



Unteres Management

Ergebnisse  
für  
**Luise Muster**



## Inhaltsverzeichnis

Erläuterungen zum besseren Verständnis Ihrer Testergebnisse	3
Ihre persönlichen Ergebnisse	6
Umsetzung der Aufgaben	6
Mitarbeiterführung	8
Change Management	10
Partner im Führungsnetzwerk	12
Persönlichkeit	13
Ihre Entwicklungsfelder	14
Selbstbild und Testergebnis	15

Musterauswertung  
CAPTain Managementkompetenz



## Erläuterungen zum besseren Verständnis Ihrer Testergebnisse

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

### Es geht um Ihre Verhaltensmuster

Sie haben im Internet den CAPTain-Fragebogen bearbeitet. Ihre 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 ihre 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 Wortführer 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.



## Testergebnis und subjektive Selbsteinschätzung

Ihre subjektive Selbsteinschätzung kann von den CAPTain-Testergebnissen 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.

Da Sie auch den CAPTain-Fragebogen zur Selbsteinschätzung auf einer 11-stufigen Ratingskala bearbeitet haben, werden Selbsteinschätzung und Testergebnis 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 Untere Management gespiegelt. Unser Kompetenzmodell basiert auf neueren Forschungen zu den gewandelten Aufgaben und Herausforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld von strategischen Rahmenbedingungen und den konkreten Erfahrungen über das Machbare. Die wesentlichen Anforderungen dieses Kompetenzmodells sind zu Beginn jedes Abschnitts des Ergebnisberichts kurz beschrieben.

Spezifische Anforderungen an das Untere Management sehen wir vor allem in den Bereichen

- Umsetzung der Aufgaben
- Mitarbeiterführung
- Change Management
- Partner im Führungsnetzwerk
- Persönlichkeit.

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 Testergebnisses zu berücksichtigen.

Für unsere Beurteilung ist es nicht relevant, ob bestimmte Merkmalsausprägungen bei unteren Führungskräften heute häufig oder selten vorkommen. Maßstab sind allein die Anforderungen an ein modernes und zukunftsfähiges Unteres Management.

## 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 Testergebnisse berücksichtigt werden.



## Wie sollten Sie mit den Ergebnissen umgehen?

Wenn Sie sich mit den Testergebnissen auseinandersetzen, beachten Sie bitte Folgendes:

CAPTain Management-Kompetenz ist kein allgemeiner Persönlichkeitstest. Es geht immer speziell um Ihre Verhaltenskompetenzen am Arbeitsplatz.

In dem folgenden Ergebnisbericht werden Sie sowohl bestätigende als auch zur Reflexion anregende Kommentare finden. Sie werden sich in vielerlei Hinsicht gut beschrieben fühlen. Vielleicht werden 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 Ihrer Auswertung Verhaltensmerkmale kritisch kommentiert sein sollten oder Ihnen Entwicklungsfelder genannt werden, so reflektieren Sie bitte selbst, inwieweit dies auf dem speziellen Hintergrund Ihrer Position seine Berechtigung hat. Bitte verstehen Sie diese Hinweise nicht als das Aufdecken von Fehlern, sondern als Chancen zur weiteren Optimierung und Steigerung Ihrer Führungswirkung.



Vielleicht haben Sie auch die Möglichkeit, sich mit einer Person Ihres Vertrauens, die Sie gut kennt, über Ihre Ergebnisse auszutauschen. Von außen sieht manches anders aus, als es von innen heraus wahrgenommen und gewollt wird.

Machen Sie sich auch Ihre Stärken und Ihre positiv wirksamen Verhaltenskompetenzen klar! Achten Sie darauf, dass Sie sie auch weiterhin nutzen!

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und interessante Anregungen.

Das CNT-Testautoren-Team

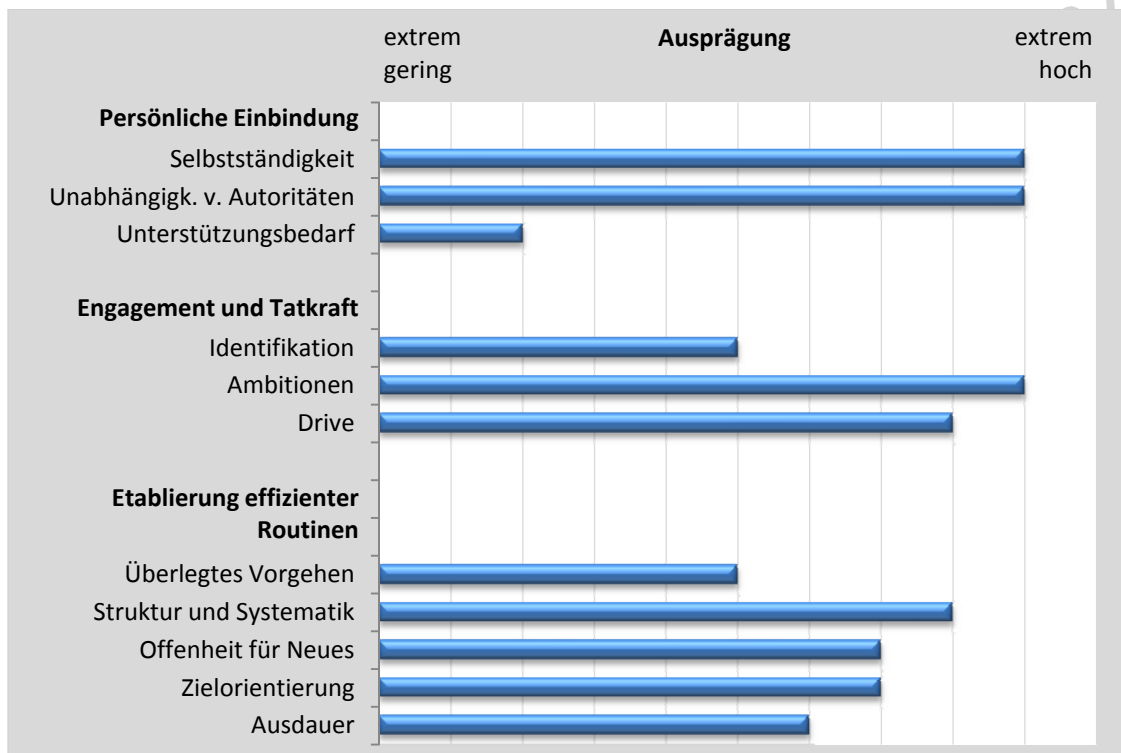
Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.



## Ihre persönlichen Ergebnisse

### Umsetzung der Aufgaben

Der untere Manager hat vor allem für die effiziente und zuverlässige Umsetzung der Aufgaben zu sorgen, die ihm vom Mittleren Management übertragen wurde. Dazu nimmt er die Vorgaben auf und stimmt sich mit den Erwartungen seines Vorgesetzten ab. Er etabliert und steuert Prozessroutinen zur Leistungserbringung von (technisch) fixierten bzw. reproduzierbaren Abläufen. Mit seinem Engagement ist er zum einen Vorbild für die Mitarbeiter und zum anderen eine treibende Kraft für die termingerechte Aufgabenerledigung.



### Persönliche Einbindung

Sie fügen sich nicht gerne ein, sondern definieren Ihre Ziele selbst und legen eigenständig Ihre Arbeitsmethoden fest. Nach Vorgaben und Anweisungen wollen Sie nicht arbeiten. Ihre Stärken sind Selbstständigkeit und Eigeninitiative. Doch sind Sie damit für einen unteren Manager deutlich zu wenig in die allgemeinen Rahmenbedingungen, die Vorgaben und die Absprachen eingebunden. Ihre Vorgehensweise wird wahrscheinlich als in der Sache zu eigenmächtig erlebt.

Ihrem Vorgesetzten begegnen Sie auf Augenhöhe. Ihre hierarchische Unterordnung scheinen Sie persönlich kaum zu akzeptieren – so wird es womöglich wahrgenommen. Dabei trauen Sie sich persönlich, die Dinge in die Hand zu nehmen und auch außergewöhnliche Aufgaben couragiert anzupacken. Besondere menschliche Unterstützung oder Ermutigung benötigen Sie kaum. Häufiger als heute könnten Sie jedoch eine zweite Meinung einholen und sich mehr der Rückendeckung durch andere versichern.



## Engagement und Tatkraft

Sie sind bereit, sich einzusetzen, können aber auch Abstand nehmen und nicht nur an die Arbeit denken.

Ihren Job wollen Sie besser als alle anderen machen. Mit Ihrem großen Ehrgeiz fehlt es Ihnen allerdings wahrscheinlich manchmal an Gelassenheit, z. B. wenn etwas nicht wie gewünscht klappt oder andere nicht so funktionieren, wie Sie wollen. Gleichzeitig drängen Sie oft zu sehr auf Aktivität und wollen meist gleich loslegen.

## Etablierung effizienter Routinen

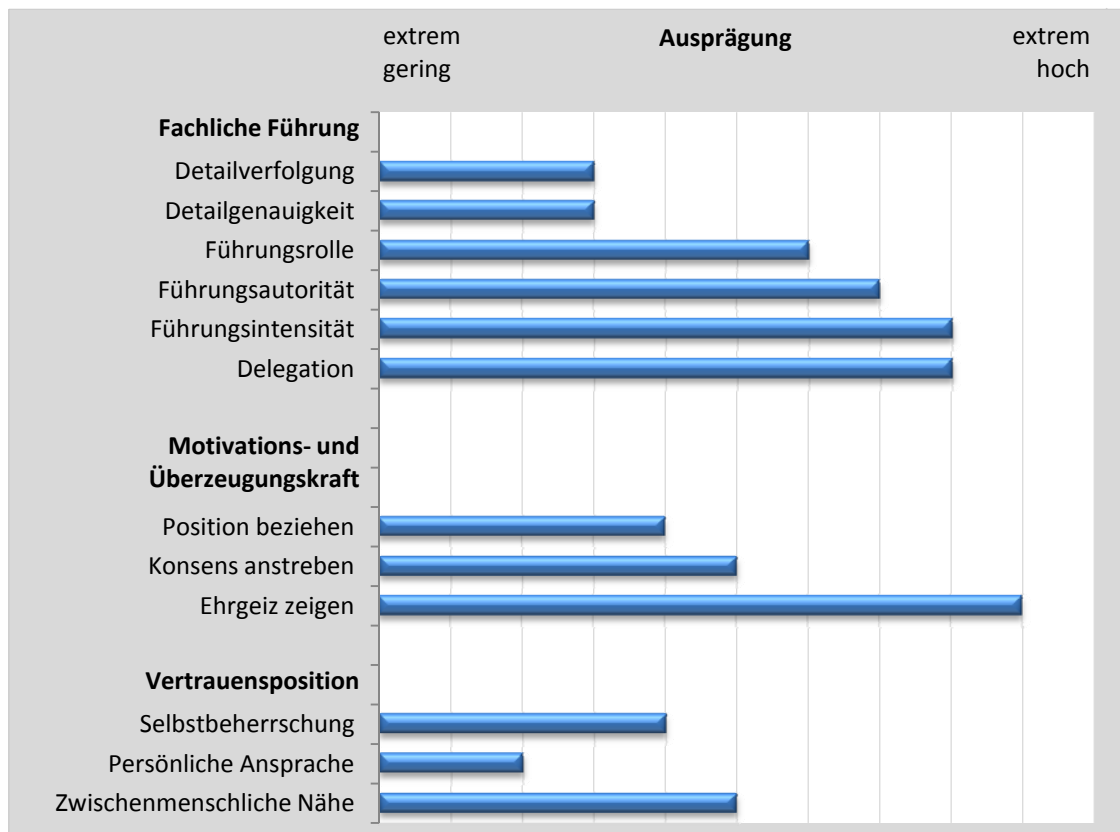
Abläufe und Prozesse gestalten Sie auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie achten dabei auf eine auch formale Struktur und Systematik, von der Sie nicht gerne abweichen.

Wenn von außen Neues an Sie herangetragen wird, sind Sie demgegenüber sehr positiv eingestellt. Sie lieben Abwechslung und Veränderung, schätzen jedoch Routinen zu wenig wert. Durch einen engagiert zielorientierten Mitteleinsatz nutzen Sie Ihre Ressourcen effizient. Sie bleiben am Ball, allerdings nicht unbegrenzt. Wenn ein Ergebnis nicht absehbar ist, schließen Sie die Sache lieber bald ab.



## Mitarbeiterführung

Der untere Manager ist selbst noch in fachliche Aufgaben eingebunden und hat für seine Mitarbeiter oft die letztendliche Entscheidungskompetenz bei inhaltlichen Fragestellungen. Er verteilt die Aufgabenpakete entsprechend den Fähigkeiten und Kapazitäten der Mitarbeiter und hat die Umsetzung der Aufgaben im Blick. Gegebenenfalls steht er den Mitarbeitern mit Ratschlägen und Hinweisen zur Seite. Seine Aufgabe ist es auch, für die kollektive Akzeptanz von vorgegebenen oder mit dem Mittleren Management ausgehandelte Entscheidungen zu sorgen. Seinen Mitarbeitern soll er eine Vertrauensperson sein, an die sie sich mit persönlichen Anliegen und bei Konflikten wenden können.



### Fachliche Führung

Auf der Basis Ihrer Fachkompetenz verschaffen Sie sich einen Überblick über die zu erledigenden Aufgaben und weisen Ihre Mitarbeiter dementsprechend an. Mit den Details beschäftigen Sie sich wenig. Als unterer Manager sollten Sie jedoch manche Einzelheiten noch genauer kennen.

Sie sehen sich in der Rolle eines Vorgesetzten, der verantwortlich ist für die Arbeitsweise und die Ergebnisse des Teams. Als untere Führungskraft zeigen Sie dann einen zu engen Führungsstil. Sie treffen die relevanten Entscheidungen und steuern und lenken dann sehr häufig mit Hinweisen und Ratschlägen. Sie lassen kaum eine Gelegenheit aus, Einfluss zu nehmen, kümmern sich und bestimmen alles, was die Mitarbeiter tun und kontrollieren stark. Unqualifizierte und unmotivierte Mitarbeiter benötigen vielleicht diesen Führungsstil, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter fühlen sich wahrscheinlich gegängelt und bevormundet. Überprüfen Sie, ob mehr Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung nicht die Mitarbeiter mehr motivieren könnte.



Sie sehen Ihre Aufgabe oft darin, Aufgaben und Kompetenzen zu verteilen und den Überblick zu bewahren. Dadurch verschaffen Sie sich auch Freiraum für wichtige Themen. Achten Sie jedoch auch darauf, dass Sie nicht die Bodenhaftung verlieren.

### **Motivations- und Überzeugungskraft**

Um noch mehr motivieren und überzeugen zu können, sollten Sie manchmal Ihren Standpunkt vielleicht etwas direkter und präziser formulieren. Positiv wirkt Ihre erkennbare Sensibilität für persönliche Beziehungen und Ihr Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit können Sie auch den anderen abholen und einbinden. Gelegentlich könnten andere das Gefühl haben, für Ihren großen Ehrgeiz instrumentalisiert zu werden. Das würde allerdings demotivierend wirken.

### **Vertrauensposition**

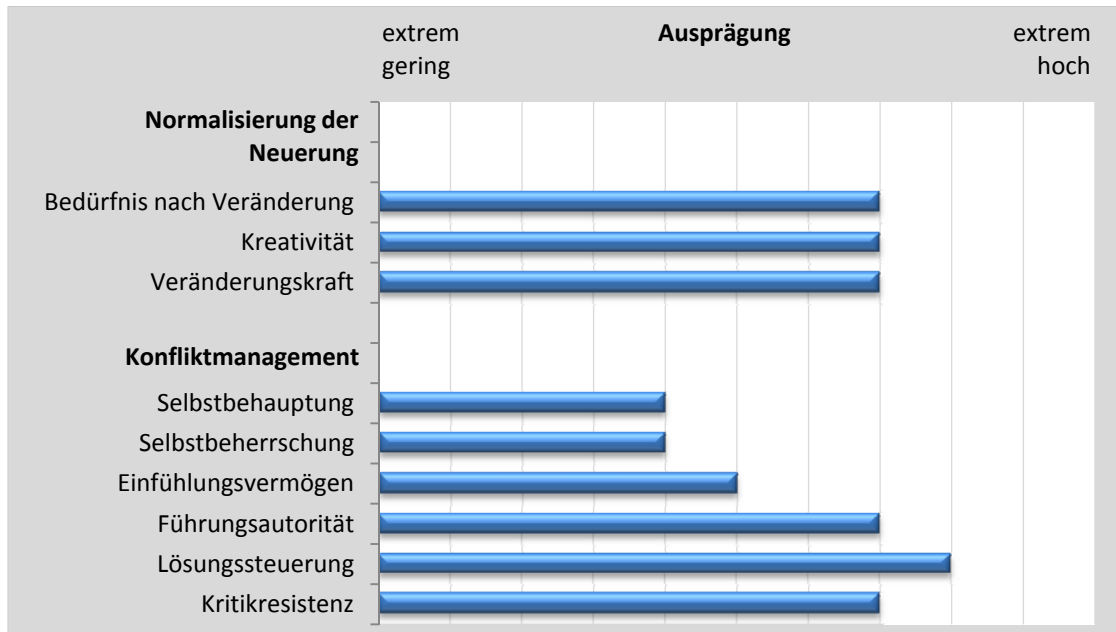
Durch Ihre in Bezug auf persönliche Angelegenheiten zurückhaltende und meist sachbezogene Art fällt es Ihnen schwerer, einen persönlichen Draht aufzubauen, wie er für das Ansprechen schwieriger Themen oft hilfreich ist. Gleichzeitig sind Sie bereit, auf zwischenmenschliche Belange eine gewisse Rücksicht zu nehmen. Sie können auf andere eingehen.

Mit Ihrer offenen und authentischen Art, die Dinge anzusprechen, kommunizieren Sie glaubwürdig und schaffen eine Grundlage für Vertrauen und Offenheit.



## Change Management

Die Aufgabe des unteren Managers beim Change Management besteht vor allem darin, die vom Mittleren oder Oberen Management angestoßenen Veränderungen auf ihre praktische Umsetzbarkeit zu prüfen und in handhabbare alltägliche Routinen zu überführen. Dazu gehört es auch, gelegentlich eigene konstruktive Lösungsansätze zu entwickeln. Widerstand und Konflikte auf Seiten der Mitarbeiter im Zusammenhang mit den Veränderungen muss er erkennen, thematisieren und bearbeiten.



### Normalisierung der Neuerung

Sie bringen eigene Ideen ein und suchen den Wandel und die Veränderung - vielleicht manchmal mehr, als es die Mitarbeiter und die Organisation mittragen können. Insgesamt können Sie mit Ihrer Aufgeschlossenheit und Ihrem Engagement ein starker Motor für Veränderungsprozesse sein. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Sie mehr Veränderung fordern, als das Team mittragen kann.

### Konfliktmanagement

Ein Teil Ihres Konfliktmanagements besteht darin, dass Sie strittige Themen schon ansprechen und Meinungsverschiedenheiten nicht verschweigen, dies jedoch möglichst auf eine Art, die einen offenen Konflikt vermeidet. Günstig ist Ihre authentische Art, die andere nicht provoziert und dennoch erkennen lässt, wie Sie zu den Dingen stehen. Ihre Position bringen Sie auf eine Art und Weise ein, dass schon klar wird, was Sie meinen, andererseits aber Konflikte und Spannungen möglichst vermieden werden. Das ist oft deeskalierend, verschleiert aber auch teilweise die Widersprüche.

Weil Ihnen ein gutes persönliches Miteinanderauskommen wichtig ist und Sie der Beziehungsebene Aufmerksamkeit schenken, zeigen Sie oft eine gewisse Sensibilität, um sich auch in die Situation des anderen versetzen und gegebenenfalls seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen zu können. Es sollte Ihnen nicht schwer fallen, die richtige Kommunikationsebene zu erkennen und den



anderen kommunikativ abzuholen. Gut ist, dass Sie es in die Hand nehmen, eine Entscheidung für die Gruppe zu treffen. Gleichzeitig sollten Sie die anderen durch häufige Tipps und Hinweise nicht zu sehr einengen.

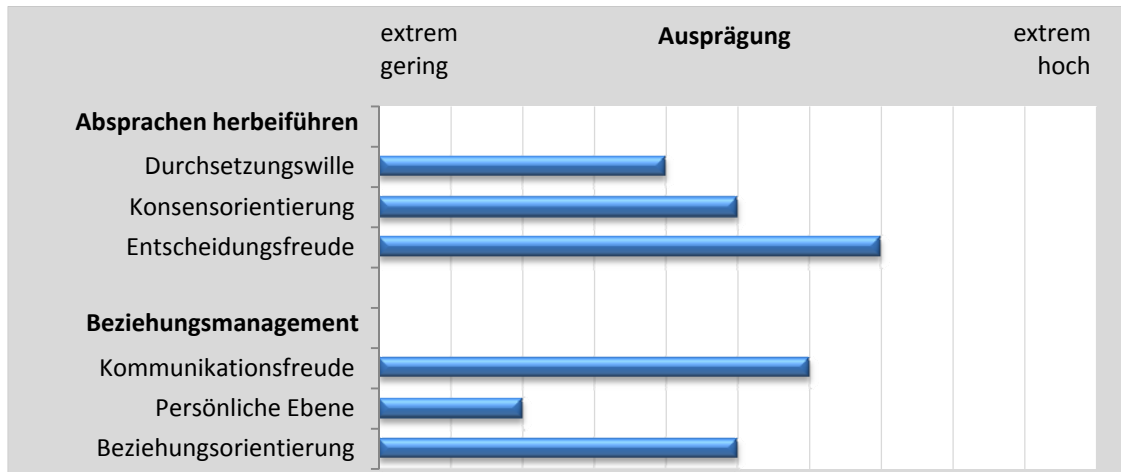
Insgesamt sind Sie sich Ihrer Sache meist sicher und treten selbstbewusst auf. Allerdings können Sie auch Kritik annehmen. Das unterstützt Ihre Konfliktmanagementkompetenz.

Musterauswertung  
CAPTain Managementkompetenz



## Partner im Führungsnetzwerk

*Wir sehen den unteren Manager als Teil des betrieblichen Führungs- und Kommunikationsnetzwerks. Nur so erhält er informelle Inputs, kann er Absprachen mit Kollegen treffen und seine Ansichten und Erkenntnisse offen an das Mittlere Management kommunizieren. Als die Führungskraft, welche den direktesten Kontakt zu den Mitarbeitern und den Kunden hat, kommt ihr in dem Netzwerk eine besondere Bedeutung zu.*



### Absprachen herbeiführen

Sie können gut Absprachen herbeiführen, indem Sie Ihre Position eher etwas vorsichtig einbringen, jedoch auf Ihre Gesprächspartner persönlich eingehen und sie einbinden. Zu Ihren Entscheidungen kommen Sie zügig.

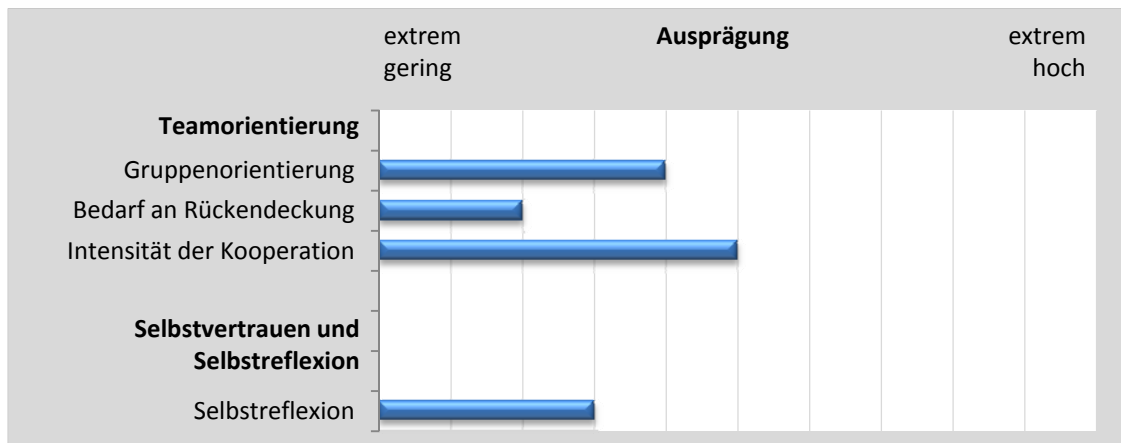
### Beziehungsmanagement

Trotz Ihres sehr sach- und aufgabenbezogenen Umgangsstils betreiben Sie auf Ihre Art ein Beziehungsmanagement. Denn Sie sind kontaktfreudig, legen Wert auf ein gutes Miteinanderauskommen und beziehen zwischenmenschliche Belange in Ihr Tun mit ein. Allerdings meiden Sie im Kontakt meist die menschlich-persönliche Ebene und kommen lieber schnell zur Sache. Das macht es Ihnen vielleicht manchmal schwerer, das Eis zu brechen. Sie tun etwas für die gute Beziehung, ohne dabei persönlich zu werden.



## Persönlichkeit

*Der untere Manager ist Führungskraft und gleichzeitig noch stark in die Gruppe und ihre Zusammenarbeit eingebunden. Er hat Anschluss an das Teamgeschehen, ohne sich jedoch völlig von der Gruppe abhängig zu machen. Vielmehr präsentiert er sich auch als eigenständige und reflektierte Persönlichkeit.*



### Teamorientierung

Sie haben emotionalen Anschluss an das Team und sind in die Zusammenarbeit gut eingebunden. Gleichzeitig sind Sie aber auch bei schwierigeren Aufgabenstellungen nicht auf persönliche Unterstützung angewiesen.

### Selbstvertrauen und Selbstreflexion

Sie sind sich Ihrer selbst und Ihrer Möglichkeiten sicher und strahlen Selbstvertrauen aus. Sie möchten Ihre Position behaupten und nicht gerne in Frage stellen lassen. Gleichwohl können Sie sich bei Bedarf hinterfragen und auch Kritik zulassen. Damit verfügen Sie über gute Voraussetzungen, um kompetent und überzeugend zu wirken und gleichzeitig noch lernfähig zu bleiben.



## Ihre 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 allgemeinen CAPTain-Kompetenzmodell für das Untere Management könnten Sie sich jedoch in folgenden Bereichen noch verbessern:

Als unterer Manager sollten Sie sich mehr in Vorgaben und Absprachen einordnen. Ihre Rolle verlangt mehr Einbindung in die allgemeinen Regeln und Orientierung an den Zielvorgaben.

Gehen Sie nicht zu global an Ihre Aufgabenstellungen heran. Sie sollten sich mit den konkreten, abteilungsrelevanten Zusammenhängen beschäftigen, nicht mit allgemeinen Grundsatzüberlegungen.

Achten Sie darauf, dass Sie sich mit Ihrem großen Ehrgeiz nicht selbst blockieren, indem Sie von sich mehr verlangen, als mit vernünftigem Aufwand möglich ist. Auch sollten Sie Ihre Mitarbeiter nicht überfordern!

Sie überfordern wahrscheinlich Ihre Umgebung mit Ihrer Suche nach Veränderung. Achten Sie darauf, dass die anderen mitgehen können und Neuerungen auch tatsächlich umgesetzt werden!

Gut Ding braucht Weile. Doch achten Sie darauf, dass Sie die Abläufe nicht durch eine zu bedachte Vorgehensweise verzögern.

Achten Sie darauf, dass Sie die Mitarbeiter nicht durch häufige Hinweise und Ratschläge bevormunden. Mischen Sie sich nicht in alles ein und haben Sie mehr Vertrauen!.

Sie sollten nicht kämpfen wie ein Leistungssportler. Mit zu hohen Anforderungen demotivieren Sie eher, als dass Sie anspornen.

Wenn Sie sich persönlich mehr öffnen und im Kontakt weniger nüchtern und sachbezogen wären, könnten Sie andere menschlich besser erreichen. Das würde sich auf die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter positiv auswirken.

Achten Sie darauf, mit Ihrer Innovationskraft der Organisation nicht zu viel zuzumuten. Auch sollte nicht der Eindruck entstehen, dass Sie Neuerungen um ihrer selbst willen vorantreiben.

Gerade als Gesprächspartner für das Management sollten Sie erkennen lassen, dass Sie eine hierarchische Unterordnung akzeptieren und bereit sind, sich auch persönlich ein Stück weit an den Vorgesetzten zu orientieren. (Eine solche Haltung ist der Erfahrung nach auch der Karriere dienlich.)



## Selbstbild und Testergebnis

### Stimmt unser Selbstbild?

CAPTain unterscheidet zwischen dem subjektiven Selbstbild, das eine Person von sich hat und dem objektiven Testergebnis, mit dem CAPTain den Arbeits- und Leistungsstil beschreibt. Grundlage für diese Unterscheidung sind Ihre Angaben in den beiden CAPTain-Fragebögen (Paarvergleichsfragen und Selbsteinschätzung auf einer 11er Skala). Wissenschaftliche Untersuchungen und der gesunde Menschenverstand legen nahe, dass das subjektive Selbstbild nicht immer in allen Aspekten die Realität vollständig abbildet. Tatsächlich weichen bei 90 % aller Menschen das subjektive 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.)

Die folgende Aufstellung gibt Ihnen einen Überblick, wo sich Ihr Selbstbild offenbar deutlich von den CAPTain-Analyse-Ergebnissen abweicht. Sie können selbst überprüfen, was die Ursache der Abweichung sein mag. Vielleicht finden Sie in der Gegenüberstellung die eine oder andere Selbsteinschätzung im Nachhinein übertrieben. Das würde dafür sprechen, dass Sie sich bei der Antwort zu diesem Merkmal bei der Bearbeitung der Selbsteinschätzungsskala nicht so sicher gewesen sind bzw. sehr spontan geantwortet haben. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Immerhin wurden Sie um viele Auskünfte gebeten, manchmal auch zu Dingen, über die Sie noch nie in dieser Form nachgedacht haben.



## Abweichungen von Selbstbild und CAPTain-Ergebnissen

Bedeutsame Abweichungen von Selbstbild und CAPTain-Analyse-Ergebnissen finden sich in folgender Hinsicht:

<b>CAPTain</b>	Sie messen Ihrem Arbeitstempo wenig Bedeutung zu. Sie nehmen sich bei der Arbeit Zeit.
<b>Selbstbild</b>	Sie arbeiten in einem gleichmäßigen und zügigen Tempo. Sie wollen aber nicht hasten.
<b>CAPTain</b>	Sie denken und planen, bevor Sie handeln. Sie stützen sich vor allem auf Ihre praktischen Erfahrungen.
<b>Selbstbild</b>	Ihre Arbeitstätigkeit besteht im Nachdenken und Reflektieren. Sie sind sehr theoretisch eingestellt.
<b>CAPTain</b>	Sie verhalten sich sachbezogen-nüchtern und persönlich zurückhaltend. Es fällt Ihnen schwer, schnell einen emotionalen Kontakt zu knüpfen.
<b>Selbstbild</b>	Sie legen Wert auf soziale Kontakte. Sie zu knüpfen fällt Ihnen leicht.
<b>CAPTain</b>	Sie verfügen über einige persönliche Voraussetzungen für verkäuferische Tätigkeiten. Von sich aus suchen Sie jedoch eher seltener die Möglichkeit, sich und Ihr Thema zu präsentieren und andere dafür zu gewinnen.
<b>Selbstbild</b>	Sie verfügen über sehr ausgeprägte persönliche Voraussetzungen für verkäuferische Tätigkeiten. Sie suchen oft von sich aus die Möglichkeit, sich und Ihr Thema zu präsentieren und andere dafür zu gewinnen.
<b>CAPTain</b>	Sie zeigen eine ruhige, gleichmäßige Aktivität. Im Bedarfsfall können Sie jedoch schnell handeln.
<b>Selbstbild</b>	Sie sind sehr temperamentvoll und dynamisch. Sie lieben abwechslungsreiche Tätigkeiten.

Bedeutsame Abweichungen weisen auf ein Spannungspotenzial zwischen Selbstbild und Verhaltensrealität hin. Dies kann eine Ursache für Missverständnisse und Unzufriedenheit 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.