



Unteres Management

Ergebnisse
für
Luise Muster

Name: Luise Muster

Durchgeführt am: 2009-xx-xx

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

Machen Sie sich klar, bevor Sie sich mit den Testergebnissen auseinandersetzen: 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: Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.

Musterauswertung
CAPTain Management-Kompetenz

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 in die allgemeinen Rahmenbedingungen ein und sind bereit, nach Richtlinien zu arbeiten. Die Vorgaben greifen Sie auf und verstehen sie als verbindliche Orientierungspunkte.

Sie orientieren sich an den Vorstellungen Ihres Vorgesetzten und berücksichtigen seine Erwartungen. Das sollte dazu führen, dass Sie mit ihm gut abgestimmt sind. 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 arbeiten sehr gerne und engagieren sich, auch über das übliche Maß hinaus.

Ihren Job wollen Sie gut machen, vielleicht auch besser als andere. Ein ausgesprochenes Konkurrenzverhalten zeigen Sie jedoch nicht. Gleichzeitig zeigen Sie Tatkraft, wollen aber auch, dass die Dinge Hand und Fuß haben.

Etablierung effizienter Routinen

Abläufe und Prozesse gestalten Sie auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie achten dabei auf Struktur und Systematik, von der nicht ohne Not abgewichen werden sollte.

Wenn von außen Neues an Sie herangetragen wird, sind Sie demgegenüber aufgeschlossen. Impulse und Anregungen greifen Sie gerne auf, wenn sie sinnvoll und nützlich sind. Ihre Ziele sind Ihnen manchmal nicht wirklich präsent. Es besteht die Gefahr, dass Sie Ressourcen nicht effizient einsetzen. 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 selber noch in fachliche Aufgaben eingebunden und hat für seine Mitarbeiter oft die letztendliche Entscheidungskompetenz bei inhaltlichen Fragestellungen. Er verteilt die Aufgabenpakete entsprechend der 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 Vertrauensposition 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 so gut wie gar nicht. Als unterer Manager sollten Sie jedoch die Einzelheiten noch genauer kennen.

Sie sehen sich in der Rolle eines Vorgesetzten, der verantwortlich ist für die Arbeitsweise und die Ergebnisse des Teams. Sie treten Ihren Mitarbeitern gegenüber als enger Coach und Kümmerer auf. Sie wollen nicht die Entscheidungen aufzwingen, sondern die Mitarbeiter mit Hinweisen und Ratschlägen steuern. Sie lassen jedoch kaum eine Gelegenheit aus, Einfluss zu nehmen, kümmern sich um alles, was Ihre Mitarbeiter tun und wollen über alles informiert sein. Einen eigenen Gestaltungsspielraum gewähren Sie kaum. Auch wenn die Mitarbeiter sich vielleicht nicht bevormundet fühlen, so fühlt sich wahrscheinlich doch manch einer zu stark gegängelt. Vielleicht überprüfen Sie, ob Sie nicht bei den Entscheidungsfindungen eine etwas aktivere und bestimmendere Rolle einnehmen und dafür den Mitarbeitern mehr Gestaltungsspielraum in der Umsetzung gewähren sollten. Das wäre für Ihre Rolle als untere Führungskraft angemessener.

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

Gut, um motivieren und überzeugen zu können, ist Ihre offene und klare Art, Ihren Standpunkt einzubringen. Positiv wirkt Ihre Sensibilität für persönliche Beziehungen und Ihr deutliches Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit können Sie den anderen abholen und einbinden. Mit Ihrem persönlichen Ehrgeiz können Sie auch andere anspornen.

Vertrauensposition

Durch Ihre menschlich aufgeschlossene und auch persönliche Art, andere Menschen anzusprechen, fällt es Ihnen leicht, einen positiven Draht zu finden, wie er für das Ansprechen schwieriger Themen hilfreich ist. Gleichzeitig nehmen Sie Rücksicht auf zwischenmenschliche Belange. Sie können auf andere eingehen. Denn Konsens und menschliche Übereinstimmung sind Ihnen ziemlich wichtig.

Mit Ihrer manchmal zu unverblühten Art sagen Sie schon einmal Dinge, die auf andere verletzend und destruktiv wirken. Das belastet natürlich die Kommunikation und das persönliche Verhältnis. Vertrauen und Offenheit werden empfindlich gestört. Sie sollten gerade auch in Situationen, in denen Ihnen etwas nicht gefällt, nicht einfach mit der Tür ins Haus fallen.

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 tragen einen Wandel positiv mit und gestalten ihn teilweise mit eigenen Ideen. Insgesamt können Sie ein Unterstützer von Veränderungsprozessen sein.

Konfliktmanagement

Positiv bei Ihrem Konfliktmanagement ist, dass Sie auf die Normalität von Konflikten eingestellt sind und keine Angst haben, strittige Themen anzusprechen. Meinungsverschiedenheiten kehren Sie nicht unter den Teppich. Sie bringen Ihre Position offen und direkt ein, können sie aber bei Bedarf auch wieder zurücknehmen. Sehr ungünstig sind natürlich Äußerungen, die andere verletzen oder provozieren. Sie sollten deshalb darauf achten, beherrscher zu sein und für den Ausdruck Ihres Missfallens diplomatischere Formulierungen zu wählen. Ihre Position bringen Sie erkennbar ein. Insofern haben Sie keine Scheu, auf den Punkt zu kommen und Ihre Vorstellungen zu formulieren.

Weil Ihnen ein gutes persönliches Miteinanderauskommen wichtig ist und Sie der Beziehungsebene viel Aufmerksamkeit schenken, zeigen Sie meist die Sensibilität, sich in die Situation des anderen versetzen und seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen zu können. Es sollte Ihnen nicht schwer fallen, eine persönliche Ebene zu finden und den anderen kommunikativ abzuholen. Sie können andere öffnen und ihr Vertrauen gewinnen. Ihr Konfliktmanagement leidet darunter, dass Sie von sich aus zu wenig die für die Gruppe relevanten Entscheidungen 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.

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 der Führungskraft, die den direktesten Kontakt zu den Mitarbeitern und den Kunden hat, kommt ihm in dem Netzwerk eine besondere Bedeutung zu.

Absprachen herbeiführen

Sie können gut Absprachen herbeiführen, da Sie Ihre Position erkennbar einbringen, auf die anderen persönlich eingehen und sie einbinden sowie ohne Verzögerungen zu Entscheidungen kommen.

Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement sollte Ihnen leicht fallen: Sie sind kontaktfreudig, finden einen menschlich-persönlichen Draht zu den anderen und legen Wert auf ein gutes Miteinanderauskommen.

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 sind ein autonomes Individuum, das kaum emotionale Unterstützung und Einbindung sucht. Indem Sie sich an den Schnittstellen absprechen, nehmen Sie zwar an der Zusammenarbeit teil, doch handeln Sie meist für sich und packen couragiert auch schwierigere Aufgabenstellungen alleine an. Dadurch behalten Sie eine große persönliche Unabhängigkeit. Allerdings sollten Sie auch darauf achten, den Anschluss an das Team nicht zu verlieren.

Selbstvertrauen und Selbstreflexion

Sie sind sich Ihrer selbst und Ihrer Möglichkeiten sicher und strahlen ein gesundes Selbstvertrauen aus. Gleichwohl können Sie sich hinterfragen und auch Kritik zulassen. Damit verfügen Sie über gute Voraussetzungen, um kompetent und überzeugend zu wirken und gleichzeitig 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 des allgemeinen CAPTain-Kompetenzmodells für das Untere Management könnten Sie sich jedoch in folgenden Bereichen noch verbessern:

Achten Sie etwas mehr auf die Details! Sonst übersehen Sie womöglich wichtige Dinge. Ihre fachliche Einschätzung ist nach wie vor immer wieder gefragt.

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

Ihre Position verlangt von Ihnen, dass Sie für Ihre Mitarbeiter verbindliche Entscheidungen herbeiführen. Zeigen Sie Führungsstärke und bringen Sie das Team hinter sich!

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!.

Machen Sie sich klar, wie manche Ihrer Äußerungen auf andere wirken. Mit unbedachten Äußerungen eskalieren Sie Konflikte unnötig. Es kommt in kritischen Situationen weniger darauf an, Ihr Missfallen unverblümt auszudrücken als konstruktiv nach Lösungen zu suchen. Wissen Sie, woran es liegt, dass manchmal Ihr Temperament mit Ihnen durchgeht, wieso Sie gelegentlich unter Druck stehen? Vielleicht könnte ein externer Coach Sie unterstützen, konstruktiver mit Stressfaktoren umzugehen.

Achten Sie auf eine gute Verbindung zum Team. Sie erscheinen sehr autark und emotional wenig in die Gruppe eingebunden.