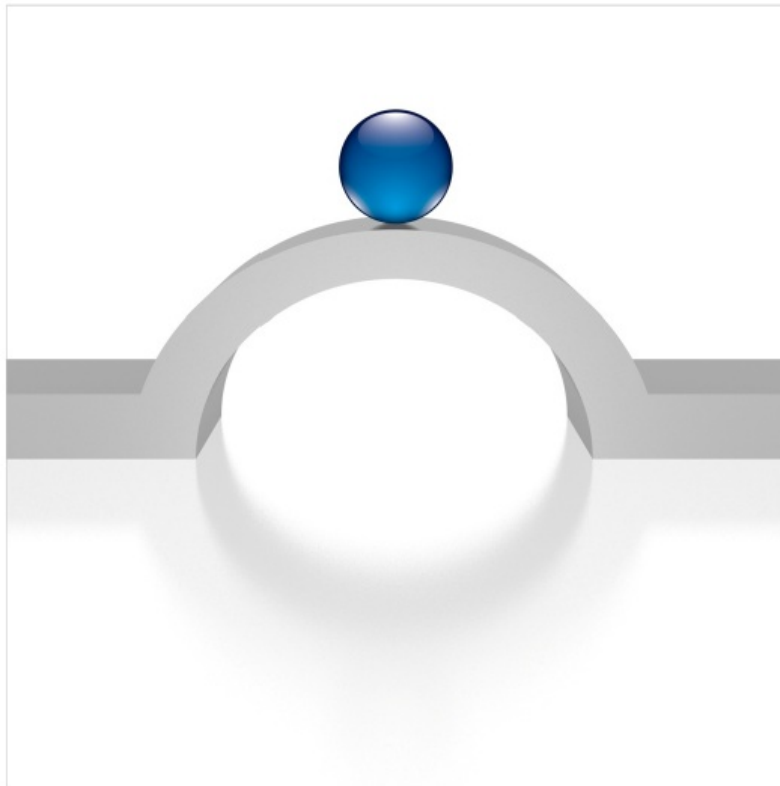


# CAPTain | management

## Mittleres Operatives Management



Markus Muster

Stand 11/2014

## Inhaltsverzeichnis

	ab Seite
Erläuterungen zum besseren Verständnis der Ergebnisse	3
Persönliche Ergebnisse	6
Umsetzung der strategischen Ziele	6
Mitarbeiterführung	9
Change Management	11
Partner im Führungsnetzwerk	13
Persönlichkeit	15
Entwicklungsfelder	17
Selbstbild und CAPTain-Ergebnis	
Grafische Übersicht	

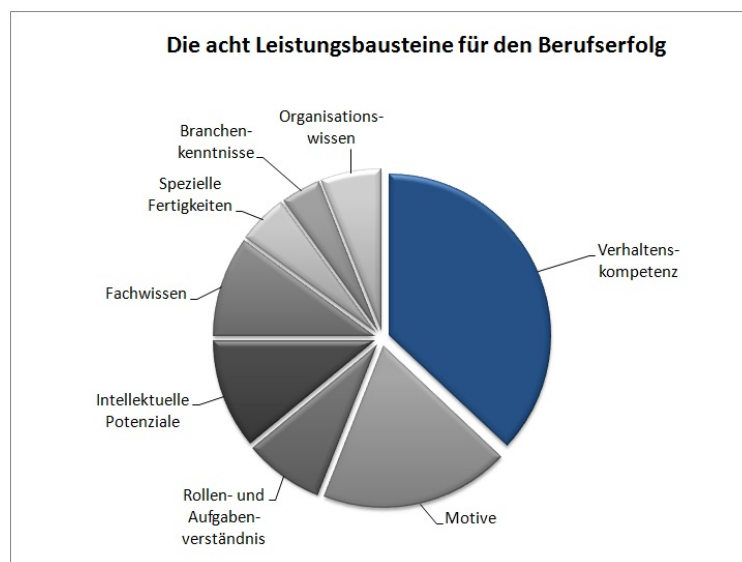
## Erläuterungen zum besseren Verständnis der Ergebnisse

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine differenzierte Auswertung Ihrer CAPTain-Ergebnisse, 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.

## CAPTain-Ergebnis und subjektive Selbsteinschätzung

Die subjektive Selbsteinschätzung kann von den CAPTain-Ergebnissen 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 CAPTain-Ergebnis 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 Ergebnisses 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 Ergebnisse berücksichtigt werden.

## Wie sollten Sie mit den Ergebnissen umgehen?

Wenn Sie sich mit den Ergebnissen auseinandersetzen, beachten Sie bitte Folgendes: CAPTain management 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 CAPTain-Autoren-Team

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

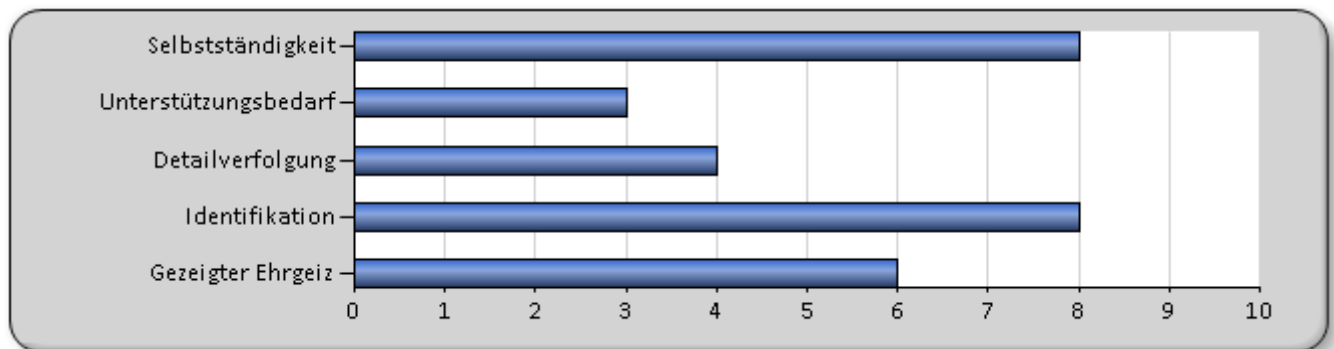
## Persönliche Ergebnisse

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

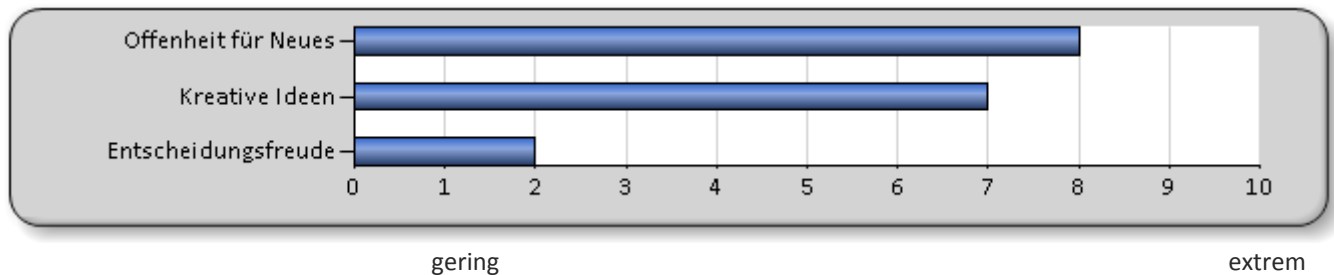
### Umsetzung der strategischen Ziele

Die Aufgabe des Mittleren Operativen 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. Die Ablauforganisation der Abteilung ist dabei kontinuierlich den sich ändernden Anforderungen anzupassen.

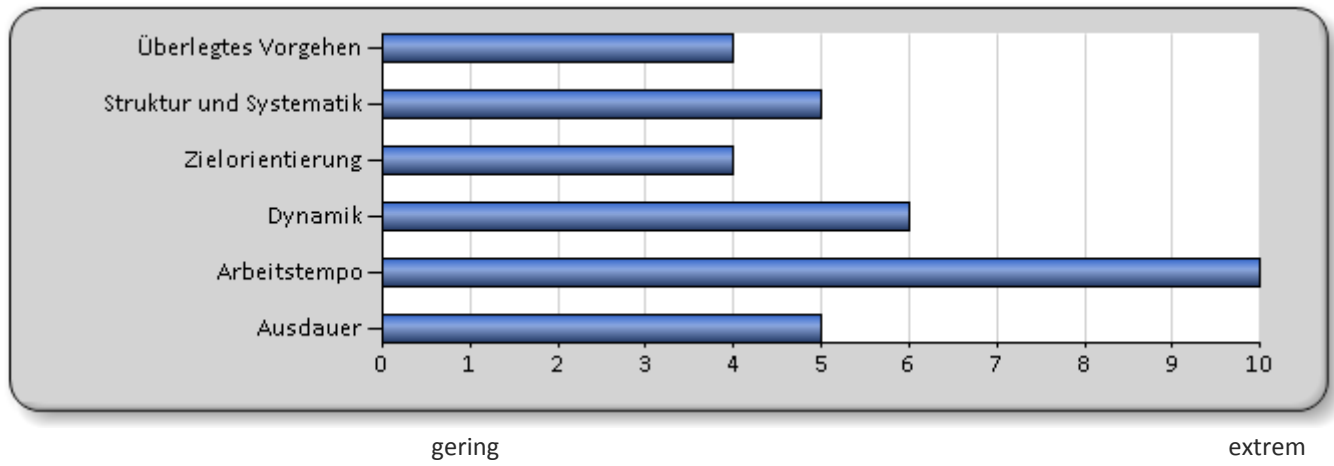
#### Persönliche Einbindung



#### Kreativität und Innovation



## Prozesssteuerung



## 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 seiner 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

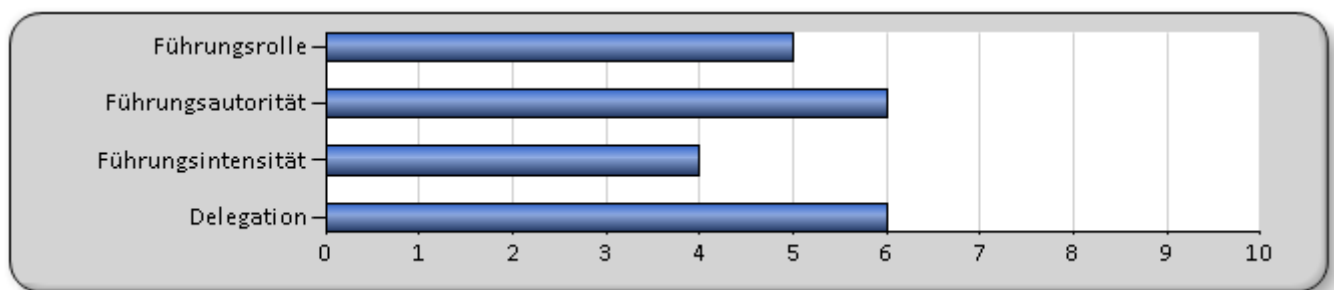
Abläufe und Prozesse gestaltet die Person auf der Basis praktischer Überlegungen. Sie achtet dabei auf Struktur und Systematik, ohne jedoch unflexibel zu sein. Ihre Ziele sind dem Probanden manchmal nicht wirklich präsent. Es besteht die Gefahr, dass sie Ressourcen nicht effizient einsetzt. Sie geht 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.



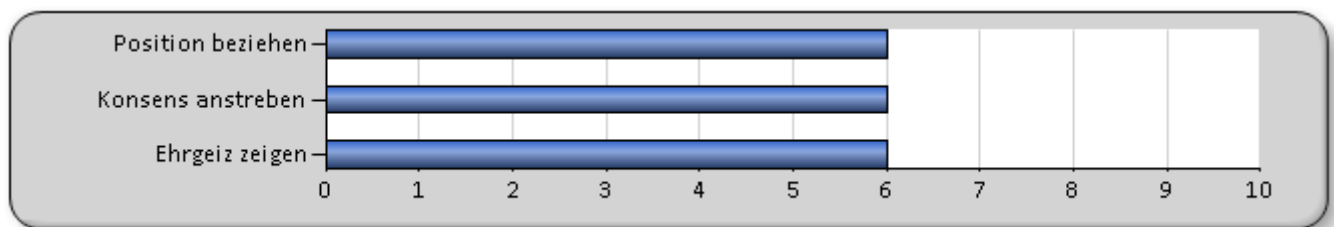
## Mitarbeiterführung

*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.*

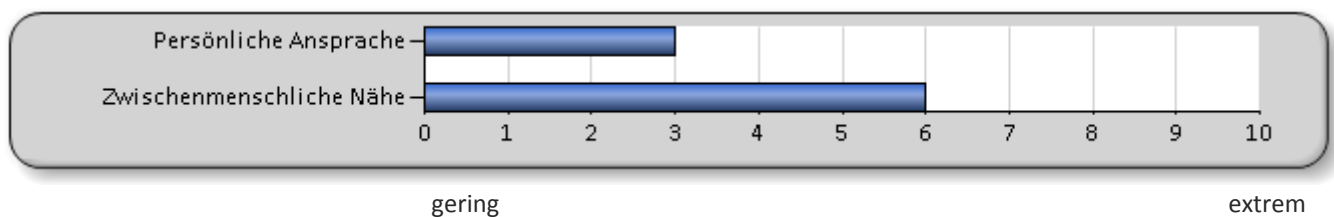
### Führungsstil



### Motivations- und Überzeugungskraft



### Emotionale Unterstützung



## 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.

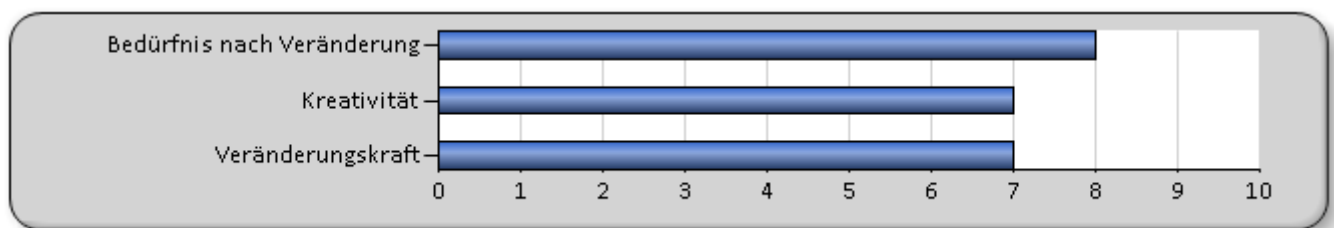
## Emotionale Unterstützung

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.

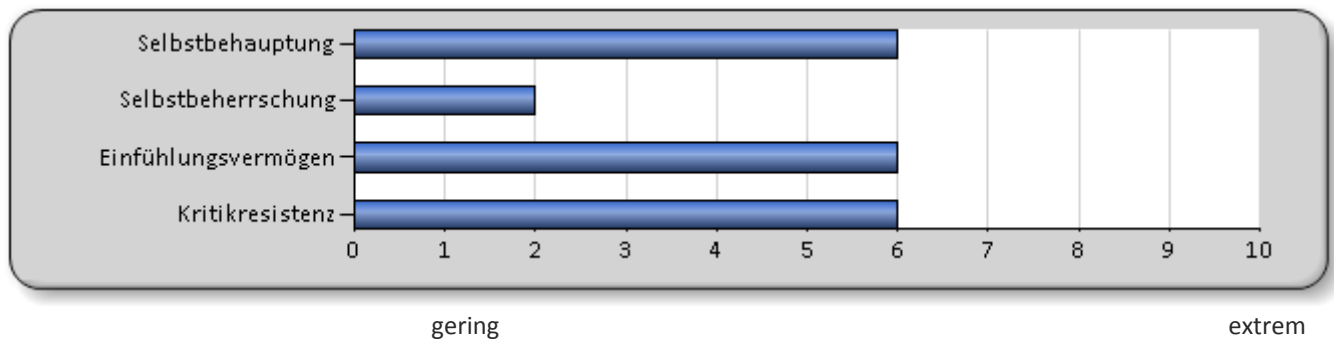
## Change Management

*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



### Konfliktlösungskompetenz



## 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.

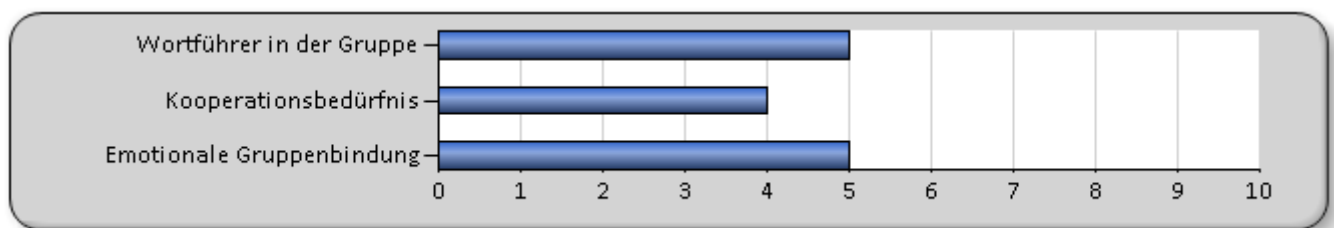
Mit ihrer manchmal zu unverblühten Art sagt sie schon einmal Dinge, die auf andere verletzend und destruktiv wirken. Das belastet natürlich die Kommunikation und das persönliche Verhältnis. Vertrauen und Offenheit werden empfindlich gestört. Die Person sollte gerade auch in Situationen, in denen ihr 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.

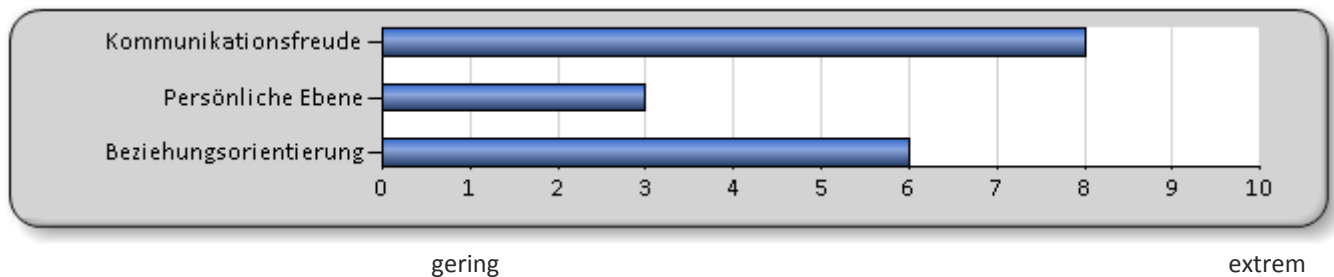
## Partner im Führungsnetzwerk

*Wir sehen den mittleren operativen Manager als Teil des betrieblichen Führungs- und Kommunikationsnetzwerks. Für mittlere Manager auf einer operativen Ebene ist dafür wichtig, persönlich in die Gemeinschaft eingebunden und in der Vorgehensweise gut abgestimmt zu sein. Der Kontakt zu den Kollegen und Mitarbeitenden sollte auch auf der zwischenmenschlichen Ebene stimmen und belastungsfähig sein.*

### Team- und Kooperationsfähigkeit



### Beziehungsmanagement



## Team- und Kooperationsfähigkeit

Sich in der Gruppe zu Wort zu melden und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, hat die Person keine Scheu. An den Schnittstellen stimmt sie sich mit den anderen ab, will sich aber nicht zu sehr anpassen und einordnen. In einer Gemeinschaft fühlt sie sich wohl. Sie identifiziert sich mit dem Team und zeigt Teamgeist.

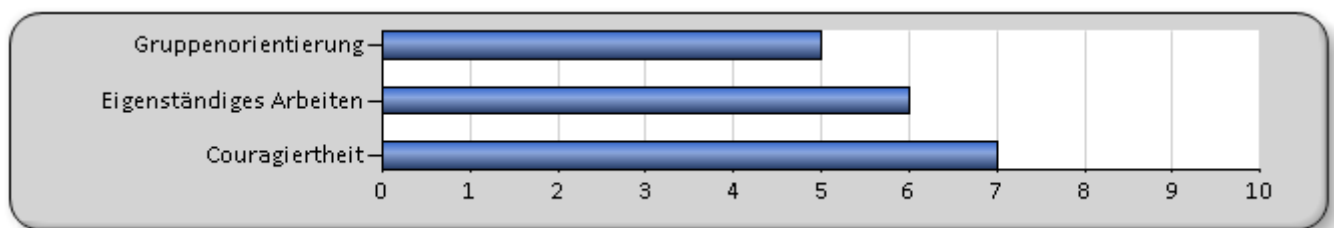
## Beziehungsmanagement

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.

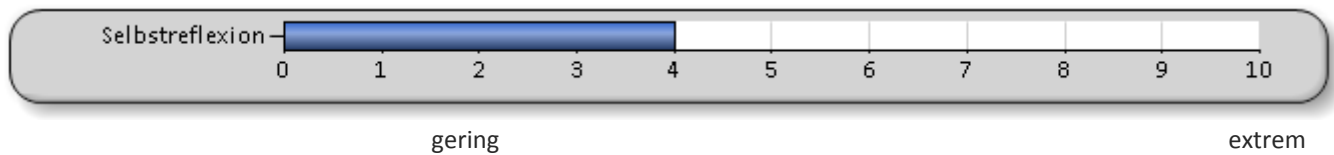
## Persönlichkeit

*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



### Selbstvertrauen und Selbstreflexion



## Autonomie

Die Person hat emotionalen Anschluss an das Team und ist an den Schnittstellen an die Zusammenarbeit angebunden. Gleichzeitig ist sie auch bei schwierigeren Aufgabenstellungen nur selten auf persönliche Unterstützung angewiesen.

## 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 seinen 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.

## Selbstbild und CAPTain-Ergebnis

CAPTain unterscheidet zwischen dem subjektiven Selbstbild, das eine Person von sich hat und dem objektiven Ergebnis, mit dem CAPTain den Arbeits- und Leistungsstil dieser Person beschreibt. Grundlage für diese Unterscheidung sind die Angaben in den beiden CAPTain-Fragebögen (Paarvergleichsfragen einerseits und Selbsteinschätzung auf einer 11er Skala andererseits). Wissenschaftliche Untersuchungen und der gesunde Menschenverstand legen nahe, dass das Selbstbild nicht immer in allen Aspekten die Realität vollständig abbildet. Tatsächlich weichen bei 90 % aller Menschen das 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.) Zu guter Letzt spiegelt eine Selbsteinschätzung immer auch wider, wie man sich bisher im Vergleich mit anderen erfahren hat, ist also abhängig vom individuellen Erfahrungshintergrund einer Person.

Bedeutsame Abweichungen können ein Ausdruck von Unzufriedenheit mit den aktuellen Gegebenheiten 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.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick, wo 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 unsicher oder einfach sehr spontan war. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Immerhin wurden viele Auskünfte abgefragt, manchmal auch zu Dingen, über die man bisher wahrscheinlich nie in dieser Form nachgedacht hat.

Eine vollständige Gegenüberstellung von Selbstbild und CAPTain-Ergebnis finden Sie in dem Abschnitt „Die Ergebnisse im Einzelnen“. Die besonders bedeutsamen Abweichungen sind hier vorab zusammengefasst:

**CAPTain - Analyse:**

Die Person konzentriert sich auf die Anwendung ihrer Methoden und die richtige Vorgehensweise. Wenn diese für das Ziel angemessen sind, ergeben sich für die Person zwangsläufig gute Ergebnisse.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person ist sehr ergebnisorientiert. Ein konkretes Ziel zu haben, motiviert sie ganz besonders. Sie unternimmt große Anstrengungen, um dies zu erreichen.

**CAPTain - Analyse:**

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

**Selbsteinschätzung:**

Die Person legt sehr viel Wert auf Details. Sie möchte fehlerfrei arbeiten.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person arbeitet hastig und setzt sich so sehr unter Druck, dass die Qualität der Arbeitsergebnisse leiden kann.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person arbeitet zügig und erledigt viele Dinge in einem kurzen Zeitraum.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person gibt den Mitarbeitern gelegentlich Tipps und Hinweise, kümmert sich aber nicht kontinuierlich darum, was diese aktuell tun und wie sie vorgehen.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person will wissen, was die Mitarbeiter tun und nimmt gerne durch Nachfragen und mit Hinweisen Einfluss auf deren Vorgehensweise.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person lässt sich bei Entscheidungen viel Zeit und ist auch nicht traurig, wenn andere sie für sie treffen. Auf jeden Fall möchte sie Fehlentscheidungen vermeiden.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person scheut sich nicht, Entscheidungen zu treffen. Sie kommt ohne Zögern zeitnah zu einem Entschluss.

**CAPTain - Analyse:**

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

**Selbsteinschätzung:**

Es ist der Person ein Bedürfnis, zu möglichst vielen einen freundschaftlichen Kontakt von Mensch zu Mensch zu haben und offen miteinander umzugehen. Dabei unterschreitet sie womöglich manchmal die soziale Distanz. Sie reagiert in zwischenmenschlichen Dingen auch emotional.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person stimmt sich mit den anderen ab, handelt aber oft für sich allein.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person bemüht sich um gute und enge Zusammenarbeit und fügt sich ein. Sie ist auf eine enge Kooperation angewiesen.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person gibt nicht viele Impulse für die Unterstützung und Ausrichtung der Zusammenarbeit.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person koordiniert und unterstützt als Mitglied des Teams sehr aktiv und konstruktiv die zielgerichtete Zusammenarbeit.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person stellt sich auch schwierigen und unbekanntem Situationen. Sie braucht dafür wenig Ermutigung und Unterstützung durch andere.

**Selbsteinschätzung:**

Die Person benötigt Ermutigung und Rückendeckung, wenn sie etwas nicht Alltägliches leisten soll. Eine wohlwollende, positive Arbeitsatmosphäre hilft ihr sehr.

**CAPTain - Analyse:**

Die Person schätzt fachliches Know-how und berücksichtigt fachliche Aspekte bei ihrer Arbeit. Sie sieht ihren Schwerpunkt jedoch nicht in der fachlichen Expertise.

**Selbsteinschätzung:**

Fachliches Know-how und sorgfältiges Arbeiten sind der Person besonders wichtig. Fachliche Themenstellungen stehen für sie eindeutig im Vordergrund.

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Mittleres Operatives Management (mom)

Profilkoeffizient: 41.07

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss
---------	---------	-----------	------------

Umsetzung der strategischen Ziele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstständigkeit								7	8			will keine Vorgaben
Unterstützungsbedarf				3				7				benötigt viel Unterstützung
Detailverfolgung					4	5						sehr inhaltlich engagiert
Identifikation									8	9		hohe Identifikation mit der Arbeit
Gezeigter Ehrgeiz							6	7				sehr ehrgeizig, konkurrierend
Offenheit für Neues								7	8			Neuem gegenüber offen
Kreative Ideen								7	8			sehr kreative Neigungen
Entscheidungsfreude			2					7				entscheidet schnell
Überlegtes Vorgehen				3	4							sehr überlegt
Struktur und Systematik						5						sehr systematisch
Zielorientierung					4				8			zielorientiert
Dynamik							6		8			dynamisch
Arbeitstempo								7			10	arbeitet sehr schnell
Ausdauer				3		5						langfristig handelnd, ausdauernd
Mitarbeiterführung	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Führungsrolle						5		7				sieht sich in einer Führungsrolle
Führungsautorität							6	7				direktiv, bestimmend
Führungsintensität					4			7				sehr viel Einflussnahme
Delegation							6	7				delegiert und steuert
Position beziehen							6	7				vertritt stark die eigene Position
Konsens anstreben							6		8			strebt einen Konsens an
Ehrgeiz zeigen							6	7				ehrgeizige Ziele
Persönliche Ansprache				3				7				persönlich
Zwischenmenschliche Nähe							6		8			sucht Nähe
Change Management	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bedürfnis nach Veränderung								7	8			sucht Veränderung
Kreativität								7	8			sehr kreative Neigungen
Veränderungskraft							6	7				treibt Veränderungen voran
Selbstbehauptung							6	7				will sich immer behaupten
Selbstbeherrschung			2									sehr beherrscht
Einfühlungsvermögen							6		8			viel Einfühlungsvermögen
Kritikresistenz					4		6					lässt keine Kritik zu

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Mittleres Operatives Management (mom)  
**Profilkoeffizient: 41.07**

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss
---------	---------	-----------	------------

Partner im Führungsnetzwerk		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wortführer in der Gruppe	braucht keine Aufmerksamkeit						5	6					will im Zentrum stehen
Kooperationsbedürfnis	steht für sich				4				7				fügt sich ein
Emotionale Gruppenbindung	braucht die Gemeinschaft nicht					5	6						sucht die Gemeinschaft
Kommunikationsfreude	ist lieber für sich									8			kontaktfreudig
Persönliche Ebene	nüchtern, sachorientiert			3					7				persönlich
Beziehungsorientierung	wenig Sensibilität						6			8			legt Wert auf ein rücksichtsvolles Miteinander
Persönlichkeit		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Unabhängigkeit v.d. Gruppe	sucht die Gemeinschaft					4	5						braucht die Gemeinschaft nicht
Eigenständiges Arbeiten	handelt nach Vorgaben								7	8			will keine Vorgaben
Couragiertheit	benötigt viel Unterstützung				3					7			benötigt keine Unterstützung
Selbstreflexion	lässt keine (Selbst-)Kritik zu					4		6					stellt sich infrage