



## Mittleres Strategisches 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 Mittlere 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 Mittlere 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 im folgenden Ergebnisbericht zu Beginn jedes Abschnitts kurz beschrieben.

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

- Umsetzung der strategischen Ziele
- 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 mittleren Führungskräften heute häufig oder selten vorkommen. Maßstab sind allein die Anforderungen an ein modernes und zukunftsfähiges Mittleres 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: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.

## Umsetzung der strategischen Ziele

Die Aufgabe des strategischen Mittleren Managements ist es heute nicht mehr, vom Top-Management fertig formulierte Konzepte und Handlungsanweisungen durchzusetzen, sondern vielmehr, die strategischen Vorgaben für den eigenen Bereich zu interpretieren und zu adaptieren sowie mit eigenen, ggf. innovativen Ideen und Problemlösungen deren Umsetzung sicher zu stellen. Mittlere Manager auf einer strategischen Ebene stellen dazu eigene langfristige und konzeptionelle Überlegungen an. Sie sind zudem in der Lage, Grundsatzentscheidungen zielorientiert zu treffen. Die Ablauforganisation der Abteilung ist kontinuierlich den sich ändernden Anforderungen anzupassen.

### Persönliche Einbindung

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

Auf der Basis Ihrer Fachkompetenz verschaffen Sie sich einen Überblick über die zu erledigenden Aufgaben und weisen Ihre Mitarbeiter dementsprechend an. Sie arbeiten gerne, identifizieren sich voll mit Ihrer Tätigkeit und sind jederzeit bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen. Manche könnten sagen, Sie sind mit Ihrer Arbeit verheiratet. Achten Sie auf Ihre Work-Life-Balance! Ihren Job wollen Sie gut machen, vielleicht auch besser als andere. Ein ausgesprochenes Konkurrenzverhalten zeigen Sie jedoch nicht.

### Kreativität und Innovation

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. Auf die Idee, die Dinge nach eigenen Vorstellungen zu verbessern und weiterzuentwickeln, kommen Sie eher weniger. Sie sollten sich als mittlere Führungskraft jedoch mehr eigene Kreativität zutrauen. Kalkulierte Risiken gehen Sie ein, wenn Sie die Angelegenheit vorher gut durchdacht haben. Für die Aufgaben eines mittleren Managers ist das eine angemessene Arbeitsweise.

## Prozesssteuerung

Abläufe und Prozesse gestalten Sie auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie achten dabei schon auf Struktur und Systematik, reagieren aber auch flexibel auf aktuelle Anlässe. Ihre Ziele sind Ihnen manchmal nicht wirklich präsent. Es besteht die Gefahr, dass Sie Ressourcen nicht effizient einsetzen. Sie gehen dynamisch, dabei gleichzeitig mit Umsicht und ohne Hektik vor. Sie bleiben am Ball, allerdings nicht unbegrenzt. Wenn ein Ergebnis nicht absehbar ist, schließen Sie die Sache lieber bald ab.

## Strategisches Denken

Strategisches Denken 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.

## Entscheidungsfähigkeit

Sie haben keine Angst vor Entscheidungen. Sie wägen zunächst die Fakten ab und kommen zügig zu einem Entschluss. Ihre Entscheidungen treffen Sie meist auf der Basis praktischer Überlegungen. Auf Ihrer Position sind allerdings manchmal auch tiefergehende Überlegungen notwendig. Manchmal könnten Ihre Entscheidungen zielgerichteter sein. Bei Ihnen braucht man keine Sorge zu haben, dass Sie unpopuläre Entscheidungen nicht so gerne treffen und vertreten.

## Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung wird in unserem Kompetenzmodell nicht in erster Linie als das Geben von Anordnungen, sondern als das Einbinden und Motivieren, das Schaffen von kreativen Freiräumen und die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter verstanden.

### Führungsstil

Sie sehen sich nicht hauptsächlich in einer Vorgesetztenrolle, allerdings doch mitverantwortlich für die Arbeitsweise und Ergebnisse des Teams. Sie sollten sich vielleicht etwas mehr mit Ihrer Führungsaufgabe identifizieren und sie öfter wahrnehmen. Als Führungskraft treten Sie dann 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 mittlere Führungskraft wahrscheinlich angemessener. Sie sehen Ihre Aufgabe vor allem 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. Durch Ihren stark steuernden und kontrollierenden Führungsstil halten Sie die Mitarbeiter zu unselbstständig.

### 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.

## Emotionale Unterstützung

Durch Ihre menschlich aufgeschlossene und sehr persönliche Art, auf andere zuzugehen, können Sie zwar emotionale Themen gut ansprechen, unterschreiten aber auch gelegentlich die soziale Distanz. Wenn Sie anderen zu nahe treten, kann dadurch das Arbeitsverhältnis gestört werden. Gleichzeitig nehmen Sie Rücksicht auf zwischenmenschliche Belange. Sie können auf andere eingehen. Denn Konsens und menschliche Übereinstimmung sind Ihnen wichtig.

## Change Management

Eine wesentliche Aufgabe des Mittleren Managements besteht darin, eine Balance zwischen Kontinuität und Wandel zu finden. Die Führungskraft soll notwendige Veränderungen zulassen und gestalten, aber gleichzeitig die Mitarbeiter und die Organisation nicht überfordern. Wichtig ist dabei auch der konstruktive Umgang mit zwangsläufig auftretenden Konflikten.

### Balance von Kontinuität und Wandel

Sie tragen einen Wandel positiv mit, ohne ihn maßgeblich mit eigenen Konzepten zu gestalten. Mehr eigene kreative Beiträge wären manchmal wünschenswert. Insgesamt können Sie ein Unterstützer von Veränderungsprozessen sein.

### 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 Teppich. Sie bringen Ihre Position erkennbar 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.

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.

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.

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

Musterauswertung  
CAPTain Management-Kompetenz

## Partner im Führungsnetzwerk

Wir sehen den strategischen mittleren Manager als Teil des betrieblichen Führungs- und Kommunikationsnetzwerks. Nur so erhält er informelle Inputs, kann er Absprachen mit den Kollegen treffen und seine Ansichten und Erkenntnisse offen an das obere Management kommunizieren.

### Absprachen herbeiführen

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

### Beziehungsmanagement

Sie betreiben ein ausgeprägtes Beziehungsmanagement, auch wenn Sie sich gerne einmal zurückziehen und sich allein auf die Sache konzentrieren wollen. Allerdings wenn Sie im Kontakt mit den anderen sind, kommunizieren Sie sehr auf der menschlich-persönlichen Ebene und zeigen, dass Sie auf ein gutes Miteinanderauskommen Wert legen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Sie die soziale Distanz unterschreiten und die Arbeitsebene verlassen.

## Persönlichkeit

Der mittlere Manager agiert oft in spannungsreichen, ambivalenten und emotionsgeladenen Kontexten. Seine Sandwich-Position und die oft nicht klare Definition seiner eigenständigen Rolle und Funktion im Führungsprozess des Unternehmens bringen besondere Belastungen mit sich, die nur auf der Basis einer eigenständigen und reflektierten Persönlichkeit gemeistert werden können.

### Autonomie

Sie haben Anschluss ans Team und sind in die Zusammenarbeit eingebunden. Gleichzeitig behalten Sie sich jedoch eine emotionale Unabhängigkeit und persönliche Autonomie. Sie sind couragiert und auch bei schwierigeren Aufgabenstellungen nur selten auf persönliche Unterstützung angewiesen. Dies sind gute Voraussetzungen, um in anspruchsvollen sozialen Situationen unabhängig handeln zu können.

### 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 Mittlere 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.

Sie sind oft zu sprunghaft in Ihren Aktivitäten. Das verträgt sich schlecht mit der Steuerung komplexer Prozesse und auch mit einer kontinuierlichen, motivierenden Mitarbeiterführung. Versuchen Sie, nicht alles gleichzeitig zu machen sondern mehr schrittweise vorzugehen!

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 unterschreiten manchmal die soziale Distanz. Machen Sie sich bewusst, dass zu schnell und zu viel Nähe Menschen irritieren kann. Es besteht zudem die Gefahr, dass Sie sich persönlich enttäuscht fühlen, wenn die anderen sich distanzierter verhalten. Das belastet dann ein menschlich gutes Verhältnis und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

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 es, dass manchmal Ihr Temperament mit Ihnen durchgeht? Wieso Sie gelegentlich unter Druck stehen? Vielleicht könnte ein externer Coach Sie unterstützen, konstruktiver mit Stressfaktoren umzugehen.