



Oberes Management (Executive)

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 dem Management-Kompetenzmodell für obere Führungskräfte. Zum besseren Verständnis, wie diese Ergebnisse zustande gekommen und zu interpretieren sind, geben wir Ihnen an dieser Stelle einige Erläuterungen.

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

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: 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.

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, können Selbsteinschätzung und Testergebnis in einer gesonderten Auswertung gegenübergestellt werden.

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 Testergebnisses zu berücksichtigen.

In der Beurteilung geben wir ebenfalls Hinweise, ob eine Merkmalsausprägung typisch oder untypisch für obere Führungskräfte 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 in Rechnung gestellt werden.

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 zudem nicht als das Aufdecken von Fehlern, sondern als Chancen zur weiteren Optimierung und Steigerung Ihrer Führungswirkung.

Management-Persönlichkeit

Im folgenden Abschnitt der CAPTain-Auswertung geht es um Engagement und Eigeninitiative, um Aspekte der Belastbarkeit und Kritikfähigkeit, um Offenheit für Neues, geistige Flexibilität und Urteilsfähigkeit sowie um das persönliche Auftreten. Folgende Hinweise lassen sich aus Ihren CAPTain-Ergebnissen ableiten:

Einsatzfreude

Sie gehen sehr in Ihrer Arbeit auf. Vielleicht sollten Sie manchmal etwas mehr auf Effizienz und Nützlichkeit achten. Für einen Manager orientieren Sie sich etwas zu sehr an Vorgaben und Anweisungen. Sie sollten mehr Eigeninitiative zeigen, sich ein eigenes Urteil bilden und öfter selbst festlegen, was wie zu tun ist. Sorgfalt und Gründlichkeit sind Ihnen anscheinend genauso wichtig wie ergebnisorientierte Aktivität. Sie wollen etwas bewegen, aber es muss auch Hand und Fuß haben. Viele obere Führungskräfte drängen allerdings oft mehr auf Aktivität.

Standing

Bei unerwarteten Schwierigkeiten oder besonderen Herausforderungen benötigen Sie keine persönliche Ermutigung. Sie lassen sich nicht aus dem Konzept bringen und wissen sich selbst zu helfen. In dieser Hinsicht zeigen Sie sich sehr belastbar. Eine gute Voraussetzung, um auch in Ausnahmesituationen den Überblick zu behalten, ist Ihre Vorgehensweise, (erst) das Ganze zu erfassen und sich nicht um jedes Detail zu kümmern. Sie reagieren gelegentlich sehr emotional und spontan auf Dinge, die Ihnen nicht gefallen. Dabei lassen Sie sich zu Äußerungen hinreißen, die andere verletzen. Gerade in Ihrer Position sollten Sie auch in Drucksituationen souveräner auftreten und Ihr Missfallen so taktvoll äußern, dass der andere damit umgehen kann. Sonst werden Ihre Äußerungen nicht als konstruktive Kritik, sondern als Angriff wahrgenommen.

Mit Ihrem gesunden Selbstvertrauen treten Sie sicher auf und haben auch vor Kritik keine Angst. Sie wissen um Ihre eigenen Stärken und Schwächen und stehen insgesamt positiv zu sich. Sie können Kritik zulassen und sind bereit, Ihr eigenes Verhalten zu überdenken, ohne sich klein zu machen. Unangenehme Wahrheiten, die andere vielleicht nicht gerne hören möchten, trauen Sie sich offen und direkt auszusprechen. Sie vertreten Ihre Vorstellungen und gehen auch kritischen Gesprächen nicht aus dem Weg. Dabei müssen Sie sich nicht unbedingt durchsetzen oder gewinnen. Aber Sie bringen Ihren Standpunkt deutlich ein. Um Sie von Ihren Vorstellungen abzubringen, braucht es daher schon vernünftige Argumente. Sich und Ihr Thema vor anderen zu präsentieren, ihnen Ihr Konzept zu verkaufen und mit Ihren Vorschlägen zu überzeugen, macht Ihnen schon Spaß. Damit zeigen Sie eine Verhaltenskompetenz, die auf oberen Führungsebenen oft anzutreffen ist.

Flexibilität

Neuem gegenüber sind Sie positiv eingestellt. Veränderungen nehmen Sie konstruktiv auf. Wie die meisten oberen Führungskräfte gehen Sie gerne strukturiert vor, bleiben aber flexibel. Ihr Arbeitsverhalten passen Sie einer geänderten Situation schnell an. Ihr für Manager typisches, hohes Aktivitätsniveau erlaubt es Ihnen, sich mehreren Themen gleichzeitig zu widmen. Besteht jedoch nicht auch manchmal die Gefahr, dass Sie etwas ungeduldig und sprunghaft sind?

Persönliche Autonomie

Sie präsentieren sich auch in schwierigen Situationen selbstsicher und gefestigt. Nicht immer sind Sie taktvoll. Auch wenn Ihnen erkennbar an der Anerkennung und Zustimmung anderer liegt, würden Sie sich nicht anbiedern. Zu Vorgesetzten pflegen Sie ein freundliches Verhältnis. Sie suchen deren Anerkennung und orientieren sich in gewissem Maße an deren Wünschen und Vorstellungen. Als Manager sollten Sie jedoch etwas eigenständiger agieren.

Mitarbeiterführung

Ihre Kompetenzen in der direkten Mitarbeiterführung werden in diesem Abschnitt beschrieben. Es geht dabei konkret um Ihren Führungsstil, um Motivations- und Überzeugungsfähigkeit und um Entscheidungs- und Delegationsvermögen, also insgesamt um Ihre Fähigkeit, anderen Orientierung zu geben und sie motivierend in die gewünschte Richtung zu führen.

Führungsstil

Sie sehen sich nicht hauptsächlich in einer Führungsrolle, allerdings auch mitverantwortlich für die Arbeitsweise und Ergebnisse des Teams. Sie sollten sich vielleicht etwas mehr mit Ihrer Führungsaufgabe identifizieren und sie öfter wahrnehmen. Als obere Führungskraft führen Sie dann Ihre Mitarbeiter ungewöhnlich eng. Zwar beteiligen Sie sie an den Entscheidungen und hören auf Ihre Meinung, doch steuern und lenken Sie sehr stark mit Hinweisen und Ratschlägen. Sie lassen kaum eine Gelegenheit aus, Einfluss zu nehmen, kümmern sich um alles, was Ihre Mitarbeiter tun und wollen über alles informiert sein. Auch wenn die Mitarbeiter sich vielleicht nicht bevormundet fühlen, so fühlt sich wahrscheinlich doch manch einer zu stark gegängelt. Vielleicht überprüfen Sie, ob Sie den Mitarbeitern nicht mehr Gestaltungsspielraum bei ihrer Arbeit gewähren könnten. Das würde womöglich auch den Teamgeist fördern und motivierend wirken.

Sie lösen sich von den inhaltlichen Aufgabenstellungen und delegieren sie an andere. Durch Ihren stark steuernden und kontrollierenden Führungsstil halten Sie die Mitarbeiter zu unselbstständig.

Motivationsvermögen

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 noch etwas mehr persönlichem Ehrgeiz könnten Sie auch andere stärker anspornen.

Teamverhalten

Dieser Abschnitt der CAPTain-Auswertung beschäftigt sich mit Ihren sozialen Kompetenzen. Damit sind hier die Fähigkeit und Bereitschaft gemeint, menschliche und sachbezogene Beziehungen zu knüpfen und zu erhalten, mit anderen konstruktiv zusammenzuarbeiten und sich in ein Team einzuordnen, offen und direkt mit anderen zu kommunizieren sowie sich Konflikten zu stellen, sie anzugehen und eine Einigung herbeizuführen.

Kommunikationsstil

Durch Ihre aufgeschlossene und sehr persönliche Art, andere Menschen anzusprechen und den Kontakt zu suchen, können Sie zwar andere für sich gewinnen, unterschreiten aber auch gelegentlich die soziale Distanz. Wenn Sie anderen zu nahe treten (wollen), kann das die Zusammenarbeit und Kommunikation stören. Ihre Position vertreten Sie offen und direkt. Insofern haben Sie keine Scheu, auf den Punkt zu kommen und Ihre Vorstellungen präzise zu formulieren. Weil Ihnen ein gutes persönliches Miteinanderauskommen wichtig ist und Sie der Beziehungsebene viel Aufmerksamkeit schenken, zeigen Sie meist ein angemessenes Einfühlungsvermögen. Sie können sich in die Situation des anderen versetzen und seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen. Es sollte Ihnen nicht schwer fallen, eine persönliche Ebene zu finden und den anderen kommunikativ abzuholen. Mit zwischenmenschlicher Sensibilität können Sie andere öffnen und ihr Vertrauen gewinnen. 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, mehr Einfühlungsvermögen zeigen und nicht einfach mit der Tür ins Haus fallen.

Kooperationsfähigkeit

Sie haben gerne den gelegentlichen Austausch mit anderen, arbeiten aber am liebsten ungestört für sich allein. Insofern halten Sie sich von der direkten persönlichen Kommunikation im Team etwas fern. Wenn Sie mit anderen zusammen sind, haben Sie keine Scheu, sich in der Gruppe zu Wort zu melden und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen. Sie stimmen sich ab und passen sich an die üblichen Vorgehensweisen des Teams an. Auf diese Weise können Sie sich konstruktiv in eine Gruppe einfügen. Ihnen ist es eher nicht wichtig, der Gruppe anzugehören. Eine emotionale Bindung besteht nicht, denn Sie sehen sich meist als autonomes Individuum. Dass Sie sich dem Team emotional eher fern halten, kann allerdings Ihre persönliche Integration und den Teamgeist stören.

Konfliktlösungskompetenz

Positiv für Ihre Konfliktlösungskompetenz ist, dass Sie auf die Normalität von Konflikten eingestellt sind und keine Angst haben, strittige Themen anzusprechen. Meinungsverschiedenheiten kehren Sie nicht unter den Tisch. 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 wählen.

Managementpotenzial

Die CAPTain-Auswertung zum Managementpotenzial befasst sich mit Ihren Fähigkeiten, vorausschauend ganzheitliche, innovative Veränderungsprozesse einzuleiten, ziel- und effizienzorientiert hohe Leistungen anzustreben sowie strategisch zu denken und zu handeln.

Innovationskraft

Ihr Blick für bereichsübergreifende Zusammenhänge und Strukturen ist eine gute Voraussetzung, um ganzheitliche Prozesse strategisch zu steuern. Sie achten weniger auf das Ziel als auf den Prozess. Für das Finden kreativer Lösungen kann das durchaus günstig sein. Dabei zeigen Sie echte Veränderungswirkung. Denn Ihr Interesse und Ihr Einfluss, Neues auf den Weg zu bringen, sind hoch. Einen Beitrag an eigenen kreativen Ideen leisten Sie relativ selten. Eine gute Voraussetzung für Innovationskraft ist Ihre Aufgeschlossenheit gegenüber allem Neuen. Ihr Gestaltungswille sollte sich nicht darin äußern, dass Sie Ihre Mitarbeiter sehr eng führen und kontrollieren. Durch Ihre hohe Identifikation mit der Arbeit und Ihrer unbedingten Leistungsbereitschaft zeigen Sie sehr viel Engagement, das Sie jedoch oft noch effektiver einsetzen könnten.

Erfolgswille

Da Sie Ihre Arbeit gut machen wollen, manchmal auch besser als andere, kann man von Ihnen ein Streben nach guten Leistungen erwarten. Durch eine gewisse Ungeduld bei langwierigen Projekten besteht die Gefahr, dass Sie die für den Erfolg notwendigen Anstrengungen manchmal nicht lang genug durchhalten und zu wenig hartnäckig an den Aufgaben dran bleiben. Bei Minderleistung überprüfen Sie sich selbstkritisch, ohne sich gleich total in Frage zu stellen. Um noch mehr Erfolg zu haben, müssten Sie wahrscheinlich kontinuierlicher an den Themen arbeiten. Sie reißen die Dinge oft nur an.

Strategisches Denken und Handeln

Strategisches Denken und Handeln geschieht bei Ihnen auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie sollten jedoch auch weiter vorausschauende Konzepte entwickeln und planen. Insgesamt müssten Sie etwas längerfristige Perspektiven verfolgen. Eigene kreative Überlegungen stellen Sie relativ selten an. Positiv ist Ihr Blick für Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

Prozessorganisation

Ihr Sinn für Ordnung und Struktur ist eine gute Voraussetzung für eine gute Arbeitsorganisation und Prozesssicherheit. Sie gehen meist auf der Basis praktischer Überlegungen vor und können bei Prozessänderungen pragmatisch reagieren. Gut für Ihre Methodenkompetenz ist, dass Sie den Überblick behalten, um bei Bedarf stärker in die Details einzusteigen. In leitender Position sollen Sie vor allem auch unternehmensübergreifende Zusammenhänge und Strukturen erkennen und nutzen. Das tun Sie. Ihr Aktivitätsniveau scheint manchmal so hoch zu sein, dass Geduld und Sicherheit bei der Aufgabenerledigung verloren gehen könnten.

Entscheidungsfähigkeit

Sie haben keine Angst vor Entscheidungen. Sie wägen die Fakten ab und kommen ohne zu zögern schnell zu einem Entschluss. Ihre Entscheidungen treffen Sie meist auf der Basis praktischer Überlegungen. Auf Ihrer Position sind allerdings manchmal auch tiefergehende Überlegungen notwendig. Nicht immer sind Ihre Entscheidungen zielgerichtet. Bei Ihnen braucht man keine Sorge zu haben, dass Sie unpopuläre Entscheidungen meiden oder nicht vertreten.

Musterauswertung
CAPTain Management-Kompetenz

Ihre Entwicklungsfelder

In folgenden Bereichen könnten Sie sich vielleicht noch verbessern:

Legen Sie Ihre Ziele klarer fest! Konzentrieren Sie sich auf wichtige Ziele! So steigern Sie Ihre Gestaltungskraft.

Machen Sie sich klar, wie manche Ihrer Äußerungen auf andere wirken! Entscheiden Sie sich, dass es in kritischen Situationen weniger darauf ankommt, Ihr Missfallen unverblümt auszudrücken als konstruktiv nach Lösungen zu suchen.

Sie unterschreiten manchmal die soziale Distanz. Machen Sie sich bewusst, dass zu schnell zu viel Nähe Menschen in unserem Kulturkreis irritieren kann. Es besteht zudem die Gefahr, dass Sie sich persönlich enttäuscht fühlen, wenn die anderen sich distanzierter verhalten. Das alles belastet die Kommunikation und die Zusammenarbeit.

Binden Sie sich ruhig etwas stärker in das Team ein! Wenn Sie sich mehr mit ihm identifizieren, macht das die Zusammenarbeit leichter.

Lassen Sie Ihren Mitarbeitern mehr Gestaltungsspielraum!

Um eine Wirkung nachhaltig sicher zu stellen, sollten Sie die Dinge vielleicht persönlich etwas länger und intensiver verfolgen.