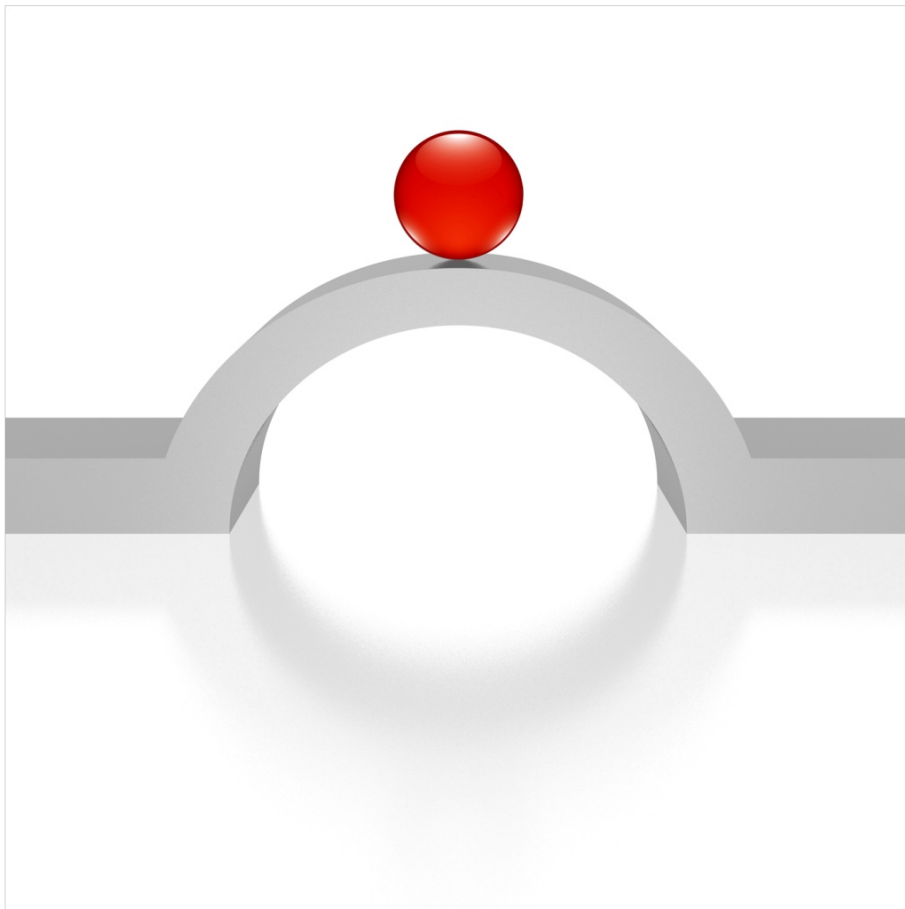




CAPTain Management-Kompetenz

Mittleres Strategisches Management



Markus Muster

Version: CAPTain Führung
durchgeführt am 2009-10-25



Inhaltsverzeichnis

Erläuterungen zum besseren Verständnis Ihrer Testergebnisse	3
Ihre persönlichen Ergebnisse	6
Umsetzung der strategischen Ziele	6
Mitarbeiterführung	9
Change Management	11
Partner im Führungsnetzwerk	13
Persönlichkeit	15
Ihre Entwicklungsfelder	16
Selbstbild und Testergebnis	17



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?

Wenn Sie sich mit den Testergebnissen auseinandersetzen, beachten Sie bitte Folgendes:

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

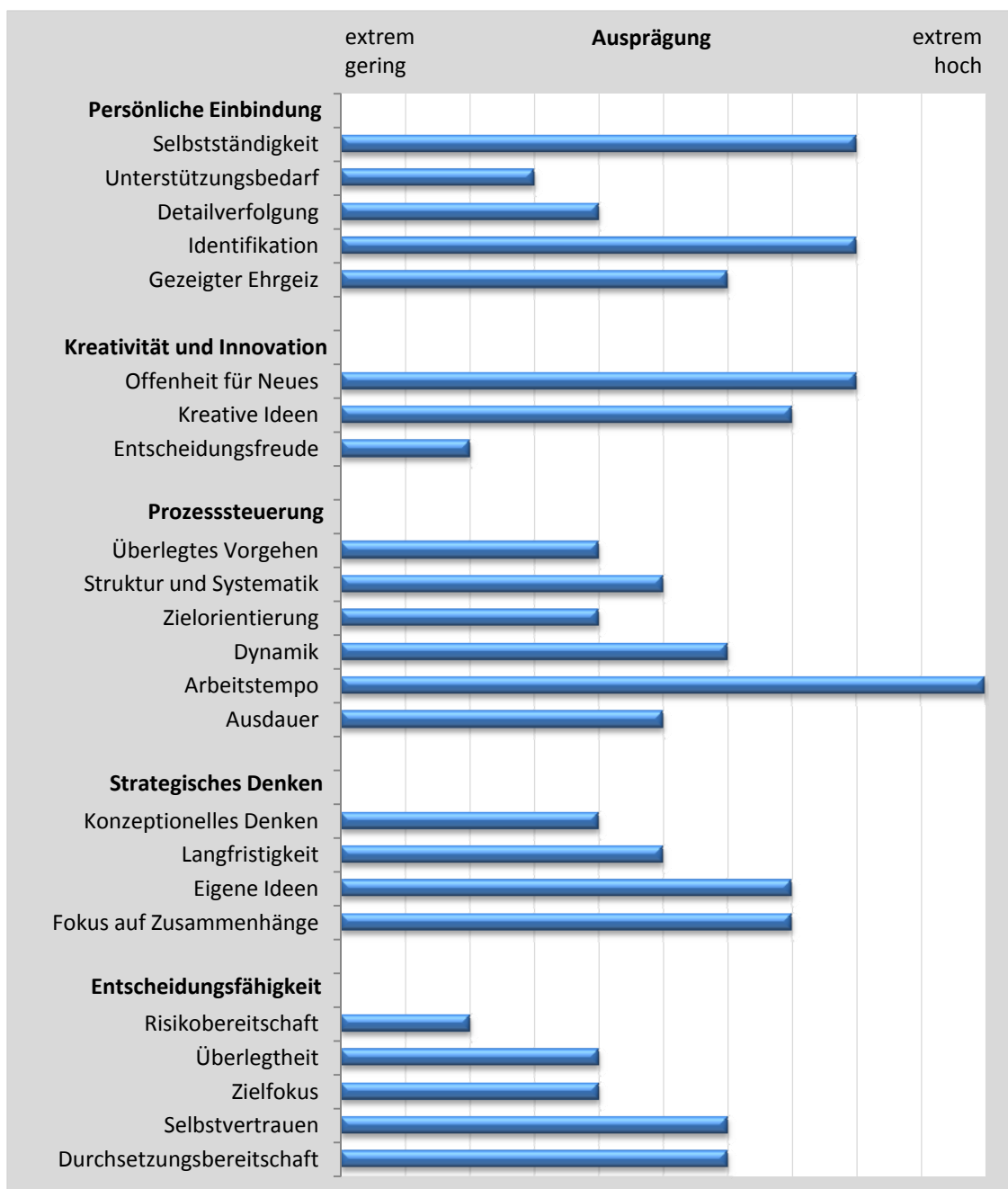
Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form stellvertretend sowohl für die weibliche als auch die männliche Form verwendet.



Ihre persönlichen Ergebnisse

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

Sie fügen sich in die allgemeinen Rahmenbedingungen, beanspruchen aber für sich einen eigenen Gestaltungsspielraum. Die Zielvorgaben verstehen Sie als Orientierungspunkte, die einer Ausgestaltung und Konkretisierung durch Sie bedürfen. Bei klarer Zielsetzung brauchen Sie keine Instruktionen und Regeln. Sie ergreifen selbstständig die Initiative und handeln auch in unerwarteten Situationen eigenständig. 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 Eindruck von den 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 sehr positiv eingestellt. Sie lieben Abwechslung und Veränderung. Sie machen sich eigene Gedanken, wie man die Dinge gut gestalten kann. Mit eigenen Ideen tragen Sie dazu bei, Vorgaben an die Gegebenheiten optimal anzupassen und kreativ umzusetzen. Risiken gehen Sie nicht gerne ein. Deshalb lassen Sie sich zu Entscheidungen auch nicht gerne drängen. Als mittlerer Manager sollten Sie jedoch entscheidungsfreudiger sein. Sonst verzögern Sie die Prozesse.

Prozesssteuerung

Abläufe und Prozesse gestalten Sie auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie achten dabei auf Struktur und Systematik, ohne jedoch unflexibel zu sein. Ihre Ziele sind Ihnen manchmal nicht wirklich präsent. Es besteht die Gefahr, dass Sie Ressourcen nicht effizient einsetzen. Sie gehen dynamisch, dabei zügig und womöglich manchmal gehetzt 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. Mit eigenen kreativen Überlegungen können Sie zur Strategieentwicklung beitragen. Positiv ist Ihr Blick für Zusammenhänge und Wechselwirkungen.



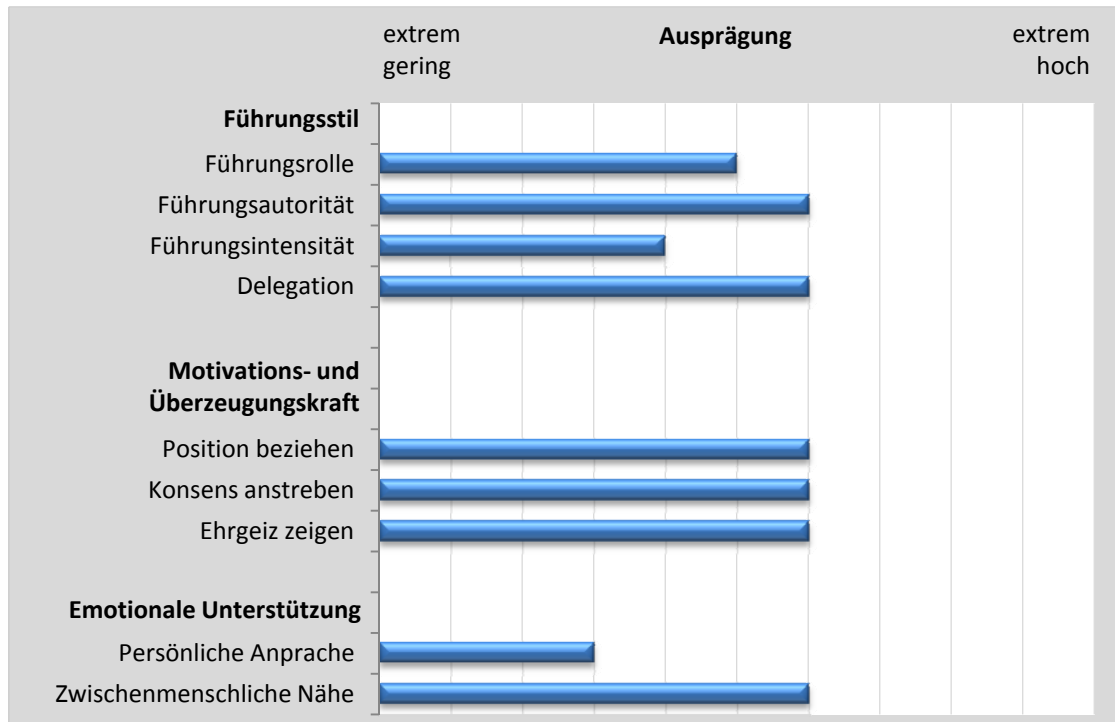
Entscheidungsfähigkeit

Mit Entscheidungen sind Sie sehr vorsichtig. Sie wägen sie sehr lange ab und nehmen sich viel Zeit, bevor Sie sich festlegen. Ihre Entscheidungen treffen Sie meist auf der Basis praktischer Überlegungen. Als strategischer mittlerer Manager 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 zeigen Sie dann einen eher kooperativen Führungsstil. Denn bei Entscheidungen beziehen Sie die Mitarbeiter und ihre Meinung mit ein. Sie unterstützen die Mitarbeiter mit lenkenden Hinweisen und Ratschlägen, ohne sich aber überall einmischen zu müssen. Auf diese Weise können Sie Orientierung geben, ohne zu bevormunden.

Man könnte den Eindruck gewinnen, dass Sie inhaltliche Aufgabenstellungen gern selbst ausführen. Manches delegieren Sie jedoch auch an Ihre Mitarbeiter.

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.



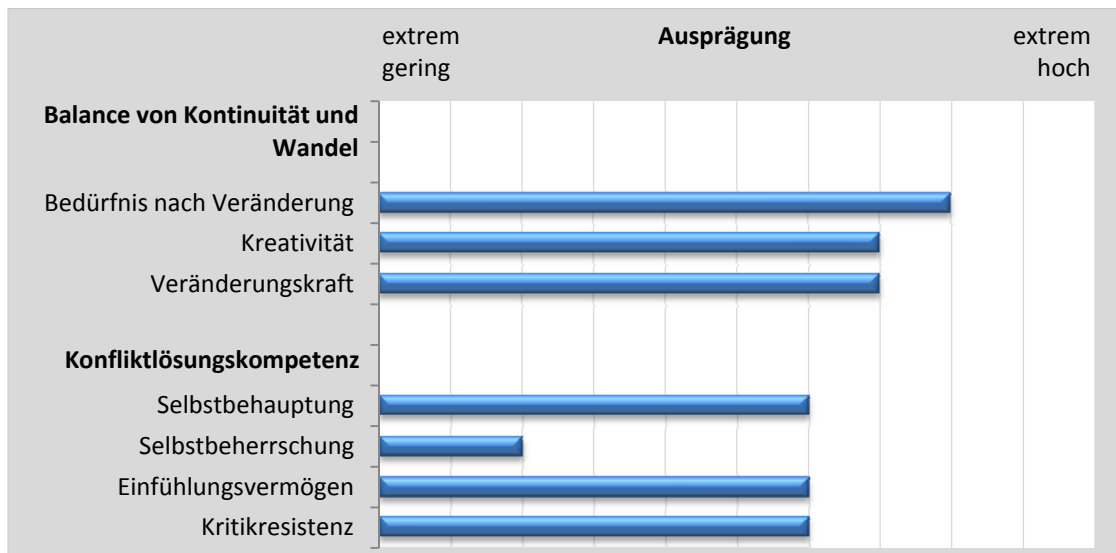
Emotionale Unterstützung

Durch Ihre in Bezug auf persönliche Angelegenheiten zurückhaltende und meist sachbezogene Art fällt es Ihnen schwerer, einen persönlichen Draht aufzubauen, wie er für das Ansprechen emotionaler Themen hilfreich ist. 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 suchen den Wandel und die Veränderung – vielleicht manchmal mehr, als es die Mitarbeiter und die Organisation mittragen können. Bei der Gestaltung des Wandels geben Sie inhaltliche Impulse.

Insgesamt können Sie mit Ihrer Aufgeschlossenheit und Ihrem Engagement ein Motor für Veränderungsprozesse 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.



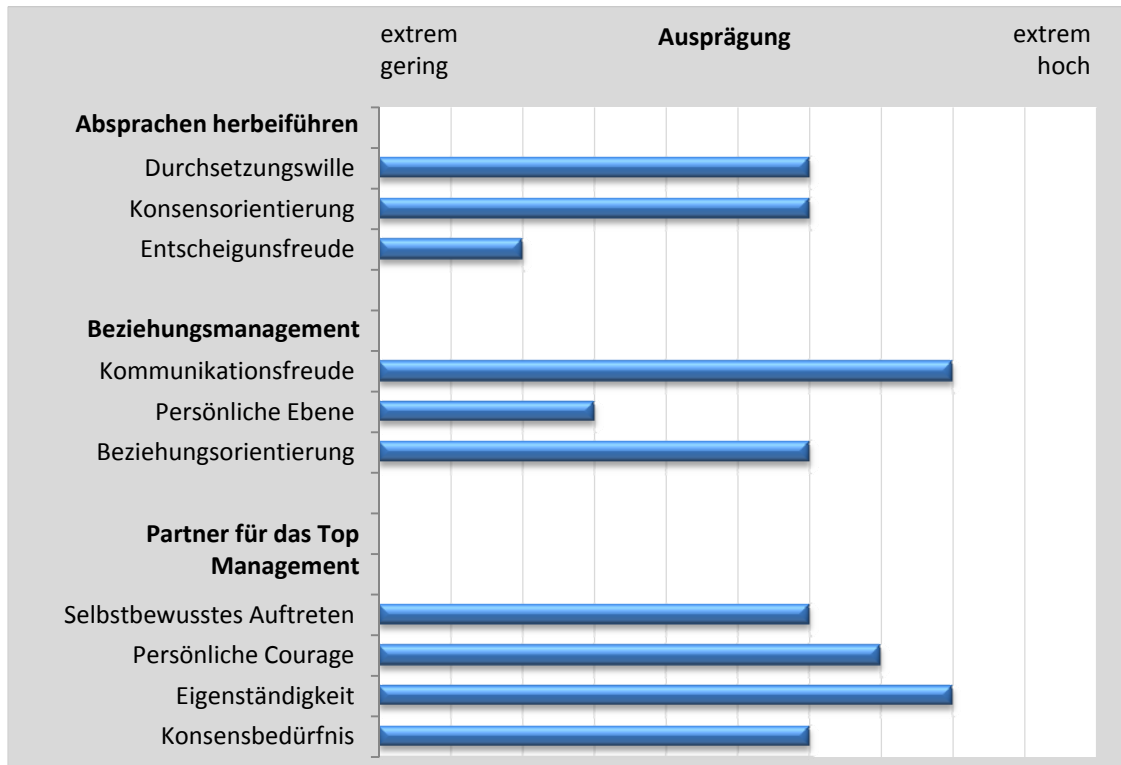
Mit Ihrer manchmal zu unverblühten Art sagen Sie schon einmal Dinge, die auf andere verletzend und destruktiv wirken. Das belastet natürlich die Kommunikation und das persönliche Verhältnis. Vertrauen und Offenheit werden empfindlich gestört. Sie sollten gerade auch in Situationen, in denen Ihnen etwas 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.



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 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 andere persönlich eingehen und sie einbinden. Allerdings gehen Sie abschließenden Entscheidungen zu sehr aus dem Weg und zögern zu lange.

Beziehungsmanagement

Trotz Ihres sehr sach- und aufgabenbezogenen Umgangsstils betreiben Sie auf Ihre Art ein Beziehungsmanagement. Denn Sie sind kontaktfreudig, legen Wert auf ein gutes Miteinanderauskommen und beziehen zwischenmenschliche Belange in Ihr Tun mit ein. Allerdings meiden Sie im Kontakt meist die menschlich-persönliche Ebene und kommen lieber schnell zur Sache. Das macht es Ihnen vielleicht manchmal schwerer, das Eis zu brechen. Sie tun etwas für die gute Beziehung, ohne dabei persönlich zu werden.



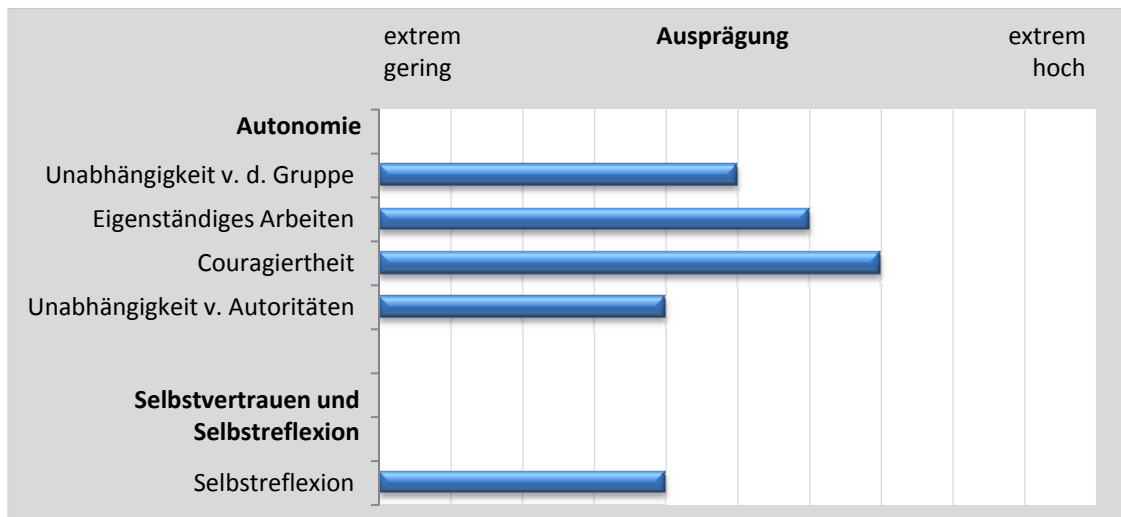
Partner für das Top Management

Mit Ihrem selbstbewussten Vorgehen und Ihrer couragierten Art, auch schwierige Aufgabenstellungen eigenständig anzugehen, werden Sie zwar auch vom Top Management als Gesprächspartner ernst genommen. Da Sie sich gleichzeitig in die allgemeinen Vorgaben einbinden und sich auch persönlich gern auf die Wünsche und Erwartungen Ihres Vorgesetzten einstellen, wird man bei Ihnen bestimmt keine Eigenmächtigkeiten befürchten. Doch es fehlt Ihnen an Unabhängigkeit gegenüber den Hierarchien. Dadurch besteht die Gefahr, dass Sie eher als Auftragsumsetzer denn als eigenständiger Vertreter Ihres Zuständigkeitsbereichs wahrgenommen werden. 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. 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 emotionalen Anschluss ans Team und sind in die Zusammenarbeit eingebunden. Gleichzeitig behalten Sie sich jedoch eine gewisse 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.

Sie orientieren sich sehr an den Erwartungen Ihrer Führungskraft.

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 individuellspezifische Anforderungen kann diese Auswertung natürlich nicht eingehen. Entsprechend dem allgemeinen CAPTain-Kompetenzmodells für das Mittlere Management könnten Sie sich jedoch in folgenden Bereichen noch verbessern:

Um zu gestalten, braucht es mutige Entscheidungen. Zögern Sie nicht zu lange. Letzte Sicherheit gibt es nicht. Überlegen Sie: Mit welchen Überlegungen machen Sie sich selbst unsicher? Übertreiben Sie es nicht mit Ihrer Vorsicht?

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!

Die Steuerung komplexer Vorgänge braucht eine gewisse Umsicht. Achten Sie darauf, dass Sie nicht in operative Hektik verfallen!

Machen Sie sich klar: Sie haben eine Führungsaufgabe. Dazu gehört die Verantwortung für das Team und seine Arbeitsergebnisse. Nehmen Sie die Rolle an und handeln Sie in diesem Selbstverständnis!

Wenn Sie sich persönlich mehr öffnen und im Kontakt weniger nüchtern und sachbezogen wären, könnten Sie andere menschlich besser erreichen. Das würde sich auf die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter positiv auswirken.

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.

Sie sollten sich von Ihrem Vorgesetzten freischwimmen und eigenständig Ihre Position als mittlerer Manager vertreten. Anderenfalls wird man Sie auf Dauer nicht in gewünschtem Maße als kompetenten Vorgesetzten und Kollegen achten.



Selbstbild und Testergebnis

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 beschreibt. Grundlage für diese Unterscheidung sind Ihre 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 Ihnen einen Überblick, wo sich Ihr Selbstbild offenbar deutlich von den CAPTain-Analyse-Ergebnissen abweicht. Sie können selbst überprüfen, was die Ursache der Abweichung sein mag. Vielleicht finden Sie in der Gegenüberstellung die eine oder andere Selbsteinschätzung im Nachhinein übertrieben. Das würde dafür sprechen, dass Sie sich bei der Antwort zu diesem Merkmal bei der Bearbeitung der Selbsteinschätzungsskala nicht so sicher gewesen sind bzw. sehr spontan geantwortet haben. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Immerhin wurden Sie um viele Auskünfte gebeten, manchmal auch zu Dingen, über die Sie noch nie in dieser Form nachgedacht haben.



Abweichungen von Selbstbild und CAPTain-Ergebnissen

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

CAPTain Sie wissen, dass gewisse Details wichtig sein können. Sie sind aber nicht daran interessiert, sich mit allen Einzelheiten abzugeben.

Selbstbild Sie legen sehr viel Wert auf die Details.

CAPTain Sie arbeiten nicht kontinuierlich auf Ziele hin. Vielleicht sind Sie mit Ihrer Aufgabe so beschäftigt, dass Sie das Ziel aus den Augen verlieren. Manchmal fällt es Ihnen auch schwer, sich auf eines von mehreren Zielen festzulegen.

Selbstbild Sie sind sehr ergebnisorientiert. Sie versuchen, Ihre Ziele auch mit besonderen Anstrengungen zu erreichen.

CAPTain Sie überlegen sehr lange. Sie lassen sich wichtige Entscheidungen gern abnehmen.

Selbstbild Sie haben keine Angst vor Entscheidungen. Sie wägen die Fakten ab und kommen ohne Zögern zu einem Entschluss.

CAPTain Sie sind mehr mit eigenen Themen beschäftigt, als dass sie sich um die Gestaltung der Zusammenarbeit bemühen.

Selbstbild Sie spielen in der Gestaltung der Zusammenarbeit eine sehr aktive, konstruktive Rolle.

CAPTain Sie kommen gut mit Menschen aus, verhalten sich aber meist sachlich und nüchtern.

Selbstbild Sie legen Wert auf soziale Kontakte. Sie zu knüpfen fällt Ihnen leicht.

CAPTain Sie können manchmal Ermutigung und Unterstützung gebrauchen. Meist nehmen Sie aber die Dinge allein in die Hand.

Selbstbild Sie benötigen Ermutigung und Rückendeckung, wenn Sie etwas nicht Alltägliches leisten sollen.

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 der eigenen Vorstellungen und Wünsche 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.