

CAPTain

Musterauswertung Management-Kompetenz

CNT

Gesellschaft für Personal- und
Organisationsentwicklung mbH

Kleine Johannisstraße 20 • 20457 Hamburg • Telefon 040/36 98 82-0
www.cnt-gesellschaften.com • office@cnt-gesellschaften.com
Hamburg • München • Wien • Moskau



Name: Monika Muster

Firma: Test

Durchgeführt am: 2006-02-03 12:28:01

Erläuterungen zum besseren Verständnis Ihrer Testergebnisse

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine differenzierte Auswertung Ihrer CAPTain-Testergebnisse, gespiegelt an dem Kompetenzmodell für Manager in leitenden Positionen. Zum besseren Verständnis, wie diese Ergebnisse zustande gekommen und zu interpretieren sind, geben wir Ihnen an dieser Stelle einige Erläuterungen.

Sie haben im Internet den CAPTain-Fragebögen 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, im Berufsleben gezeigten Verhaltensmuster. Verhaltensmuster sind erworben und gelernt, dann aber relativ stabil und konstant. Wenn jedoch notwendig und gewollt, 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.

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 Manager in leitenden Positionen gespiegelt. Da dieses CAPTain-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.

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 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.



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. Leider sind Sie oft zu ungeduldig. Die Gefahr besteht, dass Sie zu schnell aufgeben, wenn es nicht so klappt, wie Sie sich das vorstellen. Für einen Manager orientieren Sie sich zu sehr an Vorgaben und Anweisungen. Sie sollten mehr Eigeninitiative zeigen, sich ein eigenes Urteil bilden und selbst festlegen, was wie zu tun ist.

Standing

Treten unerwartete Schwierigkeiten auf oder bei besonderen Herausforderungen benötigen Sie die persönliche Unterstützung und Ermutigung durch andere – mehr als Sie in Ihrer Position erwarten dürfen. Als Manager sollten Sie nicht so stark auf die Hilfe anderer angewiesen sein. 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. Ihre Beurteilung der Lage ist allerdings manchmal etwas oberflächlich. 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. Für einen Manager sind Sie zu sehr auf die Kooperation und die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen. Dadurch besteht speziell in Belastungssituationen die Gefahr, dass Sie nicht mehr Herr des Verfahrens sind.

Mit Ihrem gesunden Selbstvertrauen treten Sie immer 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 auch Kritik zulassen und sind bereit, Ihr eigenes Verhalten zu überdenken, ohne sich klein zu machen. Ihr Selbstbehauptungswille ist stark ausgeprägt. Sie wollen sich auch dann durchsetzen, wenn das zu Konflikten führt. Sie legen den Finger in die Wunde und beharren darauf, dass Fehler zugegeben und Falsches richtig gestellt wird. Damit lassen Sie anderen oft nicht sehr viel Spielraum. Die Gefahr besteht, dass Sie als kompromisslos gelten und nicht als konstruktiv.



Geistige Beweglichkeit

Neuem gegenüber sind Sie positiv eingestellt. Veränderungen nehmen Sie konstruktiv auf. Ihr Aktivitätsniveau erlaubt es Ihnen, sich mehreren Themen gleichzeitig zu widmen.

Persönliche Autonomie

Sie treten selbstsicher und sehr offensiv auf. Damit können Sie andere sehr bedrängen. 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 besonderes Verhältnis. Sie suchen deren Anerkennung und orientieren sich an deren Wünschen und Vorstellungen. Als Manager sollten Sie 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 zeigen einen Führungsstil, bei dem Sie sich einerseits sehr auf die Kompetenz und Routine Ihrer Mitarbeiter verlassen, andererseits aber alle Entscheidungskompetenz ganz klar bei sich sehen. Bei Entscheidungen beziehen Sie die Mitarbeiter kaum ein, was dem Teamgedanken widerspricht und qualifizierte Mitarbeiter auf Dauer demotiviert. Außerdem sollten Sie vor allem kritische Entscheidungen nicht so sehr im Alleingang treffen.

Sie lösen sich von den inhaltlichen Aufgabenstellungen und delegieren sie an andere. Die Mitarbeiter sind bei Ihnen eher als Zuarbeiter tätig, die auf die relevanten Entscheidungen keinen Einfluss haben. Letztendlich lassen Sie Ihre Mitarbeiter mit Ihren Aufgaben oft allein.

Motivationsvermögen

Um motivieren und überzeugen zu können, ist Ihre oft kompromisslose und vehemente Art, Ihren Standpunkt einbringen und durchsetzen zu wollen, nicht selten kontraproduktiv. Positiv wirkt Ihre erkennbare Sensibilität für persönliche Beziehungen und Ihr Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit können Sie den anderen abholen und einbinden. Wenig anspornend wirkt es, wenn Sie selbst keinen Ehrgeiz zeigen.



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 zusammen zu arbeiten 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 manchmal auch persönliche Art, andere Menschen anzusprechen, fällt es Ihnen leicht, einen positiven Draht zu finden, wie er für die Zusammenarbeit und Kommunikation oft genug eine günstige Basis ist. Durch Ihren gelegentlich kompromisslosen Selbstbehauptungswillen belasten Sie oft genug Kontakt und Kommunikation. Weil Ihnen ein gutes persönliches Miteinanderauskommen wichtig ist und Sie der Beziehungsebene Aufmerksamkeit schenken, zeigen Sie meist ein angemessenes Einfühlungsvermögen. Sie können sich auch in die Situation des anderen versetzen und gegebenenfalls seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen. Es sollte Ihnen nicht schwer fallen, die richtige Kommunikationsebene zu erkennen 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 sind sehr kontaktfreudig. Vieles erledigen Sie im direkten persönlichen Gespräch. Sie sind immer ansprechbar und offen für einen Gedankenaustausch. Dadurch bringen Sie sich auch immer wieder direkt und unmittelbar in das Teamgeschehen ein. In der Gruppensituation sind Sie oft etwas zurückhaltend. Sie warten meist ab, was die anderen sagen, bevor Sie sich zu Wort melden. Sie suchen und brauchen Kooperation und Zusammenarbeit. Dadurch sind sie für Ihre Position zu abhängig vom Team. In einer Gemeinschaft fühlen Sie sich wohl. Sie identifizieren sich mit dem Team und zeigen Teamgeist.



Konfliktlösungskompetenz

Ihre Konfliktlösungskompetenz ist dadurch eingeschränkt, dass sie oft zu sehr auf Ihrem Standpunkt beharren und sich unbedingt durchsetzen wollen. Es besteht die Gefahr, dass durch Ihr Verhalten ein Konflikt erst entsteht bzw. weiter eskaliert. 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. Nicht immer sind Sie sich der Ziele genügend bewusst und klar auf sie fokussiert, als dass Sie erkennbar erfolgsorientiert agieren. 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 auch darin zeigen, dass Sie auf Mitarbeiter mit Hinweisen und Ratschlägen Einfluss nehmen. Das tun Sie zu wenig. 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 mit dem zufrieden zu sein scheinen, was Sie erreicht haben, sollte man von Ihnen keinen besonderen Ehrgeiz erwarten. Durch Ihre Ungeduld besteht die Gefahr, dass Sie die für den Erfolg notwendigen Anstrengungen nicht lang genug durchhalten und zu wenig hartnäckig an den Aufgaben dran bleiben. Einer aktiven kritischen Selbstüberprüfung bei Minderleistung gehen Sie zu sehr aus dem Weg. Um noch mehr Erfolg zu haben, müssten Sie wahrscheinlich kontinuierlicher an den Themen arbeiten. Sie reißen die Dinge oft nur an. Ihre Leistungsfähigkeit kann darunter leiden, dass Sie sich von aktuellen Einflüssen ablenken lassen und schnell auf ein anderes Thema springen.

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 deutlich längerfristige Perspektiven verfolgen. Eigene kreative Überlegungen stellen Sie relativ selten an. Positiv ist Ihr Blick für Zusammenhänge und Wechselwirkungen.



Prozessorganisation

Für einen Manager reagieren Sie zu sehr auf aktuelle Anforderungen, als dass Sie strukturiert und systematisch handeln. Sie gehen meist relativ überlegt vor, haben jedoch den Sinn für das Praktische nicht verloren und können bei Prozessänderungen pragmatisch reagieren. Um wichtige Aspekte nicht zu übersehen, könnten Sie sich manche Dinge vielleicht etwas genauer ansehen. In leitender Position sollen Sie vor allem bereichsübergreifende Zusammenhänge und Strukturen erkennen und nutzen. Das tun Sie. Ihr persönliches Aktivitätsniveau kann Sie befähigen, mehrere Dinge parallel zu bearbeiten.

Entscheidungsfähigkeit

Sie haben keine Angst vor Entscheidungen. Sie wägen die Fakten ab und kommen ohne zu zögern schnell zu einem Entschluss. Sie treffen schnelle Entscheidungen aus der Situation heraus und gehen dabei auch Risiken ein. 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 nicht so gerne treffen und auch offensiv vertreten. Allerdings könnte Ihre manchmal kompromisslose Art die Akzeptanz der Entscheidung behindern.



Ihre Entwicklungsfelder

In folgenden Bereichen könnten Sie sich vielleicht noch verbessern:

Durch mehr Struktur und Systematik in Ihrer persönlichen Arbeitsweise könnten Sie noch besser den Überblick behalten und Prozesse effizienter organisieren und steuern.

Seien Sie geduldiger und drängen Sie nicht so sehr auf einen baldigen Abschluss! Gut Ding braucht manchmal Weile. Zeigen Sie mehr Ausdauer im Leistungsverhalten!

Sie sollten sich mehr trauen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen und nicht auf Anordnungen und Vorgaben warten. Bilden Sie sich Ihr eigenes Urteil und legen Sie selbst fest, was wie zu tun ist!

Resignieren Sie nicht, wenn die Dinge nicht gleich so laufen, wie Sie es sich wünschen! Seien Sie ruhig manchmal etwas kaltschnäuziger! Andere kochen auch nur mit Wasser.

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.

Wenn Sie Mitarbeiter glaubhaft anspornen und motivieren wollen, müssen Sie selbst ehrgeizige Ziele haben. Zeigen Sie, dass Sie ambitioniert sind! Legen Sie auch für sich anspruchsvolle Leistungsziele fest! Das wird auch insgesamt Ihr Leistungsverhalten verbessern.

Grenzen Sie Ihre Arbeitsgebiete klarer ab! Übernehmen Sie für Ihren Aufgabenbereich eindeutig die Verantwortung und bleiben Sie Herr des Verfahrens! Das bewahrt Ihnen eine unabhängige Position und versetzt Sie in die Lage, Ihren Bereich selbstständig zu steuern.



Für die persönliche und soziale Kompetenz spielt die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt angemessen zu vertreten, eine große Rolle. Denn dadurch zeigen Sie Eigenständigkeit, selbstsicheres Auftreten und Kritikfähigkeit. Ein sehr stark ausgeprägter Selbstbehauptungswille wirkt jedoch oft kontraproduktiv. Überlegen Sie sich, ob es sich wirklich lohnt, Ihre Position immer und auch gegen jeden Widerstand durchsetzen zu wollen! Dadurch überziehen Sie womöglich argumentativ, stellen sich ins Abseits und eskalieren eher die Konflikte als dass Sie sie lösen. Lernen Sie loszulassen und Kompromisse einzugehen!

Schwimmen Sie sich von Ihren Vorgesetzten frei! Versuchen Sie nicht, in allem und jedem deren Vorstellungen zu entsprechen, sondern setzen Sie eigene Akzente!

Melden Sie sich auch in der Gruppensituation öfter zu Wort!

Kümmern Sie sich mehr um Ihre Mitarbeiter und um das, was Sie tun! Nutzen Sie auch Ihre Mitarbeiter, um Gestaltungswillen zu zeigen und Innovationen umzusetzen!

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