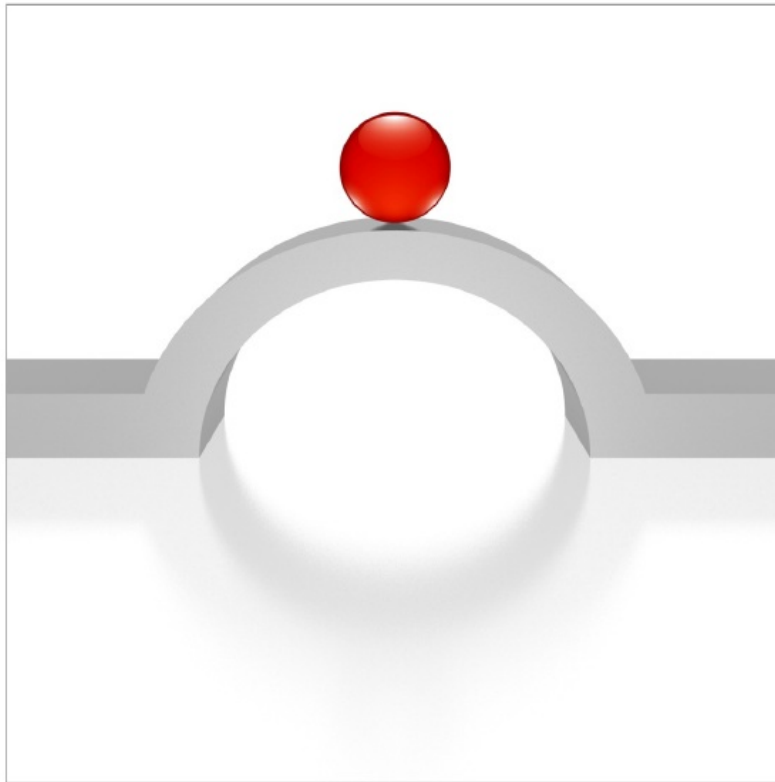


CAPTain | management

Mittleres Strategisches Management



Markus Muster

Stand 04/2013

Inhaltsverzeichnis

	ab Seite
Erläuterungen zum besseren Verständnis der Testergebnisse	3
Persönliche Ergebnisse	6
Umsetzung der strategischen Ziele	6
Mitarbeiterführung	10
Change Management	12
Partner im Führungsnetzwerk	14
Persönlichkeit	16
Entwicklungsfelder	18
Selbstbild und Testergebnis	

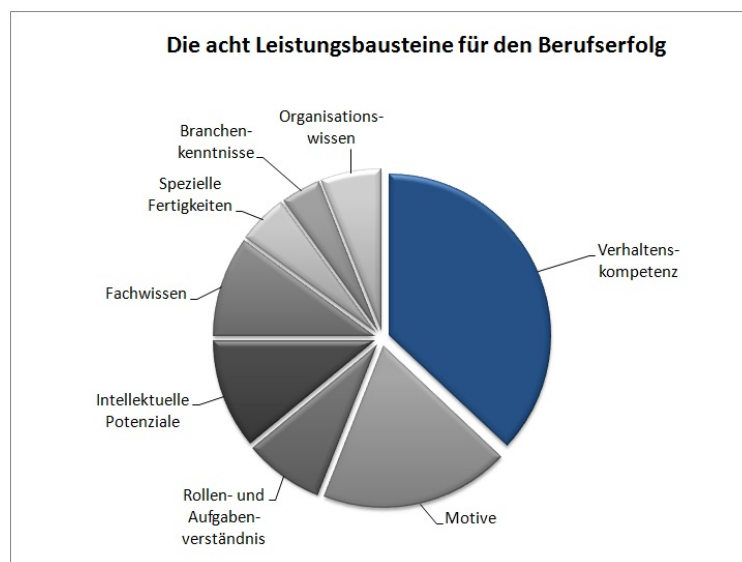
Erläuterungen zum besseren Verständnis der Testergebnisse

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 Verhaltensmuster

Die Person hat im Internet den CAPTain-Fragebogen bearbeitet. Die 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 die 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 Wortführende 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

Die 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.

Wenn auch der CAPTain-Fragebogen zur Selbsteinschätzung auf einer 11-stufigen Ratingskala bearbeitet wurde, 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?

Wenn Sie sich mit den Testergebnissen auseinandersetzen, beachten Sie bitte Folgendes: CAPTain Management-Kompetenz ist kein allgemeiner Persönlichkeitstest. Es geht immer speziell um die Verhaltenskompetenzen am Arbeitsplatz.

In dem folgenden Ergebnisbericht wird die Person sowohl bestätigende als auch zur Reflexion anregende Kommentare finden. Sie wird sich in vielerlei Hinsicht gut beschrieben fühlen. Vielleicht wird 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 der Auswertung Verhaltensmerkmale kritisch kommentiert sein sollten oder Entwicklungsfelder genannt werden, so reflektieren Sie bitte selbst, inwieweit dies auf dem speziellen Hintergrund der Position seine Berechtigung hat. Bitte verstehen Sie diese Hinweise nicht als das Aufdecken von Fehlern, sondern als Chancen zur weiteren Optimierung und Steigerung der Führungswirkung.



Machen sie sich auch die Stärken und positiv wirksamen Verhaltenskompetenzen klar! Achten Sie darauf, dass diese auch weiterhin genutzt werden!

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und interessante Anregungen.

Das CNT-Testautoren-Team

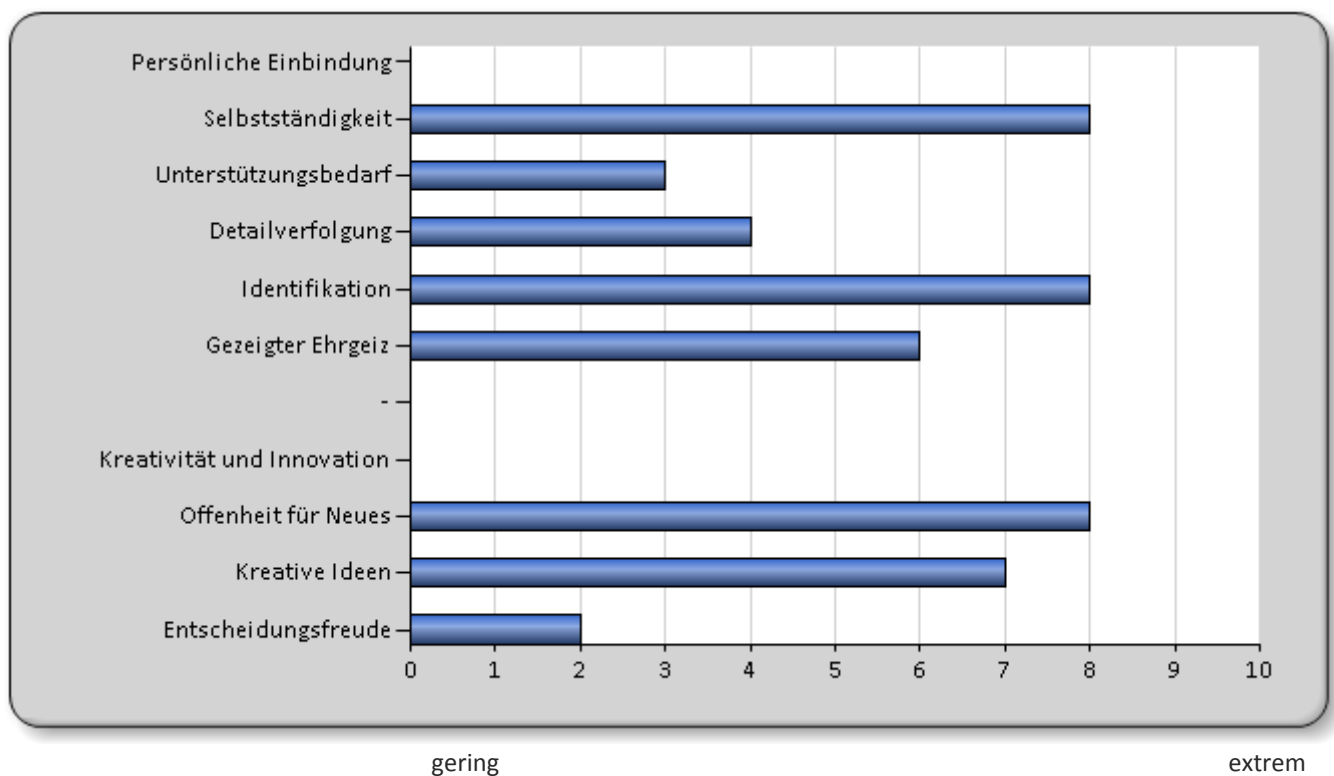
Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.

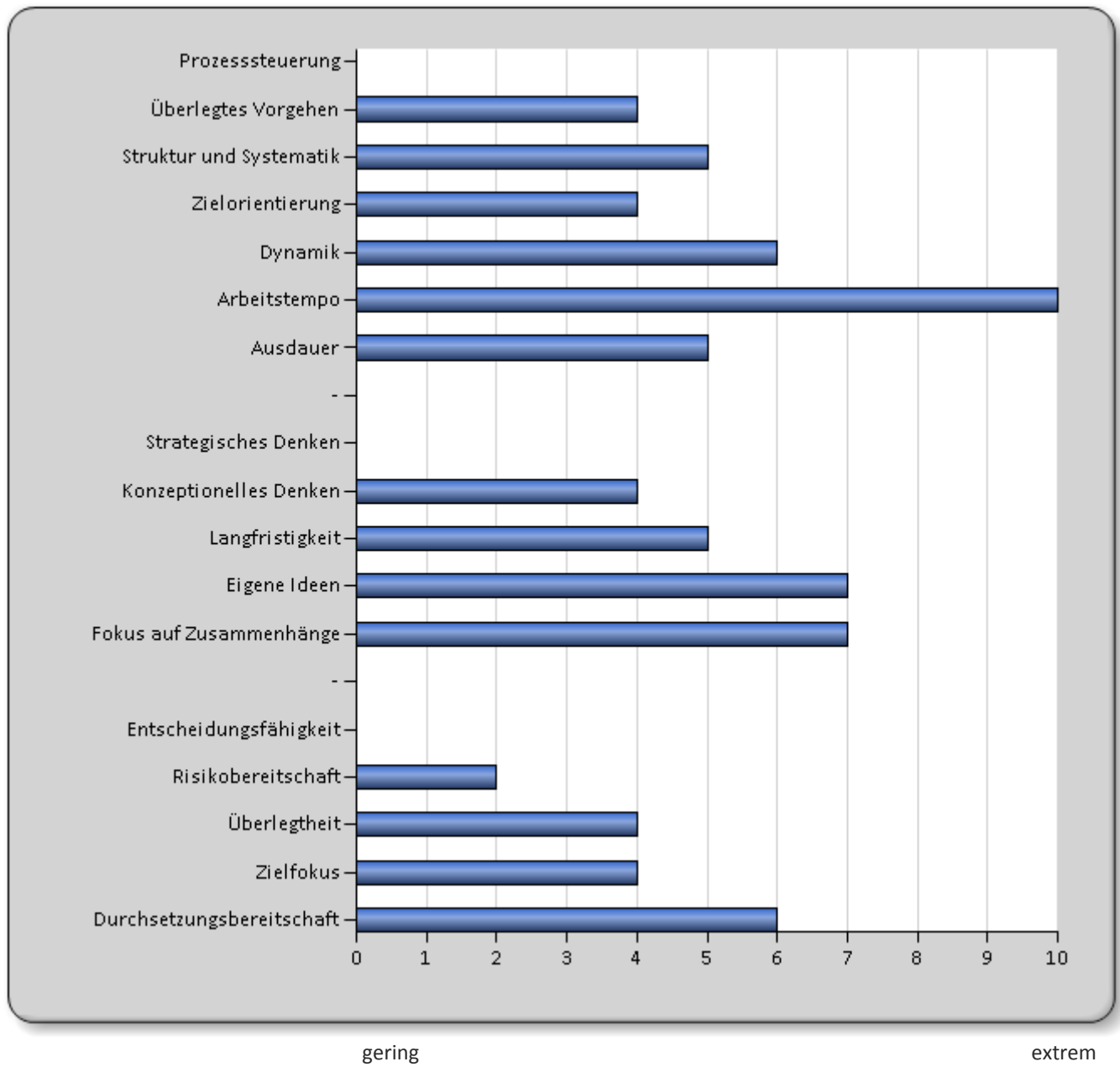
Persönliche Ergebnisse

Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für das Mittlere Strategische Management.

Umsetzung der strategischen Ziele

Die Aufgabe des Mittleren Strategischen 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 sicherzustellen. 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

Die Person fügt sich in die allgemeinen Rahmenbedingungen, beansprucht aber für sich einen eigenen Gestaltungsspielraum. Die Zielvorgaben versteht sie als Orientierungspunkte, die einer Ausgestaltung und Konkretisierung durch sie bedürfen. Bei klarer Zielsetzung braucht sie keine Instruktionen und Regeln. Sie ergreift selbstständig die Initiative und handelt auch in unerwarteten Situationen eigenständig. Dabei traut sie sich persönlich, die Dinge in die Hand zu nehmen und auch außergewöhnliche Aufgaben couragiert anzupacken. Besondere menschliche Unterstützung oder Ermutigung benötigt sie kaum.

Auf der Basis ihrer Fachkompetenz verschafft sie sich einen Eindruck von den zu erledigenden Aufgaben und weist ihre Mitarbeitenden dementsprechend an. Die Person arbeitet gerne, identifiziert sich voll mit ihrer Tätigkeit und ist jederzeit bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen. Manche könnten sagen, sie sei mit ihrer Arbeit verheiratet. Sie sollte auf ihre Work-Life-Balance achten! Ihren Job will die Person gut machen, vielleicht auch besser als andere. Ein ausgesprochenes Konkurrenzverhalten zeigt sie jedoch nicht.

Kreativität und Innovation

Wenn von außen Neues an sie herangetragen wird, ist die Person demgegenüber sehr positiv eingestellt. Sie liebt Abwechslung und Veränderung. Sie macht sich Gedanken, wie man die Dinge gut gestalten kann. Mit eigenen Ideen trägt sie dazu bei, Vorgaben an die Gegebenheiten optimal anzupassen und kreativ umzusetzen. Risiken geht die Person nicht gerne ein. Deshalb lässt sie sich zu Entscheidungen auch nicht gerne drängen. Als Manager sollte sie jedoch entscheidungsfreudiger sein. Sonst verzögert sie die Prozesse.

Prozesssteuerung

Abläufe und Prozesse gestaltet die Person auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie achtet dabei auf Struktur und Systematik, ohne jedoch unflexibel zu sein. Ihre Ziele sind der Person manchmal nicht wirklich präsent. Es besteht die Gefahr, dass sie Ressourcen nicht effizient einsetzt. Sie geht dynamisch, dabei zügig und womöglich manchmal gehetzt vor. Die Person bleibt am Ball, allerdings nicht unbegrenzt. Wenn ein Ergebnis nicht absehbar ist, schließt sie die Sache lieber bald ab.

Strategisches Denken

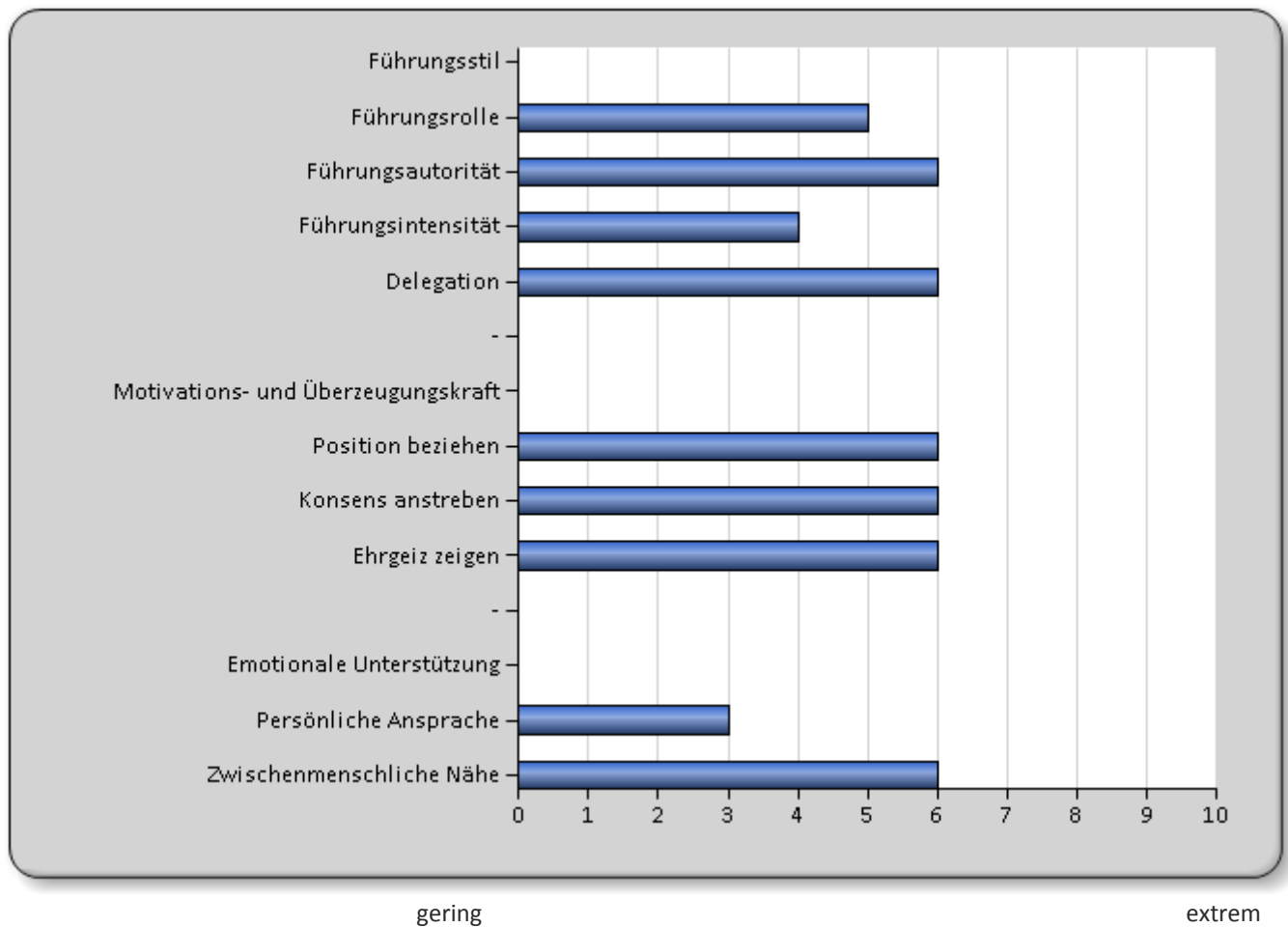
Strategisches Denken geschieht bei der Person auf der Basis praktischer Erwägungen. Sie sollte jedoch auch weiter vorausschauende Ansätze und Konzepte entwickeln. Dabei müsste sie in der Umsetzung etwas langfristige Perspektiven verfolgen. Mit eigenen kreativen Ideen kann sie zur Strategieentwicklung beitragen. Für Zusammenhänge und Wechselwirkungen hat sie einen guten Blick.

Entscheidungsfähigkeit

Mit Entscheidungen ist die Person sehr vorsichtig. Sie wägt sie sehr lange ab und nimmt sich viel Zeit, bevor sie sich festlegt. Ihre Entscheidungen trifft sie meist auf der Basis praktischer Erwägungen. Als Manager sind allerdings manchmal auch tiefer gehende Überlegungen notwendig. Manchmal könnten ihre Entscheidungen zielgerichteter sein. Bei ihr braucht man keine Sorge zu haben, dass sie unpopuläre Entscheidungen nicht so gerne trifft und vertritt.

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 Mitarbeitenden verstanden.



Führungsstil

Die Person sieht sich nicht hauptsächlich in einer Vorgesetztenrolle, allerdings doch mitverantwortlich für die Arbeitsweise und Ergebnisse des Teams. Sie sollte sich vielleicht etwas mehr mit ihrer Führungsaufgabe identifizieren und sie öfter wahrnehmen. In der Praxis zeigt die Person einen eher kooperativen Führungsstil. Denn bei Entscheidungen bezieht sie die Mitarbeitenden und ihre Meinung mit ein. Sie unterstützt die Mitarbeitenden mit lenkenden Hinweisen und Ratschlägen, ohne sich aber überall einmischen zu müssen. Auf diese Weise kann sie Orientierung geben, ohne zu bevormunden.

Man könnte den Eindruck gewinnen, dass sie inhaltliche Aufgabenstellungen gern selbst ausführt. Manches delegiert sie jedoch auch an ihre Mitarbeitenden.

Motivations- und Überzeugungskraft

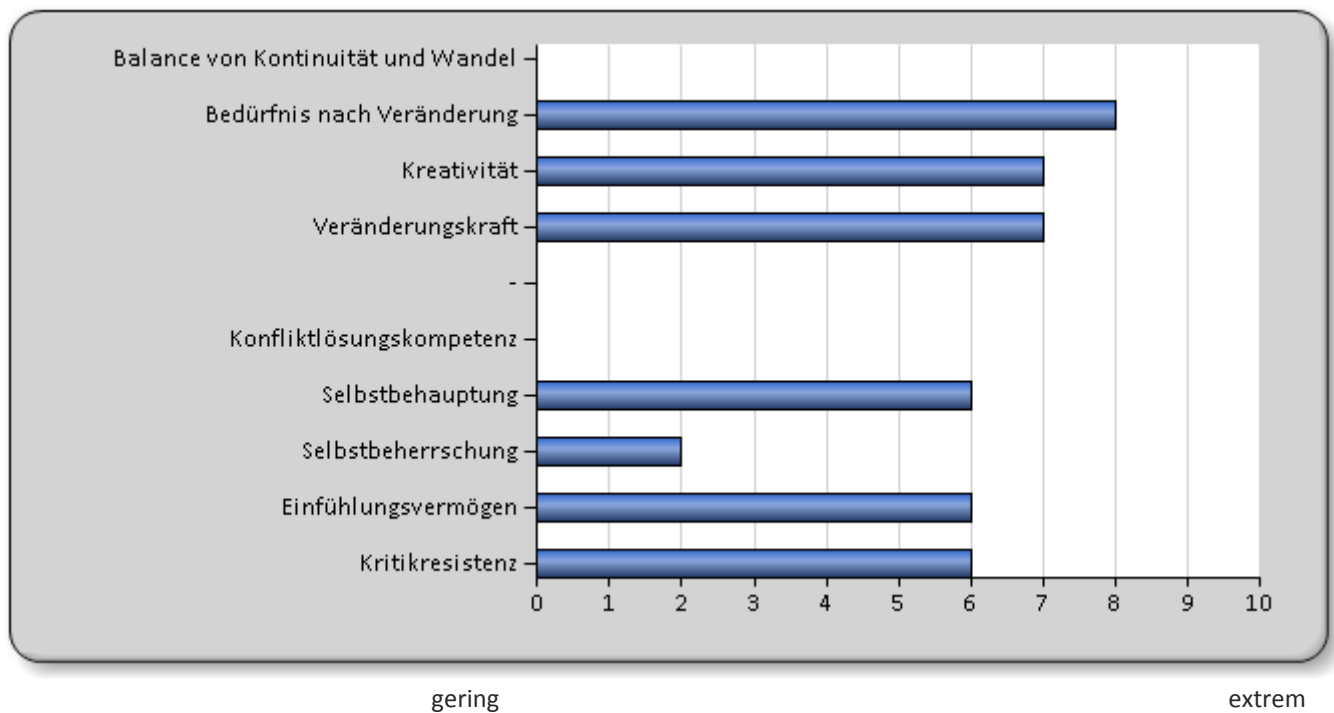
Gut, um motivieren und überzeugen zu können, ist ihre offene und klare Art, ihren Standpunkt einzubringen. Positiv wirkt ihre Sensibilität anderen gegenüber und ihr merkliches Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit kann die Person den anderen abholen und einbinden. Mit ihrem persönlichen Ehrgeiz kann die Person auch andere anspornen.

Emotionale Unterstützung

Durch ihre in Bezug auf persönliche Angelegenheiten zurückhaltende und meist sachbezogene Art fällt es der Person schwerer, einen persönlichen Draht aufzubauen, wie sie für das Ansprechen emotionaler Themen hilfreich ist. Gleichzeitig nimmt sie Rücksicht auf zwischenmenschliche Belange. Sie kann auf andere eingehen. Denn Konsens und menschliche Übereinstimmung sind ihr 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 Mitarbeitenden und die Organisation nicht überfordern. Wichtig ist dabei auch der konstruktive Umgang mit zwangsläufig auftretenden Konflikten.



Balance von Kontinuität und Wandel

Die Person sucht den Wandel und die Veränderung - vielleicht manchmal mehr, als die Mitarbeitenden und die Organisation es spontan mittragen können. Bei der Gestaltung des Wandels gibt sie inhaltliche Impulse.

Insgesamt kann sie mit ihrer Aufgeschlossenheit und ihrem Engagement ein Motor für Veränderungsprozesse sein.

Konfliktlösungskompetenz

Positiv für ihre Konfliktlösungskompetenz ist, dass die Person auf die Normalität von Konflikten eingestellt ist und keine Angst hat, strittige Themen anzusprechen. Meinungsverschiedenheiten kehrt sie nicht unter den Teppich. Ihre Position vertritt sie nachhaltig, kann sie aber bei Bedarf auch wieder zurücknehmen. Sehr ungünstig sind natürlich Äußerungen, die andere verletzen oder provozieren. Die Person sollte deshalb darauf achten, beherrscher zu sein und für den Ausdruck ihres Missfallens diplomatischere Formulierungen wählen.

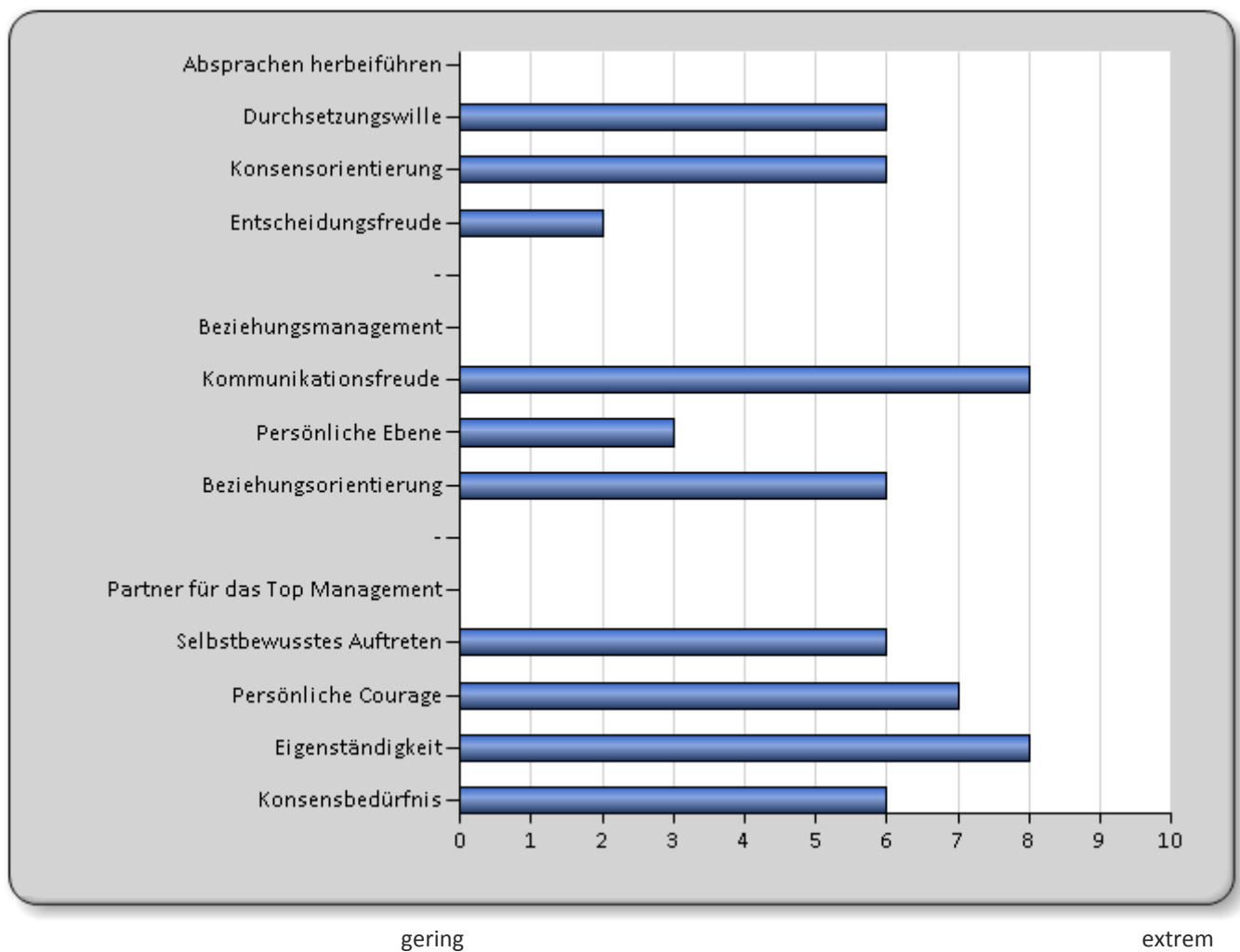
Weil ihr ein gutes Miteinander wichtig ist und sie der Beziehungsebene viel Aufmerksamkeit schenkt, zeigt sie meist die Sensibilität, sich in die Situation des anderen versetzen und seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen zu können. Es sollte der Person nicht schwerfallen, eine gemeinsame Ebene zu finden und den anderen kommunikativ abzuholen. Sie kann andere öffnen und ihr Vertrauen gewinnen.

Mit ihrer manchmal zu unverblühten Art sagt 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. Die Person sollte gerade auch in Situationen, in denen ihr etwas nicht gefällt, nicht einfach mit der Tür ins Haus fallen.

Insgesamt ist sie sich ihrer Sache meist sicher und tritt selbstbewusst auf. Gleichzeitig kann sie auch Kritik annehmen. Das unterstützt ihre Konfliktlösungskompetenz.

Partner im Führungsnetzwerk

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



Absprachen herbeiführen

Die Person kann gut Absprachen herbeiführen, da sie ihre Position offen und klar einbringt, auf andere eingeht und sie einbindet. Allerdings geht sie abschließenden Entscheidungen zu sehr aus dem Weg und zögert zu lange.

Beziehungsmanagement

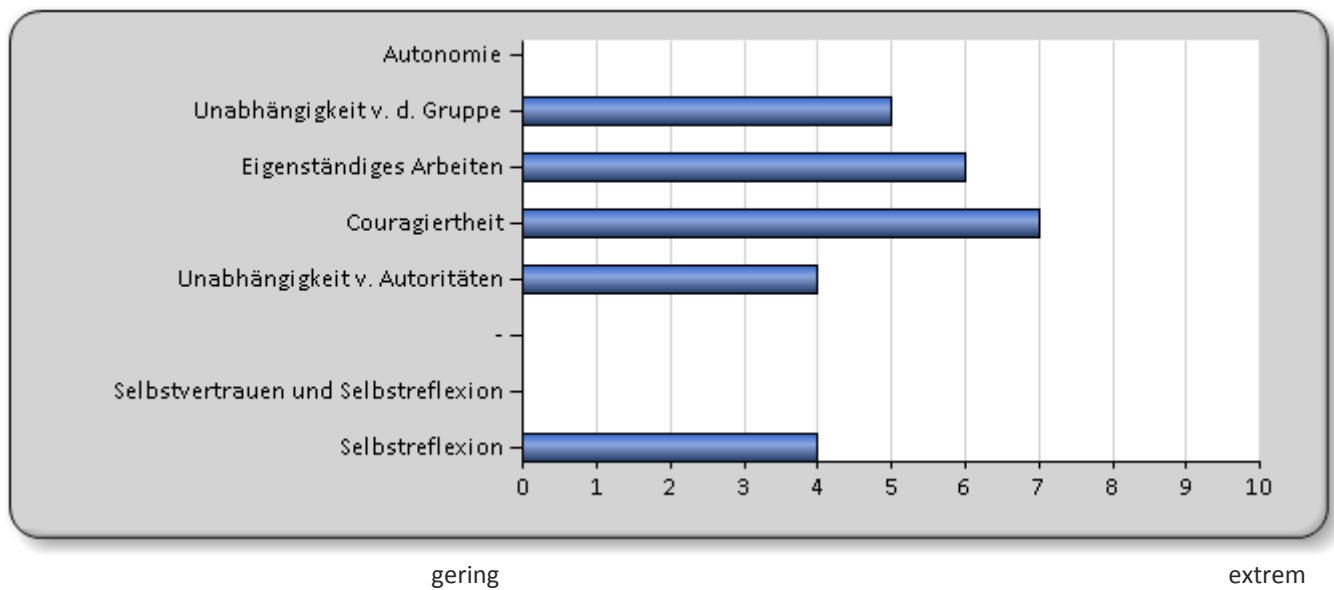
Trotz ihres sehr sach- und aufgabenbezogenen Umgangsstils betreibt die Person auf ihre Art Beziehungsmanagement. Denn sie ist kontaktfreudig, legt Wert auf ein gutes Miteinander und bezieht die Belange anderer in ihr Tun mit ein. Allerdings meidet sie im Kontakt die menschlich-persönliche Ebene und kommt lieber schnell zur Sache. Das macht es ihr vielleicht manchmal schwerer, das Eis zu brechen. Sie tut etwas für die gute Beziehung, ohne dabei persönlich zu werden.

Partner für das Top Management

Mit ihrem selbstbewussten Vorgehen und ihrer couragierten Art, auch schwierige Aufgabenstellungen eigenständig anzugehen, wird die Person zwar auch vom Top Management als Gesprächspartner ernst genommen. Da sie sich gleichzeitig in die allgemeinen Vorgaben einbindet und sich auch persönlich gern auf die Wünsche und Erwartungen ihres Vorgesetzten einstellt, wird man bei ihr bestimmt keine Eigenmächtigkeiten befürchten. Doch es fehlt ihr an Unabhängigkeit gegenüber den Hierarchien. Dadurch besteht die Gefahr, dass sie eher als Auftragsumsetzer denn als eigenständiger Vertreter ihres Zuständigkeitsbereichs wahrgenommen wird. Ihre Ansichten und inhaltlichen Inputs haben dann nicht so große Chancen, vom Top Management ernsthaft gehört und berücksichtigt zu werden.

Persönlichkeit

Der mittlere Manager agiert oft in spannungsreichen, ambivalenten und emotionsgeladenen Kontexten. Ihre Sandwich-Position und die oft nicht klare Definition ihrer 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

Die Person hat emotionalen Anschluss an das Team und ist in die Zusammenarbeit eingebunden. Gleichzeitig behält sie jedoch eine gewisse Unabhängigkeit und persönliche Autonomie. Sie ist couragiert und auch bei schwierigeren Aufgabenstellungen nur selten auf Zustimmung oder Rückendeckung von anderen angewiesen. Dies sind gute Voraussetzungen, um in anspruchsvollen sozialen Situationen unabhängig handeln zu können.

Die Person orientiert sich sehr an den Erwartungen ihrer Führungskraft.

Selbstvertrauen und Selbstreflexion

Die Person ist sich ihrer selbst und ihrer Möglichkeiten sicher und strahlt ein gesundes Selbstvertrauen aus. Gleichwohl kann sie sich hinterfragen und auch Kritik zulassen. Damit verfügt sie über gute Voraussetzungen, um kompetent und überzeugend zu wirken und gleichzeitig lernfähig zu bleiben.

Entwicklungsfelder

Bei der Auswertung der von uns empfohlenen Entwicklungsfelder ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Arbeitsumgebungen und -konstellationen zu unterschiedlich konkreten Stellenanforderungen führen. Auf individuell-spezifische Anforderungen kann diese Auswertung natürlich nicht eingehen. Entsprechend dem Kompetenzmodell könnte die Person sich jedoch in folgenden Bereichen noch verbessern:

Um zu gestalten, braucht es mutige Entscheidungen. Die Person sollte nicht zu lange zögern. Letzte Sicherheit gibt es nicht. Sie sollte überlegen: Mit welchen Überlegungen macht sie sich selbst unsicher? Übertreibt sie es nicht mit ihrer Vorsicht?

Die Person ist oft zu sprunghaft in ihren Aktivitäten. Das verträgt sich schlecht mit der Steuerung komplexer Prozesse und auch mit einer kontinuierlichen, motivierenden Mitarbeiterführung. Sie sollte versuchen, nicht alles gleichzeitig zu machen, sondern mehr schrittweise vorzugehen!

Die Steuerung komplexer Vorgänge braucht eine gewisse Umsicht. Sie sollte darauf achten, dass sie nicht in operative Hektik verfällt!

Die Person sollte sich klar machen: Sie hat eine Führungsaufgabe. Dazu gehört die Verantwortung für das Team und ihre Arbeitsergebnisse. Sie sollte die Rolle annehmen und in diesem Selbstverständnis handeln!

Wenn sie sich persönlich mehr öffnet und im Kontakt weniger nüchtern und sachbezogen wäre, könnte sie andere menschlich besser erreichen. Das würde sich auf die emotionale Unterstützung der Mitarbeitenden positiv auswirken.

Die Person sollte sich klar machen, wie manche ihrer Äußerungen auf andere wirken. Mit unbedachten Äußerungen eskaliert sie Konflikte unnötig. Es kommt in kritischen Situationen weniger darauf an, ihr Missfallen unverblümt auszudrücken als konstruktiv nach Lösungen zu suchen. Weiß sie, woran es liegt, dass manchmal ihr Temperament mit ihr durchgeht, wieso sie gelegentlich unter Druck steht? Vielleicht könnte ein externer Coach sie unterstützen, konstruktiver mit Stressfaktoren umzugehen.

Die Person sollte sich von ihrem Vorgesetzten freischwimmen und eigenständig ihre Position als Manager vertreten. Anderenfalls wird man sie auf Dauer nicht in gewünschtem Maße als kompetenten Vorgesetzten und Kollegen achten.

CAPTain

Auswertung

Selbstbild und Testergebnis

für

Markus Muster

Version: CAPTain Führung

Name: Markus Muster

Stimmt unser Selbstbild?

CAPTain unterscheidet zwischen dem subjektiven Selbstbild, das eine Person von sich hat und dem objektiven Testergebnis, mit dem CAPTain den Arbeits- und Leistungsstil dieser Person beschreibt. Grundlage für diese Unterscheidung sind die Angaben in den beiden CAPTain-Fragebögen (Paarvergleichsfragen und Selbsteinschätzung auf einer 11er Skala). Wissenschaftliche Untersuchungen und der gesunde Menschenverstand legen nahe, dass das subjektive Selbstbild nicht immer in allen Aspekten die Realität vollständig abbildet. Tatsächlich weichen bei 90 % aller Menschen das subjektive Selbstbild und die objektiven CAPTain-Ergebnisse mindestens bei einem Verhaltensmerkmal deutlich voneinander ab. Bedeutsame Abweichungen bei bis zu fünf Merkmalen sind absolut üblich.

Die Ursachen für diese Abweichungen können vielfältiger Natur sein. Da ist der berühmte „blinde Fleck“, aber auch der Unterschied zwischen innerem Empfinden und äußerlich sichtbarem Verhalten. Zudem wird das Selbstbild häufig geprägt von Wunsch- und Idealvorstellungen. (Wie man gerne sein/wirken möchte? Was man für sinnvoll und richtig erachtet?) Manchmal ist das Selbstbild einfach veraltet (es ist schon länger her, dass man über sein Verhalten nachgedacht hat) oder stärker durch das private Erleben als durch das Rollenverhalten am Arbeitsplatz beeinflusst. (Die CAPTain-Analyse bezieht sich jedoch allein auf das Verhalten in der Arbeitswelt.)

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick, wo sich das Selbstbild offenbar deutlich von den CAPTain-Analyse-Ergebnissen abweicht. Was die Ursache der Abweichung(en) sein mag, bedarf einer Überprüfung. Vielleicht erweist sich in der Gegenüberstellung die eine oder andere Selbsteinschätzung im Nachhinein übertrieben. Das würde dafür sprechen, dass die Antwort zu diesem Merkmal bei der Bearbeitung der Selbsteinschätzungsskala mit Unsicherheit verbunden oder einfach sehr spontan war. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Immerhin wurden viele Auskünfte abgefragt, manchmal auch zu Dingen, über die bisher wahrscheinlich nie in dieser Form nachgedacht wurde.

Abweichungen von Selbstbild und CAPTain-Ergebnissen

Bedeutsame Abweichungen von Selbstbild und CAPTain-Analyse-Ergebnissen finden sich in folgender Hinsicht:

CAPTain Die Person arbeitet nicht kontinuierlich auf ein konkretes Ziel hin. Sie führt Arbeitsprozesse durch und wendet Methoden an, kann aber nicht konkret angeben, was dabei genau herauskommen wird.

Selbstbild Die Person ist sehr ergebnisorientiert. Sie versucht, ihre Ziele auch mit besonderen Anstrengungen zu erreichen. Ein konkretes Ziel zu haben, setzt bei ihr Energien frei.

CAPTain Die Person weiß, dass gewisse Details wichtig sein können. Sie ist aber nicht daran interessiert, sich mit allen Einzelheiten abzugeben.

Selbstbild Die Person legt sehr viel Wert auf die Details.

CAPTain Die Person zögert lange. Sie lässt sich wichtige Entscheidungen gern abnehmen.

Selbstbild Die Person hat keine Angst vor Entscheidungen. Sie kommt ohne Zögern zeitnah zu einem Entschluss.

CAPTain Die Person kommt gut mit Menschen aus, verhält sich aber aus sich heraus meist aufgabenbezogen und nüchtern.

Selbstbild Die Person legt Wert auf einen Kontakt von Mensch zu Mensch. Sie geht auf andere zu und sucht den persönlichen Draht.

CAPTain Die Person ist mehr mit eigenen Themen beschäftigt, als dass sie sich um die gemeinschaftliche Gestaltung der Zusammenarbeit bemüht.

Selbstbild Die Person spielt in der gemeinschaftlichen Gestaltung der Zusammenarbeit eine sehr aktive, konstruktive Rolle.

CAPTain Die Person holt sich gerne eine zweite Meinung ein und ist offen für einen Ratschlag.

Selbstbild Die Person benötigt Ermutigung und Rückendeckung, wenn sie etwas nicht Alltägliches leisten soll.

Bedeutsame Abweichungen weisen auf ein Spannungspotenzial zwischen Selbstbild und Verhaltensrealität hin. Dies kann eine Ursache für Missverständnisse und Unzufriedenheit sein, aber auch ein Ansporn, die eigene Realität gemäß den eigenen Vorstellungen und Wünschen zu gestalten. Vielleicht ist es an manchen Stellen angemessen und vernünftig, das Selbstbild der Realität anzupassen. Vielleicht ist dies aber auch ein erster Schritt, die Wunsch- und Idealvorstellungen umzusetzen.