



Ergebnisse  
für  
**Luise Muster**



**Dieser Bericht beginnt mit einigen Erläuterungen zum Thema Führung und was CAPTain Smart erfasst. Ab Seite 5 finden Sie Ihre persönlichen Testergebnisse.**

## **Was wird bei CAPTain Smart Führung gemessen?**

Die direkte und persönliche Führung von Mitarbeitern ist eine Aufgabe, die oft unterschätzt wird. Einerseits erhöht es den Status und die persönliche Anerkennung, Mitarbeiter zu haben. Andererseits wird man auf diese Aufgabe oft nicht genügend vorbereitet. So bleibt es häufig bei der Absicht und dem ehrlichen Bemühen, eine gute Führungskraft zu sein. Wenn man jedoch Umfragen in deutschen Unternehmen Glauben schenken darf, sind sehr viele Mitarbeiter nicht besonders motiviert und engagiert. Das liegt auch an dem Verhalten der Führungskräfte.

Es macht also Sinn, sich zu fragen, welche Verhaltensweisen man als Führungskraft an den Tag legt und welche Wirkung man damit möglicherweise auf die Mitarbeiter hat.

CAPTain Smart Führung beschäftigt sich auf eine differenzierte und umfassende Weise mit den Verhaltensweisen, die in der Führungssituation von Bedeutung sind. Es geht hier dabei nicht um einzelne Verhaltenstechniken und rhetorische Redewendungen, sondern um die typischen Verhaltensmuster, die das tägliche Führungsverhalten bestimmen. Denn die Verhaltensmuster sind es, die einen Großteil der persönlichen Führungswirkung ausmachen.

Natürlich kann die CAPTain Smart-Auswertung Führung nicht alle Aspekte behandeln, die in der direkten Mitarbeiterführung von Bedeutung sein können. Doch wir denken, dass die folgenden Testergebnisse sehr wichtige Hinweise zu Ihrem persönlichen Führungsverhalten geben.

Bitte beachten Sie: Die folgenden Auswertungen sind Interpretationen Ihrer CAPTain-Testergebnisse. Ihre Testergebnisse spiegeln Ihr arbeitsplatz- und berufsbezogenes Verhalten wider. Ihre persönliche Selbsteinschätzung mag davon manchmal abweichen. Erfahrungsgemäß ist die Selbsteinschätzung oft auch davon geprägt, wie man gerne sein oder wirken möchte, oder wie man meint „eigentlich“ zu sein. Falls Sie einzelnen Aussagen Ihres Ergebnisberichts nicht spontan zustimmen können, lassen Sie sie sich später noch einmal durch den Kopf gehen oder sprechen Sie mit einem Menschen Ihres Vertrauens darüber.



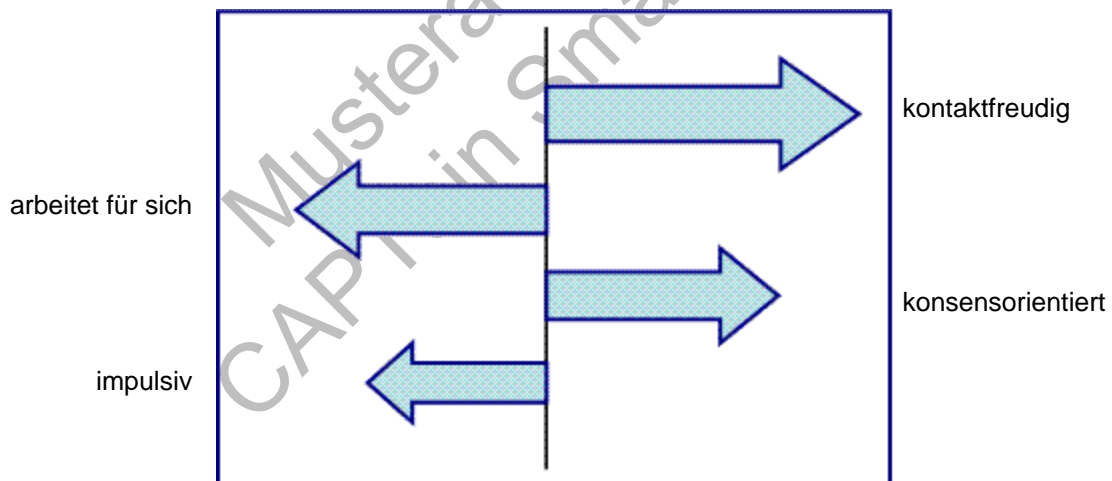
## Komplexität des Verhaltens

Jeder Mensch hat seine Art, mit anderen umzugehen. Seine typischen Verhaltensweisen sind in der Regel komplex und oft auch nicht eindeutig. Jeder kennt dazu Beispiele wie die mit einem Lächeln geäußerte Boshaftigkeit oder ein Händeschütteln mit grimmigem Gesicht. Solche unterschiedlichen Signale können verwirren und zu Missverständnissen führen. Diese Mehrdimensionalität findet man nicht nur bei Gesten. Menschen können z. B. gleichzeitig ein großes Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Nähe haben und trotzdem andere mit unbedachten und verletzenden Äußerungen von sich stoßen. Es gibt Menschen, die lieber für sich allein und ungestört arbeiten, die aber in der Gruppe ein Wortführer sind und gerne im Mittelpunkt stehen.

Offensichtlich spiegeln menschliche Verhaltensweisen verschiedene Aspekte der Persönlichkeit, die gleichgerichtet oder von entgegengesetzter Wirkung sein können. Die individuelle Kombination typischer Verhaltensaspekte macht dabei oft die besondere persönliche Note und die spezielle persönliche Wirkung eines Menschen aus. Um einen Menschen zu verstehen, macht es deshalb Sinn, sich seine Verhaltensmuster genau anzuschauen.

Die unterschiedlichen Verhaltensaspekte, die sich gegenseitig unterstützen oder auch scheinbar widersprechen, werden von CAPTain Smart gemessen.

Das Modell zeigt:  
Verschiedene Aspekte eines Verhaltens können mit verschiedener Stärke in unterschiedliche Richtungen zeigen.





## Faktoren der persönlichen Führungswirkung

CAPTain Smart geht davon aus, dass die individuelle Führungswirkung nicht nur durch das Verhalten im direkten Mitarbeiterkontakt bestimmt wird, sondern auch durch die Entscheidungsfreude, Selbstständigkeit und Zielorientierung einer Führungskraft. Wie will ein Vorgesetzter führen, wenn ihm die Ziele nicht klar sind? Wie viel Selbstständigkeit kann er zulassen, wenn er selbst sich lieber eng an die Vorgaben hält? Wie stark blockiert er die Mitarbeiter, wenn er sich nicht traut, Entscheidungen zu treffen?

Folgende Faktoren der persönlichen Führungswirkung werden daher in der CAPTain Smart-Auswertung Führung erfasst.

- Führungsverhalten und -selbstverständnis
- Eigenverantwortung und Selbstständigkeit
- Zielorientierung und Entscheidungsfreude
- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstvertrauen

Musterauswertung  
CAPTain Smart Führung



## Ihr persönliches Testergebnis:

### Ihr Führungsverhalten

Ihre Ergebnisse weisen auf folgende führungsrelevante Verhaltensmerkmale hin:

#### **Führungsverhalten und Selbstverständnis**

Sie sehen sich als Kollegen/in und nicht in der Gesamtverantwortung. Bei Fragen, die das Team betreffen, geben Sie meist die Richtung vor und bestimmen, was die anderen tun sollen. Sie zeigen Führungsstärke.

Aufgaben und Befugnisse an andere zu übertragen, gehört zu Ihrem Tagesgeschäft. Auch wenn Sie sich mit einigen Themen selbst beschäftigen. Auf die Arbeitsweise anderer nehmen Sie dann kaum mit Hinweisen und Ratschlägen Einfluss.

Ihre Potenziale entfalten Sie in Teams, in denen andere oder das Team als Ganzes die Führungsrolle und -verantwortung übernehmen. Problematisch kann es dann werden, wenn Sie die Führungsrolle konsequent übernehmen sollen. Mitarbeiter/innen, die jemanden brauchen, der bestimmt, was gemacht wird, sind dann bei Ihnen richtig aufgehoben. Qualifizierte und selbstständige Mitarbeiter/innen fühlen sich von Ihnen aber womöglich in den Entscheidungen bevormundet. Gut sind Sie, wenn Sie sich um Mitarbeiter/innen kümmern können, aber auch eigene fachlich-inhaltliche Aufgabenstellungen zu bewältigen haben. Gut eingearbeitete und kompetente Mitarbeiter/innen freuen sich bei Ihnen über einen großen eigenen Bearbeitungs- und Gestaltungsfreiraum. Mitarbeiter/innen, die nicht besonders kompetent oder motiviert sind, bekommen Sie mit Ihrem wenig steuernden Führungsstil aber wahrscheinlich nicht in den Griff.

Ideal ist für Sie eine Führungsposition, bei der Sie kaum eine Führungsrolle einnehmen müssen und die Mitarbeiter/innen weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten können, Sie jedoch trotzdem mit Ihren Entscheidungen die Richtung vorgeben. Wahrscheinlich liegen Ihnen Führungsaufgaben, bei denen Sie spezielle Themen nur anstoßen müssen.

#### **Eigenverantwortung und Selbstständigkeit**

Meist wissen Sie selbst, was richtig ist, ergreifen selbstständig die Initiative und legen auch ohne detaillierte Anweisungen eigenständig die Richtung fest. Persönliche Ermutigung und Unterstützung benötigen Sie wenig. Sie halten gern Kontakt zu Ihrer Führungskraft und orientieren sich an deren Erwartungen.

Sie haben hohe Potenziale für selbstständiges Arbeiten. Sie warten nicht auf Anweisungen und benötigen auch bei besonderen Aufgaben kaum besondere Ermutigung oder Rückendeckung. Gleichwohl stimmen Sie sich mit Ihrer Führungskraft ab. Man kann Ihnen Aufgaben zur selbstständigen Erledigung übertragen.

#### **Zielorientierung und Entscheidungsfreude**

Sie bewerten die Erreichung Ihrer Ziele äußerst hoch. Dafür sind Sie bereit, notwendige Zwischenschritte und eingegangene Verpflichtungen hintenanzustellen. Entscheidungen treffen Sie zügig und ohne Zögern.



### **Durchsetzungsfähigkeit**

Sie haben Durchsetzungspotenzial. Im Team treffen Sie die Entscheidungen und geben die Richtung vor. Dabei geht es Ihnen nicht um Ihre persönlichen Vorstellungen. Diese sind Sie bereit, um der Sache willen zurückzustellen. Sie können das Team führen, machen die eigene Position aber nicht immer deutlich.

Um sich auch im Detail durchzusetzen, fehlt es an konsequenter Einflussnahme. Ihr selbstbewusstes Auftreten ist eine gute Voraussetzung für Ihr Durchsetzungsvermögen.

### **Selbstvertrauen**

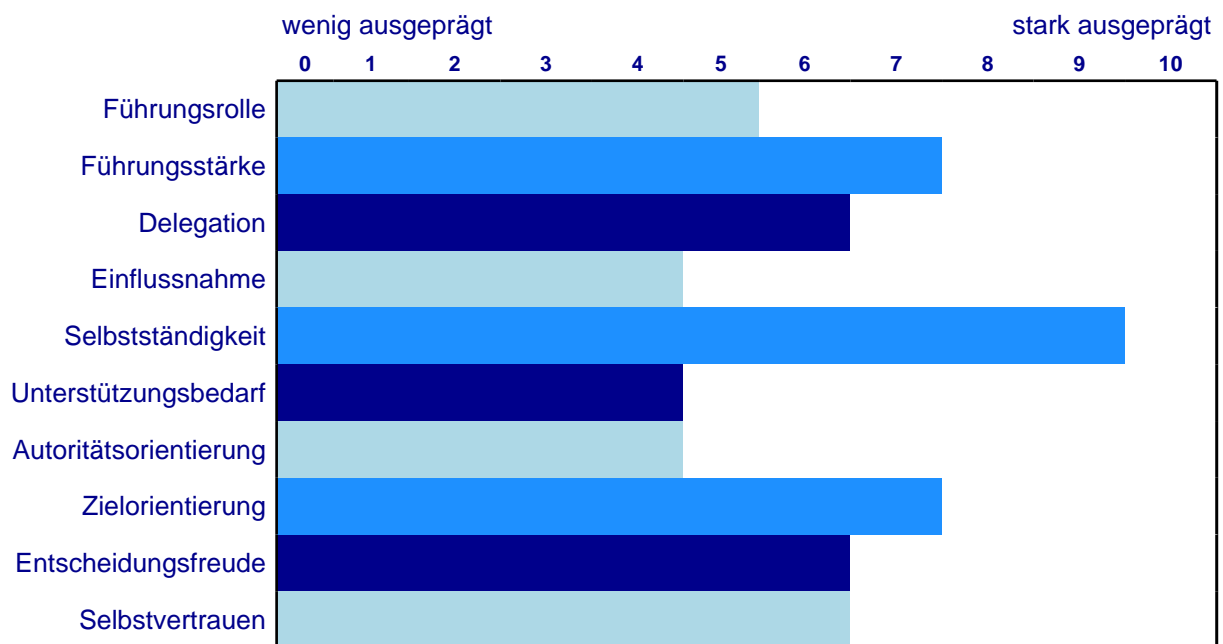
Sie haben Selbstvertrauen. Sie sind sich Ihrer selbst und Ihrer Möglichkeiten sicher, können aber auch Kritik zulassen.

Musterauswertung  
CAPTain Smart Führung



## Stärke führungsrelevanter Verhaltensmerkmale

Die Übersicht zeigt die Stärke und Ausprägung führungsrelevanter Verhaltensmerkmale, wie sie bei Ihnen von CAPTain Smart gemessen wurde. Bitte beachten Sie, dass ein Testwert nicht zwangsläufig umso besser ist, je höher er ausfällt. Oft sind gerade die Extremwerte als eher kritisch zu bewerten.





## Möglicher Entwicklungsbedarf

Um Ihren persönlichen Entwicklungsbedarf zu bestimmen, ist es notwendig, Ihre aktuellen Verhaltensweisen mit den Anforderungen und Möglichkeiten Ihrer jetzigen bzw. der angestrebten Position abzugleichen. Folgende allgemeine Hinweise können jedoch bereits jetzt gegeben werden:

Als Führungskraft sollten Sie in Ihrem Bereich stärker in die Gesamtverantwortung gehen und die Führungsrolle annehmen.

Gleichen Sie Ihren Führungsstil mit dem Profil Ihrer direkten Mitarbeiter ab. Sehr selbstständige Mitarbeiter benötigen mehr eine Koordination von Absprachen, qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte sollten an den sie betreffenden Entscheidungen aktiv beteiligt werden. Bei der fachlichen Führung mit Letztentscheidungskompetenz braucht es jedoch jemanden, der am Ende klar die Richtung bestimmt.

Setzen Sie sich bewusst mit der Frage auseinander, wie tief Sie noch in die Details einsteigen müssen und wie stark sie sich mit der Steuerung und Anleitung der Mitarbeiter befassen sollten.

Als Führungskraft sollten Sie sich mehr darum kümmern, was Ihre Mitarbeiter tun und sie auch mit lenkenden Hinweisen unterstützen. Sie sollten lernen, sich stärker in Vorgaben und Absprachen einzubinden.

Musterauswertung  
CAPTain Smart Führung