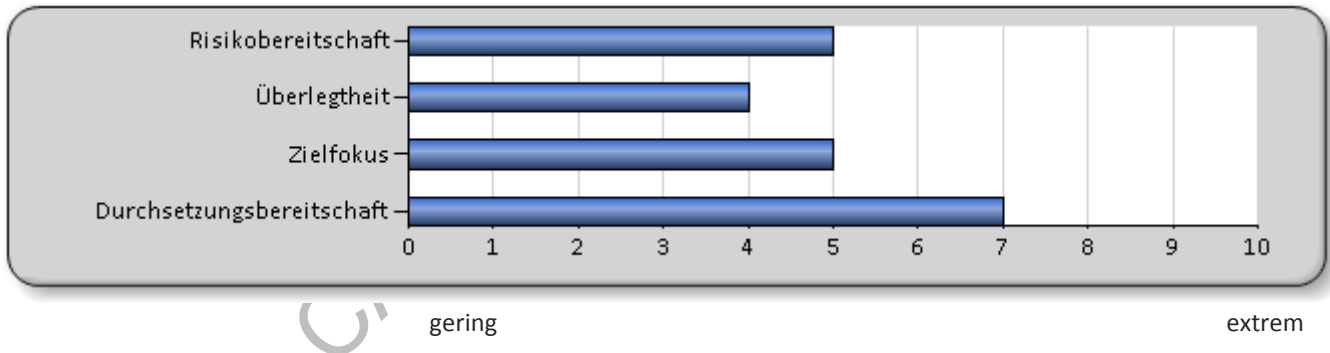
Vorgabe von Strukturen und Rahmenbedingungen

Das Obere Management definiert die operativen Unternehmensbereiche, weist ihnen ihre Aufgaben und Ressourcen zu und legt die Erfolgskriterien für ihre Tätigkeit fest. Es sorgt für eine kontinuierliche Abstimmung der Aktivitäten der Unternehmensbereiche.

Prozessorganisation



Entscheidungsfähigkeit



Prozessorganisation

Der Sinn für Ordnung und Struktur der Person ist eine gute Voraussetzung für eine gute Arbeitsorganisation und Prozesssicherheit. Die Person geht meist auf der Basis praktischer Überlegungen vor und kann bei Prozessänderungen pragmatisch reagieren.

Ihre Methodenkompetenz besteht darin, dass die Person auf die Details achtet, ohne den Überblick verlieren zu müssen. Ihr persönliches Aktivitätsniveau kann die Person befähigen, mehrere Dinge parallel zu bearbeiten.

Entscheidungsfähigkeit

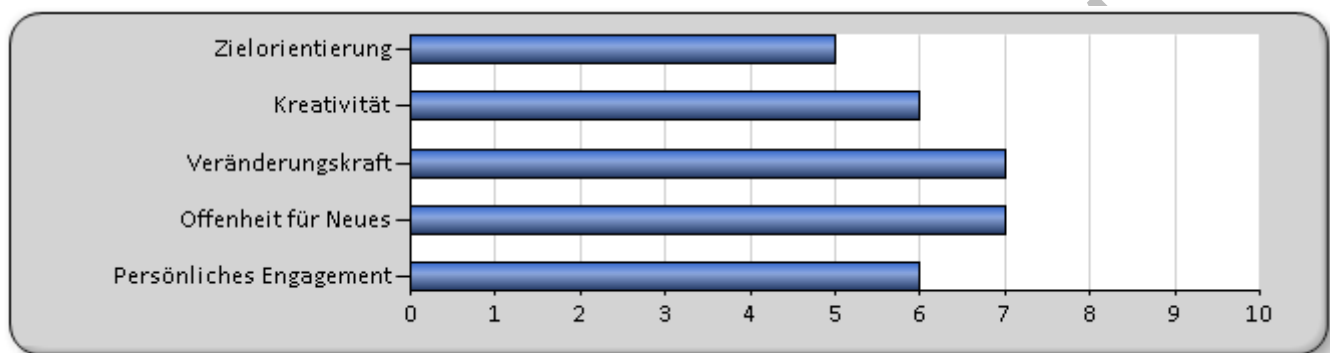
Die Person hat keine große Angst vor Entscheidungen, lässt sie aber immer erst eine Weile reifen, bevor sie sich festlegt. Ihre Entscheidungen trifft die Person meist auf der Basis praktischer Überlegungen. Auf ihrer Position sind allerdings manchmal auch tiefer gehende Überlegungen notwendig. Die Entscheidungen der Person sind meistens zielgerichtet. Bei der Person braucht man keine Sorge zu haben, dass sie unpopuläre Entscheidungen nicht so gerne trifft und auch offen vertritt.

Musterauswertung
CAPTain management

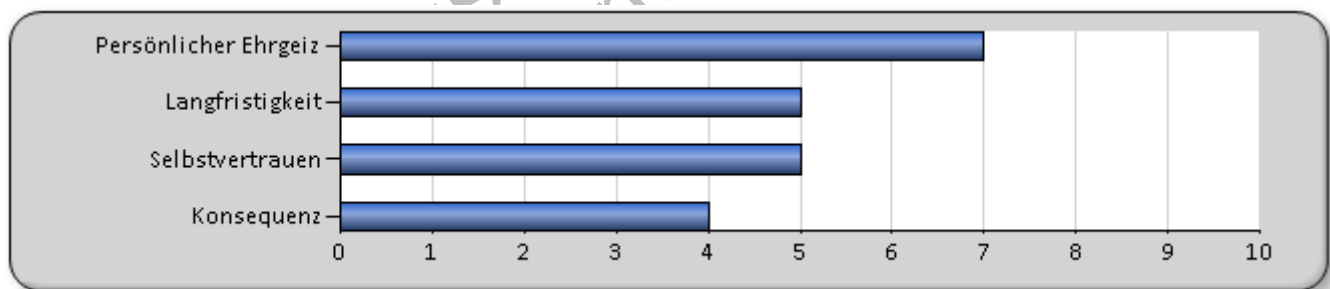
Change Management

Die Unternehmenswirklichkeit erfolgreicher Unternehmen ist von kontinuierlicher Veränderung geprägt. Die Initialisierung und Konzipierung der Veränderung ist vor allem Aufgabe des Top Managements. Dazu gehört, den Veränderungsbedarf zu erkennen, die Richtung vorzugeben, Ziele zu definieren und Maßnahmenprogramme zu entwickeln. Die mit jeder Veränderung einhergehenden Konflikte muss ein Manager konstruktiv lösen.

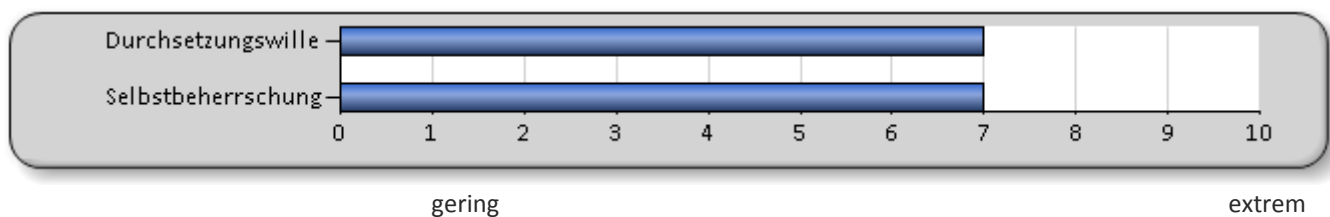
Innovationskraft



Erfolgswille



Konfliktlösungskompetenz



Innovationskraft

Der Gestaltungswille der Person hat Ziel und Richtung. Sie richtet ihre Arbeitsweise an der Zielerreichung aus. Die Person macht sich eigene Gedanken, wie man etwas verbessern kann. Dabei zeigt die Person echte Veränderungswirkung. Denn ihr Interesse und ihr Einfluss, Neues auf den Weg zu bringen, sind hoch. Eine gute Voraussetzung für Innovationskraft ist die Aufgeschlossenheit der Person gegenüber allem Neuen. Durch ihre Identifikation mit der Arbeit und ihrer hohen Leistungsbereitschaft zeigt die Person viel Engagement, das sie jedoch manchmal sogar noch effektiver einsetzen könnte.

Erfolgswille

Da die Person von sich viel erwartet und möglichst zu den Besten gehören will, wird sie immer Top-Leistungen anstreben. Durch eine gewisse Ungeduld bei langwierigen Projekten besteht die Gefahr, dass die Person die für den Erfolg notwendigen Anstrengungen manchmal nicht lang genug durchhält und zu wenig hartnäckig an den Aufgaben dran bleibt. Bei Minderleistung überprüft die Person sich selbstkritisch, ohne sich gleich total infragezustellen.

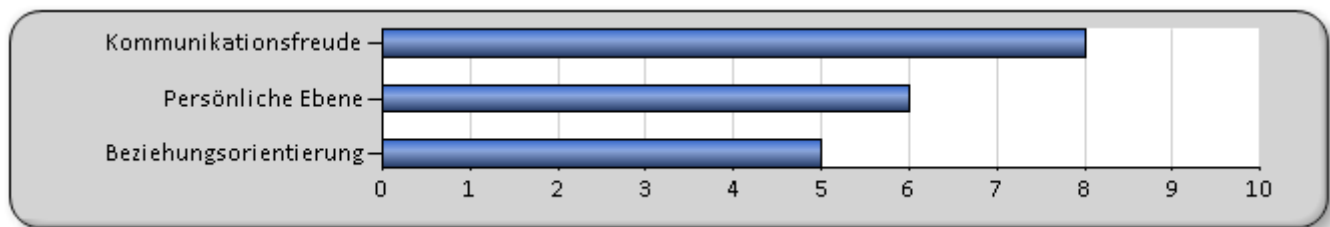
Konfliktlösungskompetenz

Positiv für ihre Konfliktlösungskompetenz ist, dass die Person auf die Normalität von Konflikten eingestellt ist und keine Angst hat, strittige Themen offen anzusprechen. Meinungsverschiedenheiten kehrt sie nicht unter den Teppich. Sie bringt ihre Position deutlich ein, kann sie aber bei Bedarf gegebenenfalls auch wieder zurücknehmen. Mit Freundlichkeit und diplomatischen Formulierungen kann die Person helfen, dass Konflikte nicht unnötig eskalieren. Sie bleibt beherrscht und lässt sich nicht so leicht provozieren, sodass sie nicht so schnell Gefahr läuft, ungewollt persönlich in einen Konflikt verwickelt zu sein.

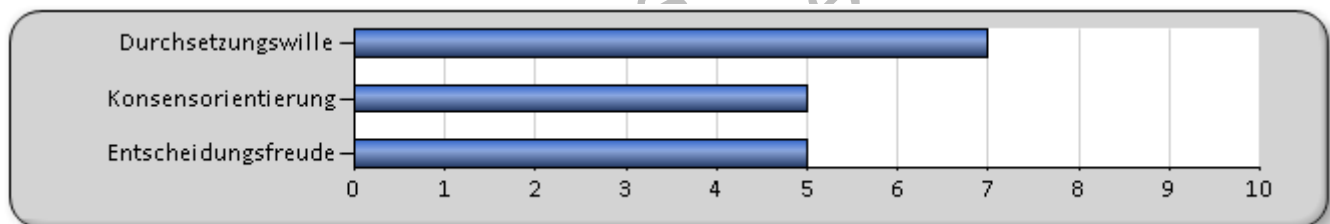
Bündnispartner gewinnen

Für das Obere Management ist es von besonderer Bedeutung, innerhalb und außerhalb des Unternehmens gut vernetzt zu sein und für seine Vorhaben Bündnispartner zu gewinnen.

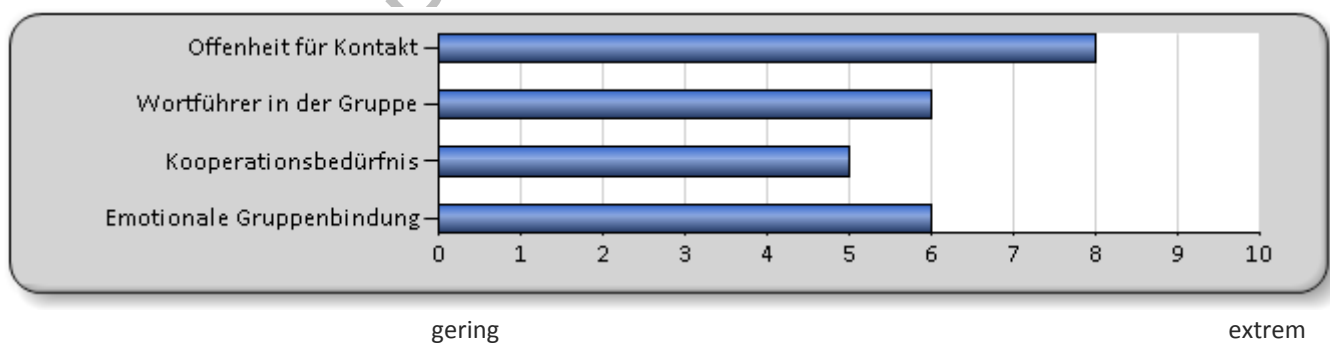
Beziehungsmanagement



Absprachen herbeiführen



Kooperationsfähigkeit



Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement sollte ihr leichtfallen: Die Person ist kontaktfreudig, hat einen guten Draht zu den anderen und begegnet ihnen mit Aufmerksamkeit. Sie tut etwas für die gute Beziehung, ohne dabei zu persönlich zu werden.

Absprachen herbeiführen

Wenn die Person Absprachen herbeiführen will, klingt das manchmal eher etwas wie die Durchsetzung ihrer Vorstellungen. Das liegt daran, dass sie ihre Position immer wieder einbringt, auf die Anliegen ihrer Gesprächspartner jedoch vergleichsweise weniger Rücksicht nimmt. Die abschließende Entscheidung, wie denn nun vorzugehen sei, trifft sie mit Vorsicht aber ohne Verzögerung. Man kann davon ausgehen, dass sie Absprachen meist in ihrem Sinne trifft.

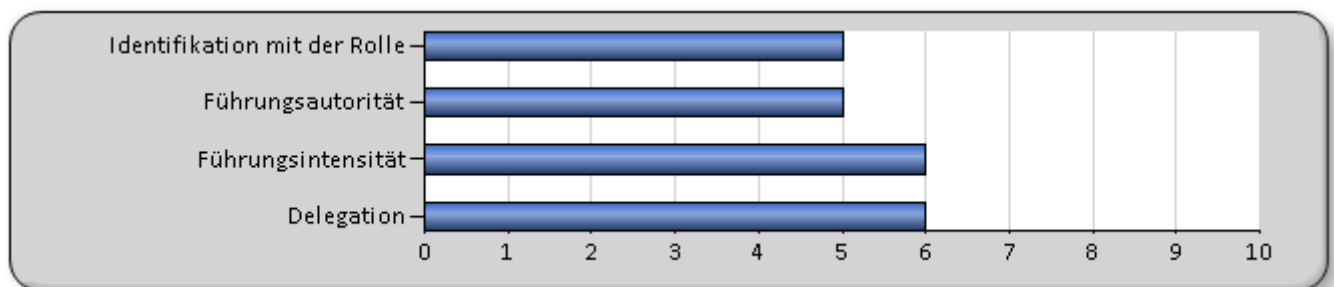
Kooperationsfähigkeit

Die Person ist kontaktfreudig. Vieles erledigt sie im direkten persönlichen Gespräch. Sie ist immer ansprechbar und offen für einen Gedankenaustausch. Dadurch bringt sie sich auch immer wieder direkt und unmittelbar in das Teamgeschehen ein. Sich in der Gruppe zu Wort melden und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, hat die Person keine Scheu. Die Person stimmt sich ab und passt sich an die üblichen Vorgehensweisen des Teams an. Auf diese Weise kann sie sich konstruktiv in eine Gruppe einfügen. In einer Gemeinschaft fühlt sich die Person wohl. Sie identifiziert sich mit dem Team und zeigt Teamgeist.

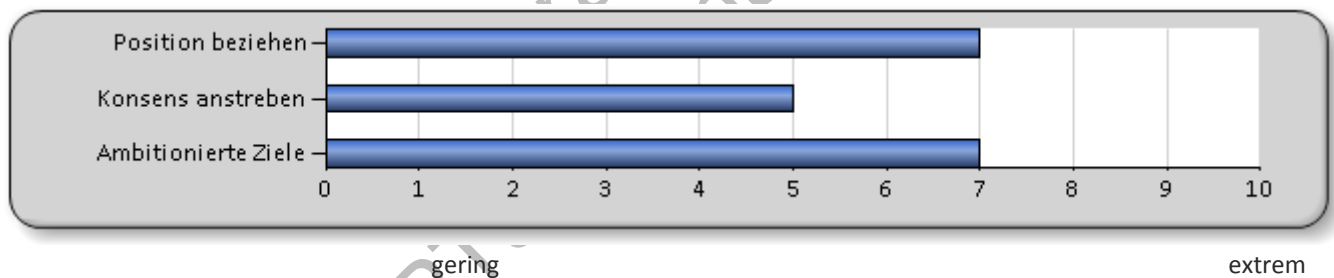
Führen von Führungskräften

Das Führen von mittleren Führungskräften erfordert das Fingerspitzengefühl, sowohl Orientierung geben und überzeugen zu können als auch Freiheit für Initiative und Kreativität zuzulassen. Ein kooperativer Führungsstil bindet die mittleren Manager ein und unterstützt sie in ihren Kompetenzen.

Führungsstil



Motivationsvermögen



Führungsstil

Die Person nimmt nicht hauptsächlich eine Führungsrolle ein, allerdings sieht sie sich mitverantwortlich für die Arbeitsweise und Ergebnisse des Teams. Sie sollte sich vielleicht etwas mehr mit ihrer Führungsaufgabe identifizieren und sie öfter wahrnehmen. In der Vorgesetztenposition zeigt die Person dann einen kooperativen Führungsstil, wie er bei Führungskräften inzwischen üblich ist. Bei Entscheidungen bezieht sie die Mitarbeitenden mit ein und hört auf ihre Meinung. Sie unterstützt die Mitarbeitenden mit lenkenden Hinweisen und Ratschlägen, ohne sich aber überall einmischen zu müssen. Das fördert den Teamgeist. Auf diese Weise kann sie Orientierung geben, ohne zu bevormunden.

Man könnte den Eindruck gewinnen, dass die Person inhaltliche Aufgabenstellungen gelegentlich gern selbst ausführt. Sie lässt womöglich manche Delegationsmöglichkeiten ungenutzt.

Motivationsvermögen

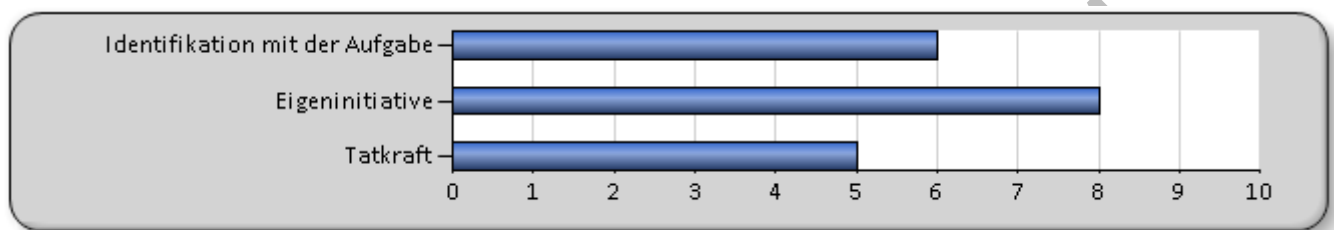
Gut um motivieren und überzeugen zu können, ist die sehr offene und klare Art der Person, ihren Standpunkt einzubringen. Positiv wirkt die erkennbare Sensibilität der Person für persönliche Beziehungen und ihr Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit kann sie den anderen abholen und einbinden. Mit großem persönlichen Ehrgeiz kann die Person auf andere sehr anspornend wirken.

Musteraufwertung
CAPTain management OM

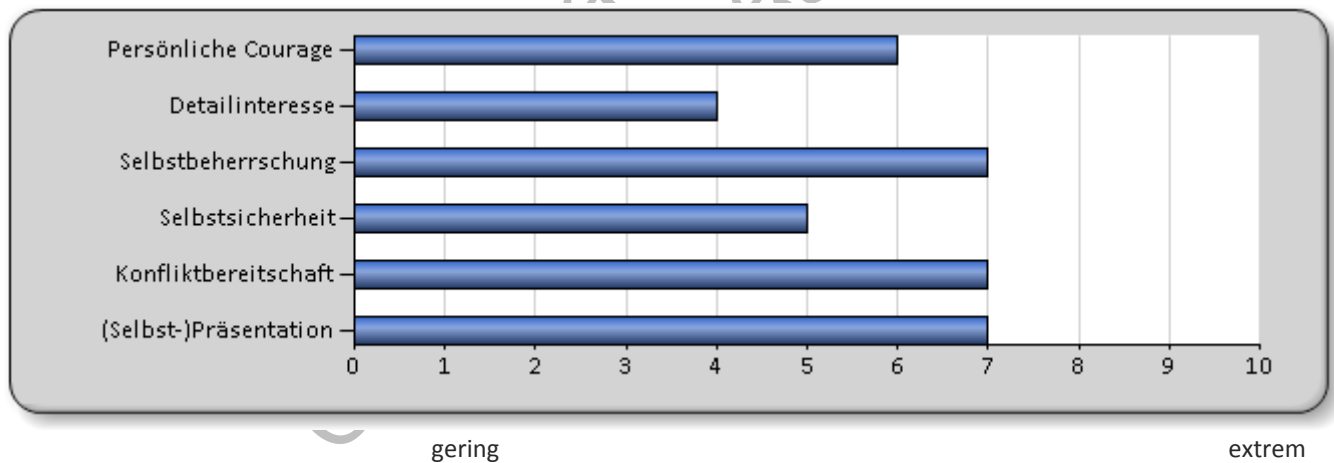
Persönlichkeit

Eine Position an der Spitze des Unternehmens bringt einen besonderen Erfolgs- und Bewährungsdruck mit sich. Gleichzeitig bietet sie wenig Möglichkeiten zu einem offenen, vertrauensvollen Austausch. Von einem Top Manager wird erwartet, dass er sein Metier beherrscht und nicht auf die persönliche Unterstützung anderer angewiesen ist.

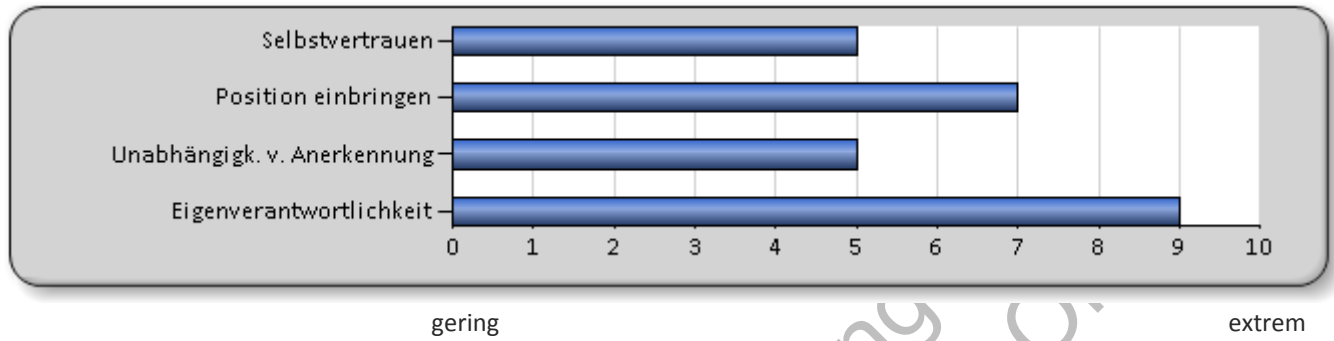
Einsatzfreude



Standing



Persönliche Autonomie



Einsatzfreude

Die Person identifiziert sich mit ihrer Arbeit und engagiert sich gerne. Gleichzeitig ist die Arbeit nicht ihr einziger Lebenszweck. Wie für Führungskräfte typisch, wartet die Person nicht auf Anweisungen, sondern erkennt von sich aus Handlungsbedarf und ergreift selbstständig die Initiative. Um sich ihr Urteil zu bilden, benötigt sie keine Vorgaben. Die Tatkraft ist hoch, ähnlich wie bei den meisten Führungskräften. Die Person will nicht lange zögern, sondern drängt darauf, dass es vorangeht.

Standing

Bei unerwarteten Schwierigkeiten oder besonderen Herausforderungen benötigt die Person wenig persönliche Ermutigung. Sie lässt sich nicht aus dem Konzept bringen und weiß sich meist selbst zu helfen. In dieser Hinsicht zeigt sie sich belastbar. Eine Voraussetzung, um auch in Ausnahmesituationen den Überblick zu behalten, ist die Vorgehensweise, (erst) das Ganze zu erfassen und sich nicht um jedes Detail zu kümmern. Die Beurteilung der Lage beruht meist auf einem fundierten Überblick. Die Person will - wie für Manager nicht untypisch - auch und gerade in Drucksituationen ihre negativen Gefühle beherrschen und sich diplomatisch äußern. Dadurch wirkt sie vielleicht nicht immer so authentisch. Aber dafür bleibt sie auch in schwierigen Lagen stets freundlich.

Mit ihrem gesunden Selbstvertrauen tritt die Person sicher auf und hat auch vor Kritik keine Angst. Sie weiß um ihre eigenen Stärken und Schwächen und steht insgesamt positiv zu sich. Sie kann Kritik zulassen und ist bereit, ihr eigenes Verhalten zu überdenken, ohne sich klein zu machen. Unangenehme Wahrheiten, die andere vielleicht nicht gerne hören möchten, traut die Person sich offen und direkt auszusprechen. Sie vertritt ihre Vorstellungen und geht auch kritischen Gesprächen nicht aus dem Weg. Dabei muss sie sich nicht immer durchsetzen oder gewinnen. Aber sie bringt ihren Standpunkt klar ein. Um sie von ihren Vorstellungen abzubringen, braucht es daher schon vernünftige Argumente. Sich und ihr Thema vor anderen zu präsentieren, ihr Konzept zu verkaufen und mit ihren Vorschlägen zu überzeugen, macht der Person schon Spaß. Damit zeigt sie eine Verhaltenskompetenz, die auf höheren Führungsebenen oft anzutreffen ist.

Persönliche Autonomie

Die Person präsentiert sich auch in schwierigen Situationen selbstsicher und gefestigt. Man kennt die Person beherrscht, taktvoll und diplomatisch in ihren Äußerungen. Auch wenn der Person erkennbar an der Anerkennung und Zustimmung anderer liegt, würde sie sich nicht anbiedern. Von der Tatsache, dass eine Person hierarchisch höher angesiedelt ist als sie, lässt sich die Person - wie für eine Führungskraft zu erwarten - nicht speziell beeindrucken. Dem Vorgesetzten gegenüber bleibt sie eigenständig.

Entwicklungsfelder

Berücksichtigen Sie bitte bei der Auswertung der von uns empfohlenen Entwicklungsfelder, dass unterschiedliche Arbeitsumgebungen und -konstellationen zu unterschiedlich konkreten Stellenanforderungen führen. Auf individuell-spezifische Anforderungen kann diese Auswertung natürlich nicht eingehen. Entsprechend dem Kompetenzmodell könnte die Person sich jedoch in folgenden Bereichen noch verbessern:

Aus den Ergebnissen ergeben sich keine stark ausgeprägten oder dringenden Entwicklungsfelder. Die Person entspricht in ihrem Verhalten im Großen und Ganzen dem CAPTain-Kompetenzmodell für Manager. Sie verfügt damit über gute Voraussetzungen, um ein erfolgreicher Manager zu sein. Trotzdem kann es in einzelnen Punkten Optimierungsmöglichkeiten geben. Wenn die Person den Wunsch hat, ihr Managementverhalten zu verbessern, werten Sie bitte den Ergebnisbericht auf entsprechende Hinweise aus und setzen Sie dabei eigenen Schwerpunkte. Berücksichtigen Sie dabei, dass unterschiedliche Arbeitsumgebungen und Konstellationen zu unterschiedlich konkreten Stellenanforderungen führen. Auf individuell-spezifische Anforderungen kann diese Auswertung natürlich nicht eingehen.

Musterauswertung
CAPTain management

Selbstbild und CAPTain-Ergebnis

CAPTain unterscheidet zwischen dem subjektiven Selbstbild, das eine Person von sich hat und dem objektiven Ergebnis, mit dem CAPTain den Arbeits- und Leistungsstil dieser Person beschreibt. Grundlage für diese Unterscheidung sind die Angaben in den beiden CAPTain-Fragebögen (Paarvergleichsfragen einerseits und Selbsteinschätzung auf einer 11er Skala andererseits). Wissenschaftliche Untersuchungen und der gesunde Menschenverstand legen nahe, dass das Selbstbild nicht immer in allen Aspekten die Realität vollständig abbildet. Tatsächlich weichen bei 90 % aller Menschen das Selbstbild und die objektiven CAPTain-Ergebnisse mindestens bei einem Verhaltensmerkmal deutlich voneinander ab. Bedeutsame Abweichungen bei bis zu fünf Merkmalen sind absolut üblich.

Die Ursachen für diese Abweichungen können vielfältiger Natur sein. Da ist der berühmte „blinde Fleck“, aber auch der Unterschied zwischen innerem Empfinden und äußerlich sichtbarem Verhalten. Zudem wird das Selbstbild häufig geprägt von Wunsch- und Idealvorstellungen. (Wie man gerne sein/wirken möchte. Was man für sinnvoll und richtig erachtet.) Manchmal ist das Selbstbild einfach veraltet (Es ist schon länger her, dass man über sein Verhalten nachgedacht hat) oder stärker durch das private Erleben als durch das Rollenverhalten am Arbeitsplatz beeinflusst. (Die CAPTain-Analyse bezieht sich jedoch allein auf das Verhalten in der Arbeitswelt.) Zu guter Letzt spiegelt eine Selbsteinschätzung immer auch wider, wie man sich bisher im Vergleich mit anderen erfahren hat, ist also abhängig vom individuellen Erfahrungshintergrund einer Person.

Bedeutsame Abweichungen können ein Ausdruck von Unzufriedenheit mit den aktuellen Gegebenheiten sein, aber auch ein Ansporn, die eigene Realität gemäß der eigenen Vorstellungen und Wünsche zu gestalten. Vielleicht ist es an manchen Stellen angemessen und vernünftig, das Selbstbild der Realität anzupassen. Vielleicht ist dies aber auch ein erster Schritt, die Wunsch- und Idealvorstellungen umzusetzen.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick, wo das Selbstbild offenbar deutlich von den CAPTain-Analyse-Ergebnissen abweicht. Was die Ursache der Abweichung(en) sein mag, bedarf einer Überprüfung. Vielleicht erweist sich in der Gegenüberstellung die eine oder andere Selbsteinschätzung im Nachhinein übertrieben. Das würde dafür sprechen, dass die Antwort zu diesem Merkmal bei der Bearbeitung der Selbsteinschätzungsskala unsicher oder einfach sehr spontan war. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Immerhin wurden viele Auskünfte abgefragt, manchmal auch zu Dingen, über die man bisher wahrscheinlich nie in dieser Form nachgedacht hat.

Eine vollständige Gegenüberstellung von Selbstbild und CAPTain-Analyse finden Sie in dem Abschnitt „Die Ergebnisse im Einzelnen“. Die besonders bedeutsamen Abweichungen sind hier vorab zusammengefasst:

CAPTain - Analyse:

Die Person will bei ihrer Arbeit etwas erreichen. Sie ist bestrebt, mit den ihr zugänglichen Mitteln gute Ergebnisse zu erzielen.

Selbsteinschätzung:

Die Person ist sehr ergebnisorientiert. Ein konkretes Ziel zu haben, motiviert sie ganz besonders. Sie unternimmt große Anstrengungen, um dies zu erreichen.

CAPTain - Analyse:

Die Person verschafft sich einen Überblick über die anstehenden Fachaufgaben und sorgt für deren Erledigung. Wenn nötig, übernimmt sie gewisse inhaltliche Themen selbst.

Selbsteinschätzung:

Die Person kümmert sich konsequent persönlich um die anstehenden Fachaufgaben. Andere dazu anzuweisen, käme ihr kaum in den Sinn.

CAPTain - Analyse:

Die Person zeigt ein Führungsverhalten, bei dem sie aktiv darauf hinwirkt, dass die notwendigen Entscheidungen getroffen werden. Sie will aber nicht die Gruppe dominieren.

Selbsteinschätzung:

Die Person zeigt Führungsstärke, indem sie die wichtigen Entscheidungen trifft. Sie lässt andere Meinungen zu, bestimmt aber meist allein, gibt die Richtung vor und treibt die Gruppe an. Sie erwartet Gefolgschaft.

CAPTain - Analyse:

Die Person lässt sich nur von der Sache und nicht von der Person der Führungskraft beeinflussen. Ein persönliches Unterordnungsverhältnis lehnt sie ab. Sie arbeitet sehr eigenverantwortlich.

Selbsteinschätzung:

Der Person ist ein gutes persönliches Verhältnis zu ihrer Führungskraft wichtig. Sie möchte deren Erwartungen nicht enttäuschen.

CAPTain - Analyse:

Die Person kann notwendige Entscheidungen treffen, lässt sie aber reifen und nimmt sich die Zeit dafür.

Selbsteinschätzung:

Die Person trifft schnelle Entscheidungen, auch aus der Situation heraus. Sie geht dabei durchaus Risiken ein, ist aber auch bereit, suboptimale Entscheidungen später zu korrigieren.

CAPTain - Analyse:

Die Person bleibt möglichst immer freundlich. Sie zeigt Gefühle wie Unmut oder Ärger ungern.

Selbsteinschätzung:

Die Person zeigt normalerweise offen ihre Befindlichkeit, kann aber bei Bedarf ihre negativen Gefühle auch zurückhalten.

Musterauswertung
CAPTain management OM

Durchgeführt am: 14.02.2013

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Oberes Management (om)

Profilkoeffizient: 69.70

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss												
Definition der strategischen Ziele				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Offenheit für Neues	verlässt sich auf Bewährtes										7				Neuem gegenüber offen
Systematik	flexibel, anlassbezogen		3	4											sehr systematisch
Dynamik	ruhig			4	5										dynamisch
Konzeptionelles Denken	intuitiv	2		4											abgewogen, planerisch
Langfristigkeit	kurzfristig handelnd, ungeduldig					5	6								langfristig handelnd, ausdauernd
Eigene Ideen	wenig eigene Ideen						6		8						viele eigene Ideen
Ganzheitlicher Ansatz	Kleinteiligkeit					5	6								das Große und Ganze
Vorgabe von Strukturen und Rahmenbedingungen				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Strukturiertheit	flexibel, anlassbezogen			3	4										sehr strukturiert
Überlegtes Vorgehen	pragmatisch	2		4											sehr überlegt
Detailgenauigkeit	an Details nicht interessiert			4	5										Details im Mittelpunkt
Fokus auf Zusammenhänge	Einzelbetrachtung					5	6								große Zusammenhänge
Aktivitätsniveau	ruhig			4	5										rastlos
Risikobereitschaft	vermeidet Risiken					5			8						nimmt Risiken in Kauf
Überlegtheit	erfahrungsgeleitet	2		4											überlegt, abgewogen
Zielfokus	prozessorientiert					5			8						auf das Ziel fokussiert
Durchsetzungsbereitschaft	setzt sich nicht durch						6	7							bereit sich durchzusetzen
Change Management				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zielorientierung	prozessorientiert					5			8						zielorientiert
Kreativität	wenig kreative Neigungen						6		8						sehr kreative Neigungen
Veränderungskraft	wenig Veränderungskraft					5		7							engagiert sich sehr für Veränderung
Offenheit für Neues	verlässt sich auf Bewährtes								7						Neuem gegenüber offen
Persönliches Engagement	nützlichkeitsorientiert						6	7							hohes Engagement
Persönlicher Ehrgeiz	nicht wettbewerbsorientiert								7						sehr ehrgeizig, konkurrierend
Langfristigkeit	kurzfristig handelnd, ungeduldig					5	6								langfristig handelnd, ausdauernd
Selbstvertrauen	stellt sich infrage					5	6								von sich sehr überzeugt
Konsequenz	führt wenig persönlich zu Ende				4		6								beendet die Aufgaben immer persönlich
Durchsetzungswille	will sich nicht durchsetzen						6	7							will sich durchsetzen
Selbstbeherrschung	sehr direkt				4				7						sehr beherrscht
Bündnispartner gewinnen				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kommunikationsfreude	ist lieber für sich							6		8					kontaktfreudig
Persönliche Ebene	nüchtern, sachorientiert							6							persönlich
Beziehungsorientierung	wenig Sensibilität					5		7							legt Wert auf ein rücksichtsvolles Miteinander
Durchsetzungswille	vertritt die eigene Position nicht							6	7						will sich durchsetzen
Konsensorientierung	wenig Rücksichtnahme					5		7							hohes Konsensbedürfnis
Entscheidungsfreude	trifft nur schwer Entscheidungen					5			8						entscheidet schnell
Offenheit für Kontakt	zieht sich zurück							6		8					hat viel Kontakt
Wortführer in der Gruppe	braucht keine Aufmerksamkeit							6							will im Zentrum stehen
Kooperationsbedürfnis	arbeitet für sich					5	6								fügt sich ein
Emotionale Gruppenbindung	braucht die Gemeinschaft nicht							6							sucht die Gemeinschaft

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Oberes Management (om)

Profilkoeffizient: 69.70

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss												
Führen von Führungskräften				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Identifikation mit der Rolle	sieht sich als Kollegen/-in							5		7					sieht sich in einer Führungsrolle
Führungsautorität	führt nicht							5				8			direktiv, bestimmend
Führungsintensität	wenig Einflussnahme									6		7			sehr viel Einflussnahme
Delegation	delegiert und steuert nicht									6					delegiert und steuert
Position beziehen	vertritt die eigene Position nicht									6		7			vertritt stark die eigene Position
Konsens anstreben	geringe Konsensorientierung							5				7			strebt einen Konsens an
Ambitionierte Ziele	konkurriert nicht											7			großer persönlicher Ehrgeiz
Persönlichkeit				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Identifikation mit der Aufgabe	nützlichkeitsorientiert									6		7			sehr einsatzfreudig
Eigeninitiative	handelt nach Vorgaben											8			will keine Vorgaben
Tatkraft	besonnen, gründlich					4		5							will Aktivität und Erfolg
Persönliche Courage	benötigt viel Unterstützung									5		6			benötigt keine Unterstützung
Detailinteresse	an Details nicht interessiert							4		5					Details im Mittelpunkt
Selbstbeherrschung	sehr direkt							4				7			sehr beherrscht
Selbstsicherheit	stellt sich infrage									5		6			von sich sehr überzeugt
Konfliktbereitschaft	geht Konflikten aus dem Weg											6		7	hohe Konfliktbereitschaft
(Selbst-)Präsentation	präsentiert sich nicht gern											7			präsentiert sich und das Thema gern
Selbstvertrauen	stellt sich infrage									5		6			von sich sehr überzeugt
Position einbringen	bringt eigene Position kaum ein											6		7	besteht beharrlich auf der eigenen Position
Unabhängigk. v. Anerkennung	benötigt persönliche Anerkennung							4		5					benötigt kaum Anerkennung
Eigenverantwortlichkeit	an Autoritäten orientiert											6		9	eigenverantwortlich, unabhängig

Muster
CAPTain man