

CAPTain::management® top management

Max Muster

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	

Erläuterungen zum besseren Verständnis der Ergebnisse

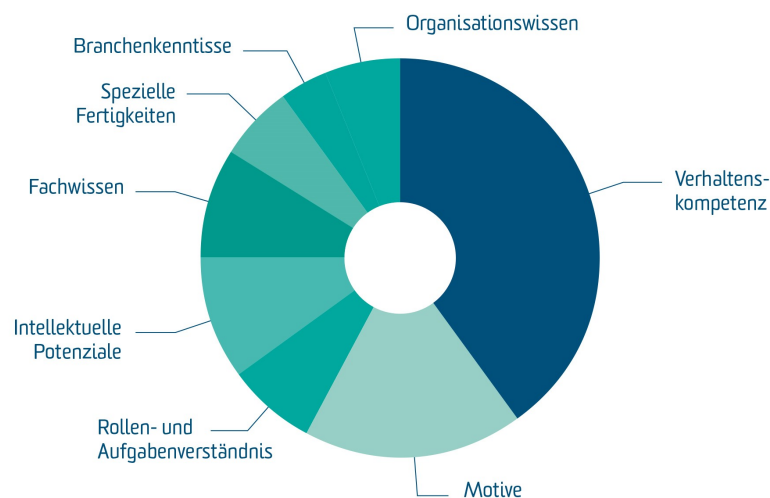
Auf den folgenden Seiten finden Sie eine differenzierte Auswertung der CAPTain-Ergebnisse, gespiegelt an einem zeitgemäßen, zukunftsorientierten Kompetenzmodell für das obere Management. Zum besseren Verständnis, wie diese Ergebnisse zustande gekommen und zu interpretieren sind, geben wir an dieser Stelle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

DIE ACHT LEISTUNGSBAUSTEINE FÜR DEN BERUFSERFOLG



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

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

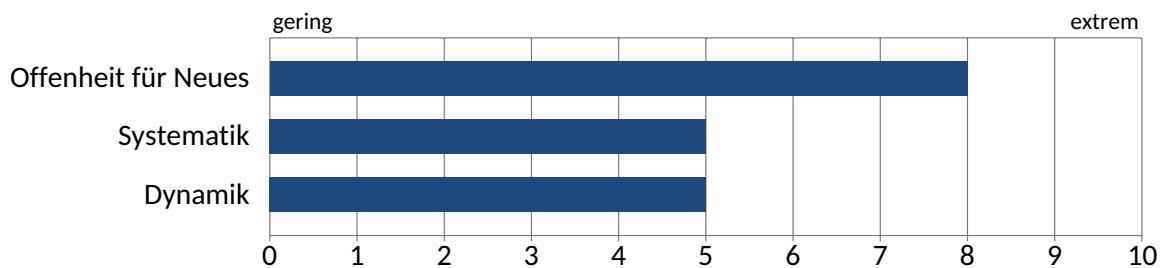
Persönliche Ergebnisse

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

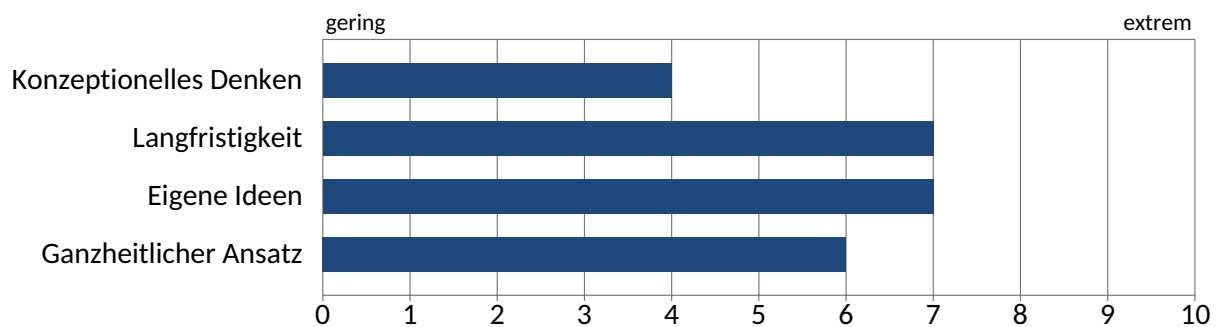
Definition der strategischen Ziele

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 sehr positiv eingestellt. Sie sucht die Veränderung. Bitte überprüfen Sie: Bewertet die Person Bestehendes und Bewährtes manchmal zu gering? Überfordert sie nicht manchmal sich und ihre Umgebung mit ihrem Drang, Neues auszuprobieren? 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/-innen typische, gesteigerte Aktivitätsniveau erlaubt es der Person, sich mehreren Themen gleichzeitig zu widmen.

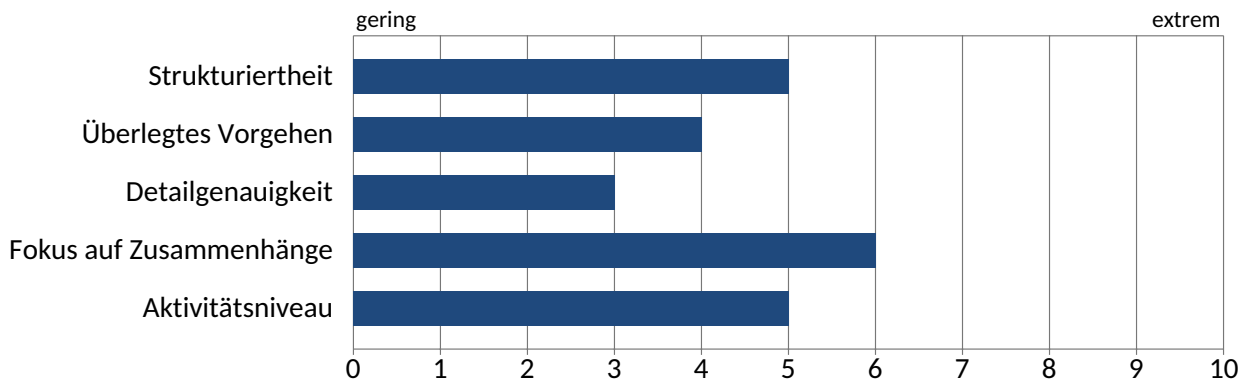
Strategisches Denken

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

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.

Gut für ihre Methodenkompetenz ist, dass die Person den Überblick behält, um bei Bedarf stärker in die Details einzusteigen. Ihr persönliches Aktivitätsniveau kann die Person befähigen, mehrere Dinge parallel zu bearbeiten.

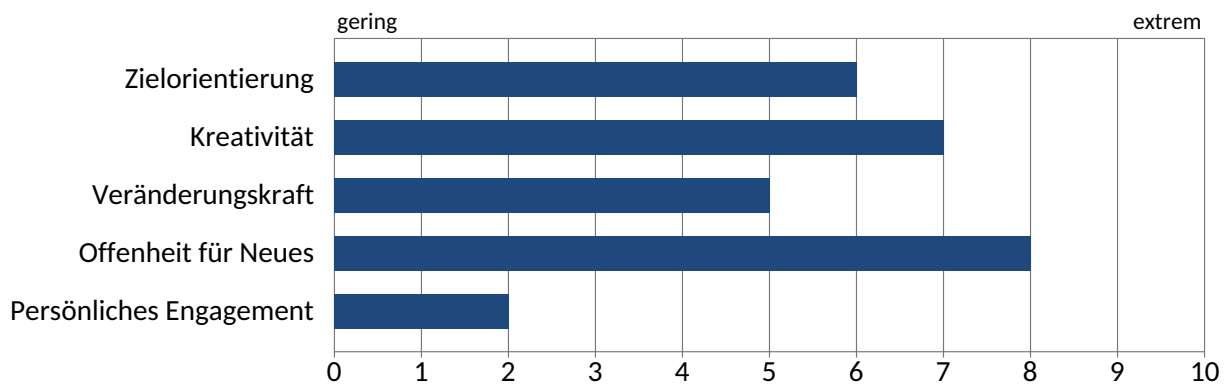
Entscheidungsfähigkeit

Die Person trifft schnelle Entscheidungen aus der Situation heraus und geht dabei auch Risiken ein. 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 zielgerichtet. Bei der Person braucht man keine Sorge zu haben, dass sie unpopuläre Entscheidungen nicht so gerne trifft und vertritt.

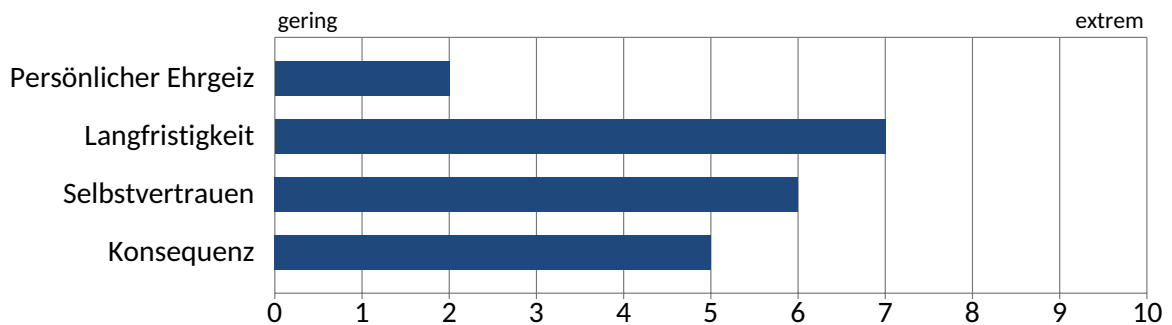
Change Management

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/e Manager/-in konstruktiv lösen.

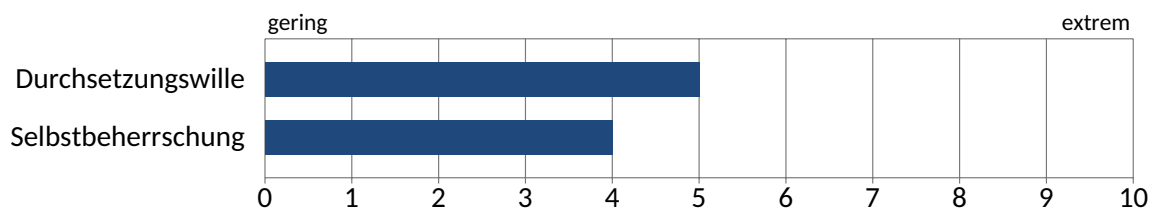
Innovationskraft



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 zu wenig Veränderungswirkung. Denn ihr Interesse und ihr Einfluss, Neues auf den Weg zu bringen, sind relativ gering. Ihre innovative Wirkung schmälert die Person dadurch, dass sie zu sehr auf alles Neue aufspringt. Etwas mehr Kontinuität ist wahrscheinlich sinnvoll. Mit ihrer Konzentration auf das absolut Notwendige und einen nach eigenen Nützlichkeitsabwägungen gesteuertes persönliches Engagement ist die Person bestrebt, mit möglichst geringem Aufwand möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen. Es könnte jedoch auch bei manchem der Eindruck entstehen, dass sie zu wenig im Sinne des Unternehmens tut.

Erfolgswille

Da die Person mit dem zufrieden zu sein scheint, was sie erreicht hat, sollte man von ihr keinen besonderen Ehrgeiz erwarten. Mit ihrer Ausdauer und Hartnäckigkeit zeigt die Person gute Voraussetzungen, um auch schwierige und langwierige Projekte erfolgreich zu verfolgen. Bei Minderleistung überprüft die Person sich selbstkritisch, ohne sich gleich total infrage zu stellen.

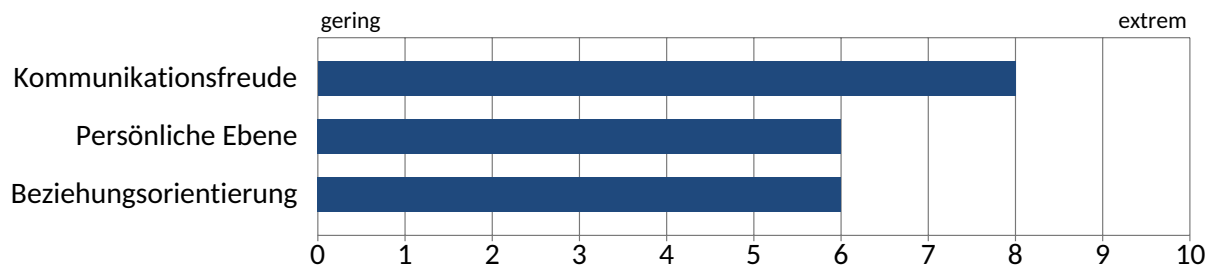
Konfliktlösungskompetenz

Positiv für ihre Konfliktlösungskompetenz ist, dass die Person auf die Normalität von Konflikten eingestellt ist und keine Angst hat, strittige Themen anzusprechen. Meinungsverschiedenheiten kehrt sie nicht unter den Teppich. Sie bringt ihre Position offen und direkt ein, kann sie aber bei Bedarf auch wieder zurücknehmen. Günstig ist die authentische Art der Person, die andere nicht provoziert und dennoch erkennen lässt, wie sie zu den Dingen steht.

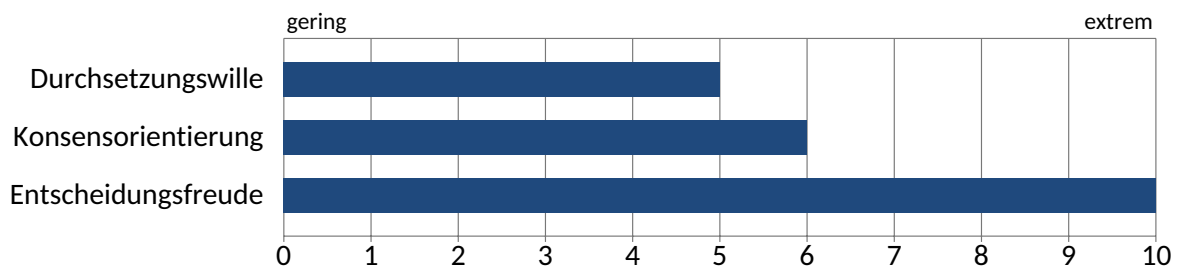
Bündnispartner gewinnen

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

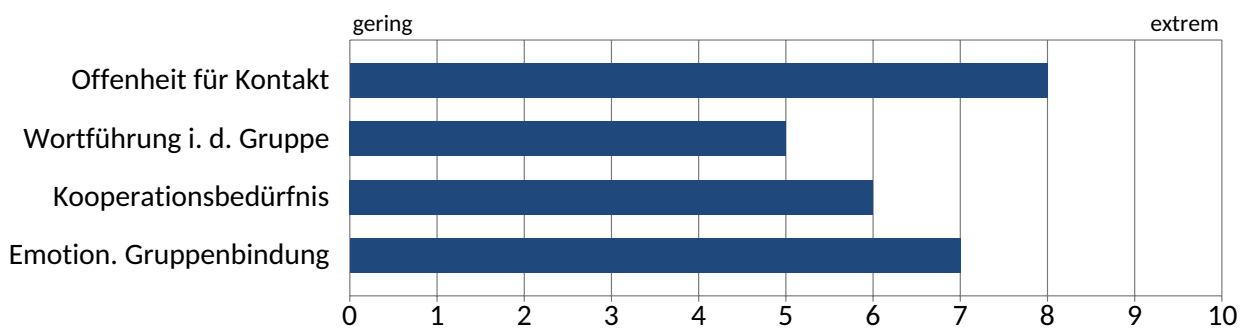
Beziehungsmanagement



Absprachen herbeiführen



Kooperationsfähigkeit



Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement sollte ihr leichtfallen: Die Person ist kontaktfreudig, hat einen guten Draht zu anderen und legt Wert auf ein rücksichtsvolles Miteinander. Sie tut etwas für die gute Beziehung, ohne dabei zu persönlich zu werden.

Absprachen herbeiführen

Die Person kann gut Absprachen herbeiführen, da sie einerseits ihre Position offen und klar einbringt und andererseits auf die anderen eingeht und sie einbindet. Allerdings sind ihre Entscheidungen vielleicht manchmal zu spontan und aus der Situation heraus getroffen.

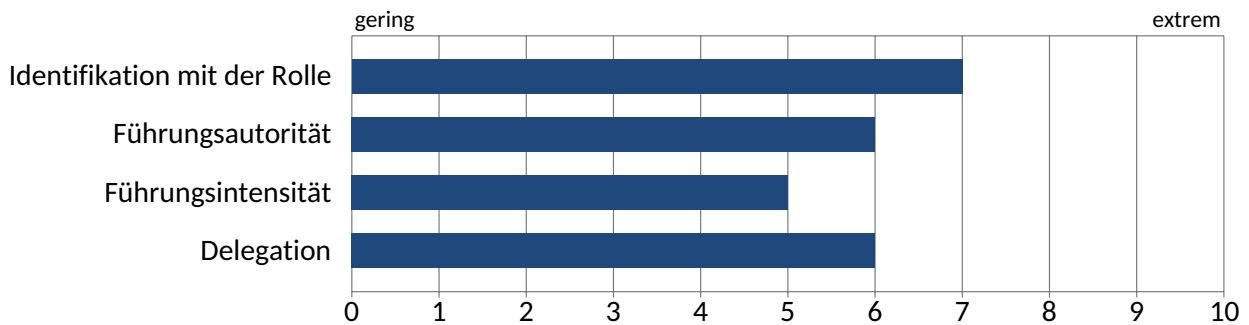
Kooperationsfähigkeit

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. Die Gruppe ist für die Person emotional sehr wichtig. Sie würde sich nicht ohne Weiteres gegen die Gemeinschaft stellen. Für ihre Position ist sie jedoch zu abhängig von der Gesamtstimmung im Team.

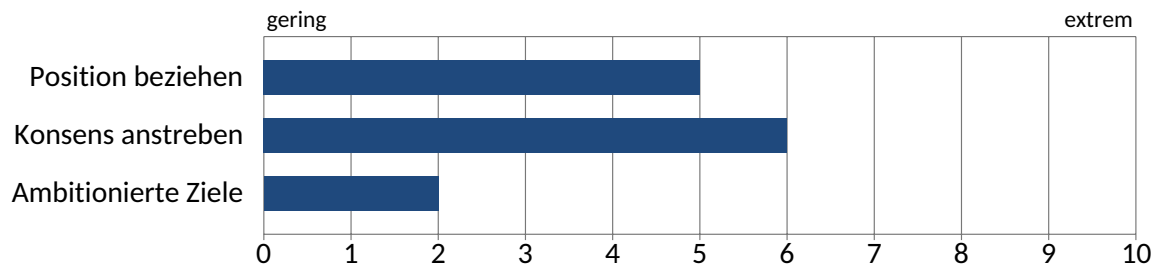
Führen von Führungskräften

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 klar eine Führungsrolle ein und sieht sich verantwortlich für die Arbeitsweise und Ergebnisse des Teams. 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.

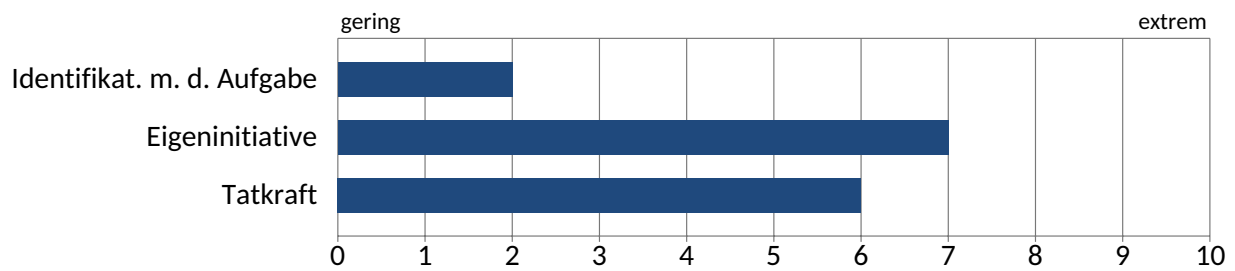
Motivationsvermögen

Gut um motivieren und überzeugen zu können, ist die 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. Wenig anspornend wirkt es, wenn die Person selbst keinen Ehrgeiz zeigt.

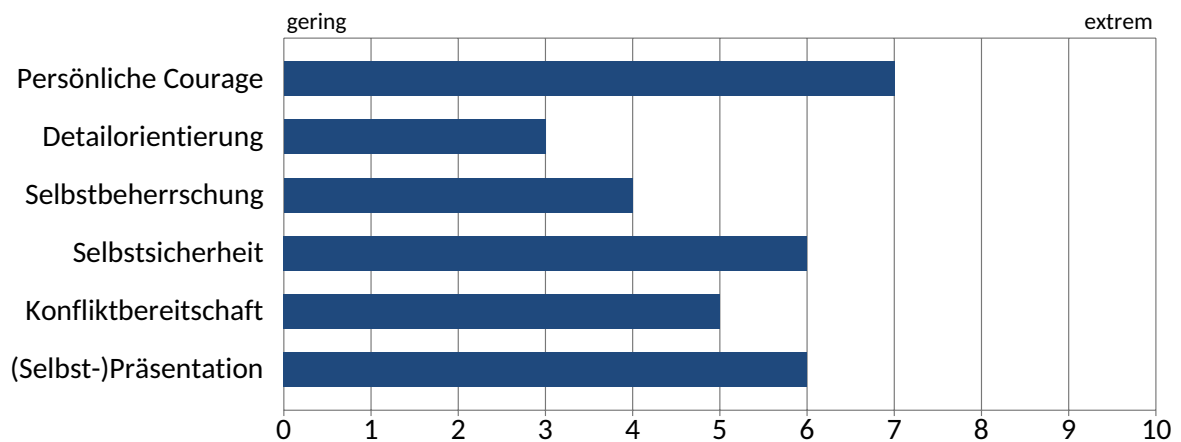
Persönlichkeit

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/einer Top-Manager/-in wird erwartet, dass er/sie sein/ihr Metier beherrscht und nicht auf die persönliche Unterstützung anderer angewiesen ist.

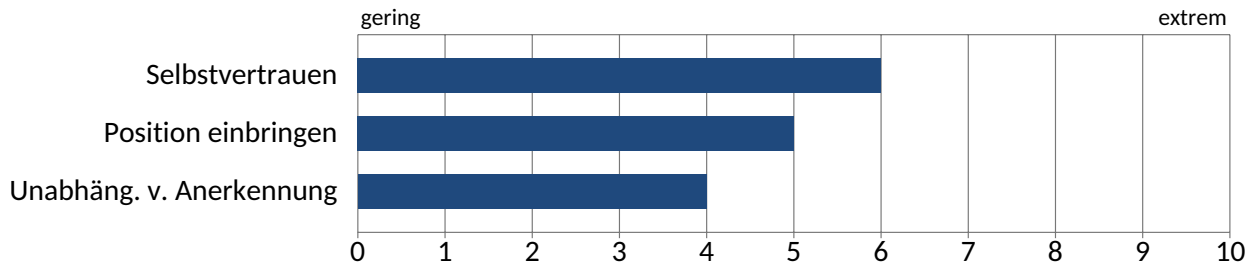
Einsatzfreude



Standing



Persönliche Autonomie



Einsatzfreude

Die Person ist sehr nützlichkeitsorientiert und will genau wissen, was es ihr bringt, bevor sie aktiv wird. Das muss nicht unbedingt heißen, dass sie wenig arbeitet. Doch sie überprüft bei jedem Arbeitsauftrag, ob es sich wirklich lohnt. 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. Positiv ist die Zielorientierung der Person zu bewerten. Sie weiß, wohin sie will, und arbeitet konsequent darauf hin.

Standing

Bei unerwarteten Schwierigkeiten oder besonderen Herausforderungen benötigt die Person keine persönliche Ermutigung. Sie lässt sich nicht aus dem Konzept bringen und weiß sich selbst zu helfen. In dieser Hinsicht zeigt sie sich sehr belastbar. Durch ihre sehr bedachte Art strahlt die Person auch unter Belastung Ruhe aus. Eine gute 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 Person ist in ihren Äußerungen offen und authentisch. Dabei trennt sie jedoch private Meinung von dem, was der jeweiligen Situation angemessen ist. Das ist auch in Drucksituationen so.

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 unbedingt durchsetzen oder gewinnen. Aber sie bringt ihren Standpunkt deutlich 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. Meist ist die Person offen und kann auch Gefühle zeigen. Auch wenn der Person erkennbar an der Anerkennung und Zustimmung anderer liegt, würde sie sich nicht anbietern.

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:

Wenn die Person Mitarbeitende glaubhaft anspornen und motivieren will, muss sie selbst ehrgeizige Ziele haben. Sie sollte zeigen, dass sie ambitioniert ist! Sie sollte auch für sich anspruchsvolle Leistungsziele festsetzen! Das wird auch insgesamt ihr Leistungsverhalten verbessern.

Die Person sollte darauf achten, dass sie nicht auf jede Neuerung unkritisch aufspringt und Bewährtes ohne Not aufgibt!

Die Person sollte sich nicht so sehr vom Team und dessen Stimmungen abhängig machen!

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.

Die besonders bedeutsamen Abweichungen zwischen Selbstbild und CAPTain-Analyse sind hier zusammengefasst:

CAPTain - Analyse:

Für die Person ist Arbeit ein Mittel zum Zweck. Sie setzt ihre Arbeitskraft nur ein, wenn sie dafür eine Notwendigkeit oder einen persönlichen Sinn erkannt hat.

Selbsteinschätzung:

Die Person arbeitet gern und engagiert sich über das übliche Maß hinaus.

CAPTain - Analyse:

Die Überlegungen dieser Person sind immer konkret praxisbezogen. Sie stützt sich dabei vor allem auf ihre Erfahrungen.

Selbsteinschätzung:

Die Person arbeitet gern ein Stück weit konzeptionell. Sie überlegt und erwägt verschiedene Alternativen.

CAPTain - Analyse:

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.

Selbsteinschätzung:

Die Person scheut sich nicht, Entscheidungen zu treffen. Sie kommt ohne Zögern zeitnah zu einem Entschluss.

CAPTain - Analyse:

Die Person lehnt es ab, sich mit anderen zu messen und sich auf deren Kosten in den Vordergrund zu drängen.

Selbsteinschätzung:

Die Person vergleicht sich mit anderen und konkurriert gerne mit ihnen. Sie unternimmt viel, um besser als andere zu sein.

CAPTain - Analyse:

Die Person berücksichtigt die bereichsübergreifenden Zusammenhänge und setzt ihre Prioritäten.

Selbsteinschätzung:

Die Person beschäftigt sich immer wieder kurz und überblickshaft mit den großen Zusammenhängen.

CAPTain - Analyse:

Die Person sucht eine gewisse Nähe zu anderen. Sich gut mit ihnen zu verstehen, ist ihr wichtig.

Selbsteinschätzung:

Die Person sucht sehr stark die Nähe zu anderen. Sie versucht das Vertrauen und die Zuneigung der anderen zu erreichen, indem sie sich sehr auf sie einstellt.

CAPTain - Analyse:

Die Person arbeitet in enger Abstimmung mit anderen. Sie engagiert sich für eine gute Zusammenarbeit.

Selbsteinschätzung:

Die Person bemüht sich um gute und enge Zusammenarbeit und fügt sich ein. Sie ist auf eine enge Kooperation angewiesen.

CAPTain - Analyse:

Die Person entwickelt eigene Vorstellungen und Ideen, wie man etwas besser machen kann, vielleicht sogar etwas ganz Neues.

Selbsteinschätzung:

Die Person hat immer wieder kreative Ideen, wie man Dinge ganz anders oder sogar etwas ganz Neues machen kann. Ihre Vorschläge sind oft originell, aber vielleicht nicht immer direkt umsetzbar.

CAPTain - Analyse:

Die Person stellt sich auch schwierigen und unbekanntem Situationen. Sie braucht dafür wenig Ermutigung und Unterstützung durch andere.

Selbsteinschätzung:

Die Person ist sehr couragiert und stellt sich unbefangenen auch schwierigen Situationen. Sie braucht dafür keine Ermutigung und Unterstützung durch andere.

CAPTain - Analyse:

Die Person hat Selbstvertrauen. Sie ist sich ihrer selbst und ihrer Möglichkeiten sicher, kann aber auch Kritik zulassen.

Selbsteinschätzung:

Die Person demonstriert sehr großes Selbstvertrauen. Sie lässt Kritik kaum zu, weder an ihren Fähigkeiten noch an ihrem Status.

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

top management (tm)

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss
---------	---------	-----------	------------

Profilkoeffizient: 54

Definition der strategischen Ziele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Offenheit für Neues									8	9		Neuem gegenüber offen
Systematik					4	5						sehr systematisch
Dynamik						5		7				dynamisch
Konzeptionelles Denken					4			7				abgewogen, planerisch
Langfristigkeit								7	8			langfristig handelnd, ausdauernd
Eigene Ideen								7			10	viele eigene Ideen
Ganzheitlicher Ansatz							6				10	das Große und Ganze
Vorgabe von Strukturen und Rahmenbedingungen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Strukturiertheit					4	5						sehr strukturiert
Überlegtes Vorgehen					4			7				sehr überlegt
Detailgenauigkeit			2	3								Details im Mittelpunkt
Fokus auf Zusammenhänge							6				10	große Zusammenhänge
Aktivitätsniveau						5		7				rastlos
Risikobereitschaft							6				10	nimmt Risiken in Kauf
Überlegtheit					4			7				überlegt, abgewogen
Zielfokus							6		8			auf das Ziel fokussiert
Durchsetzungsbereitschaft						5		7				bereit sich durchzusetzen
Change Management	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zielorientierung							6		8			zielorientiert
Kreativität								7			10	sehr kreative Neigungen
Veränderungskraft						5		7				engagiert sich sehr für Veränderung
Offenheit für Neues									8	9		Neuem gegenüber offen
Persönliches Engagement			2						8			hohes Engagement
Persönlicher Ehrgeiz			2						8			sehr ehrgeizig, konkurrierend
Langfristigkeit								7	8			langfristig handelnd, ausdauernd
Selbstvertrauen							6			9		von sich sehr überzeugt
Konsequenz						5		7				beendet Aufgaben immer persönlich
Durchsetzungswille						5		7				will sich durchsetzen
Selbstbeherrschung					4	5						sehr beherrscht
Bündnispartner gewinnen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kommunikationsfreude								7	8			kontaktfreudig
Persönliche Ebene							6					persönlich
Beziehungsorientierung					4		6					legt Wert auf rücksichtsv. Miteinand.
Durchsetzungswille						5		7				will sich durchsetzen
Konsensorientierung					4		6					hohes Konsensbedürfnis
Entscheidungsfreude							6				10	entscheidet schnell
Offenheit für Kontakt								7	8			hat viel Kontakt
Wortführung i. d. Gruppe					4	5						will im Zentrum stehen
Kooperationsbedürfnis							6			9		fügt sich ein
Emotion. Gruppenbindung								7				sucht die Gemeinschaft

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

top management (tm)

Positiv Negativ Toleriert Ausschluss

Profilkoeffizient: 54

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