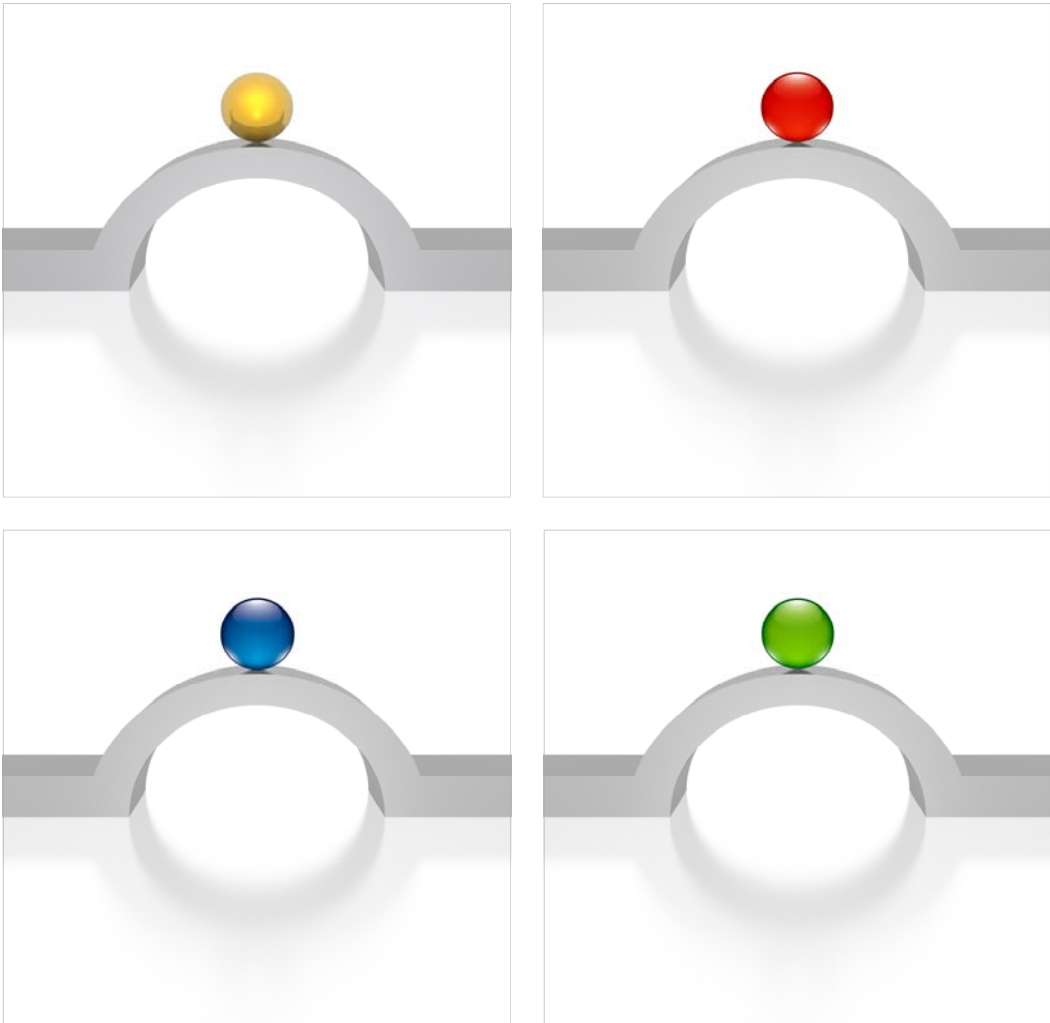


CAPTain | management



Inhaltsübersicht

1 Allgemeine Informationen zu CAPTain management	3
2 Kompetenzprofile	5
Oberes Management	5
Mittleres Strategisches Management	6
Mittleres Operatives Management	7
Unteres Management	8
3 Nutzen, Validität & Referenzen	9
4 Kontakt	10

Allgemeine Informationen

01

Das Wichtigste vorweg

Auch bei Führungskräften stellt sich die Frage: Wer ist in besonderer Weise für eine höherwertigere Aufgabe geeignet? Wo gibt es Verbesserungspotenzial? Welche Kompetenzen sind im Führungsteam vorhanden, welche nicht?

CAPTain management liefert auf der Basis der Potenzialanalyse CAPTain eine objektive und neutrale, anforderungsbezogene Beurteilung des Managementverhaltens. CAPTain ist wissenschaftlich validiert und unterliegt einer ständigen Qualitätskontrolle. Er erfasst und beschreibt das tatsächliche Verhalten und nicht nur das Selbstbild einer Person. Mit der Potenzialanalyse können wesentliche Managerkompetenzen individuell und zeitnah, diskret und zuverlässig ermittelt werden. CAPTain ist zudem in besonderem Maße geeignet, den Abgleich zwischen einem individuellen CAPTain-Ergebnis und einem Soll-Profil vorzunehmen.

Das der Beurteilung zugrunde liegende CAPTain-Kompetenzmodell stellt ein allgemeines, bereichsübergreifendes Anforderungsprofil dar. Auf Wunsch können in die Auswertung zudem unternehmens- und funktionspezifische Stellenanforderungen aufgenommen werden.

Inhalte von CAPTain management

CAPTain misst die Verhaltensdispositionen einer Person, die im Arbeits- und Leistungsbereich wirksam werden. Hierzu zählen wir

- den Umgang mit sachlichen Aufgabenstellungen, wie z. B. die Einstellung zur Arbeit, Arbeitstempo, Selbstorganisation und Detailorientierung
- den Umgang mit Kollegen, wie z. B. Kooperation, Gruppenorientierung und Anerkennungsbedürfnis
- den Umgang mit Mitarbeitenden, wie z. B. Führungsstärke und Einflussnahme.

Verhaltensdispositionen sind die typischen Verhaltensmuster, die eine Person aufgrund ihrer Persönlichkeit und in Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Chancen ihrer Umwelt entwickelt hat. Verhaltensmuster sind normalerweise stabil, können aber auch angepasst und weiterentwickelt werden.

Allgemeine Informationen **01**

Durchführung

Die Potenzialanalyse wird webbasiert durchgeführt. Für die Durchführung, die etwa 60 Minuten dauert, ist eine individuelle Zugangsberechtigung notwendig. Das Ergebnis wird zeitnah vom CAPTain-Server per E-Mail übermittelt. Eine sichere Datenübertragung ist gewährleistet.

Es gibt kein Zeitlimit. Allerdings wird bei zu langen Pausen bei der Bearbeitung die Verbindung zum CAPTain-Server automatisch unterbrochen. Durch die neuerliche Eingabe von Passwort und Benutzername kann die Bearbeitung jedoch wieder aufgenommen werden.

Nach Eingabe einiger persönlicher Daten des/der Teilnehmenden beginnt das eigentliche Verfahren. Es erscheinen auf dem Bildschirm in Folge 183 Paare von Aussagen, z. B.:

- A** Ich schätze Pünktlichkeit und Ordnung.
- B** Ich möchte für andere Menschen Verantwortung übernehmen.

Daraus wählt der/die Teilnehmende eine Aussage aus. Ohne eine Wahl getroffen zu haben, kann die nächste Aussagenkombination nicht aufgerufen werden. Der/Die Teilnehmende kann nicht vor- oder zurückblättern. Diese Kombination von Forced-Choice-Methode und Paarvergleichsverfahren hat den Vorteil, dass keine Fragestellung ausgelassen werden kann und es dem/der Teilnehmenden sehr schwer gemacht wird, das Ergebnis zu manipulieren.

Ergebnisbericht

CAPTain management bietet eine Auswertung der CAPTain-Ergebnisse gespiegelt an vier verschiedenen CAPTain-Anforderungsprofilen:

- a) Oberes Management
- b) Mittleres Strategisches Management
- c) Mittleres Operatives Management
- d) Unteres Management.

Die Auswertung bietet zusätzlich zu der Darstellung der Kompetenz- und Entwicklungsfelder, eine Gegenüberstellung von Selbstbild und CAPTain-management-Ergebnis sowie eine tabellarische Übersicht der Ergebnisse mit Kompetenzanforderung.

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine genaue Beschreibung der einzelnen Kompetenzprofile, so wie sie in CAPTain management abgebildet werden.

1 | Oberes Management

Definition der strategischen Ziele

Die wesentliche Aufgabe des Oberen Managements besteht in der Umsetzung des Unternehmenszwecks in Ziele und Programme. Sowohl das geschäftliche, politische und gesellschaftliche Umfeld als auch die internen Ressourcen des Unternehmens müssen kontinuierlich beobachtet und analysiert werden, um Chancen und Risiken für die Unternehmensentwicklung zu erkennen und zu bewerten. Die Ziele und Programme werden in Form von Visionen, Leitbildern, strategischen Zielen und Grobkonzepten beschrieben. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Geistige Beweglichkeit, Strategisches Denken.

Vorgabe von Strukturen und Rahmenbedingungen

Das Obere Management definiert die operativen Unternehmensbereiche, weist ihnen ihre Aufgaben und Ressourcen zu und legt die Erfolgskriterien für ihre Tätigkeit fest. Es sorgt für eine kontinuierliche Abstimmung der Aktivitäten der Unternehmensbereiche. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Prozessorganisation, Entscheidungsfähigkeit.

Change Management

Die Unternehmenswirklichkeit erfolgreicher Unternehmen ist von kontinuierlicher Veränderung geprägt. Die Initialisierung und Konzipierung der Veränderung ist vor allem Aufgabe des Top Managements. Dazu gehört, den Veränderungsbedarf zu erkennen, die Richtung vorzugeben, Ziele zu definieren und Maßnahmenprogramme zu entwickeln. Die mit jeder Veränderung einhergehenden Konflikte muss ein oberer Manager konstruktiv lösen. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Innovationskraft, Erfolgswille, Konfliktlösungskompetenz.

Bündnispartner gewinnen

Für das Obere Management ist es von besonderer Bedeutung, innerhalb und außerhalb des Unternehmens gut vernetzt zu sein und für seine Vorhaben Bündnispartner zu gewinnen. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Beziehungsmanagement, Absprachen herbeiführen, Kooperationsfähigkeit.

Führen von Führungskräften

Das Führen von mittleren Führungskräften erfordert das Fingerspitzengefühl, sowohl Orientierung geben und überzeugen zu können als auch Freiheit für Initiative und Kreativität zuzulassen. Ein kooperativer Führungsstil bindet die mittleren Manager ein und unterstützt sie in ihren Kompetenzen. Folgende Bereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Führungsstil, Motivationsvermögen.

Persönlichkeit

Eine Position an der Spitze des Unternehmens bringt einen besonderen Erfolgs- und Bewährungsdruck mit sich. Gleichzeitig bietet sie wenig Möglichkeiten zu einem offenen, vertrauensvollen Austausch. Von einem Top Manager wird erwartet, dass er sein Metier beherrscht und nicht auf die persönliche Unterstützung anderer angewiesen ist. Folgende Bereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Einsatzfreude, Standing, Persönliche Autonomie.

2 | Mittleres Strategisches 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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Persönliche Einbindung, Kreativität und Innovation, Prozessteuerung, Strategisches Denken, Entscheidungsfähigkeit.

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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Führungsstil, Motivations- und Überzeugungskraft, Emotionale Unterstützung.

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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Balance von Kontinuität und Wandel, 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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Absprachen herbeiführen, Beziehungsmanagement, Partner für das Top Management.

Persönlichkeit

Der mittlere Manager agiert oft in spannungsreichen, ambivalenten und emotionalisierten 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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Autonomie, Selbstvertrauen und Selbstreflexion.

3 | Mittleres Operatives 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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Persönliche Einbindung, Kreativität und Innovation, Prozessteuerung.

Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung wird in unserem Kompetenzmodell nicht in erster Linie als das Geben von Anordnungen, sondern als das Einbinden und Motivieren, die Schaffung von kreativen Freiräumen und die emotionale Unterstützung der Mitarbeitenden verstanden. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Führungsstil, Motivations- und Überzeugungskraft, Emotionale Unterstützung.

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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Balance von Kontinuität und Wandel, 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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Team- und Kooperationsfähigkeit, Beziehungsmanagement.

Persönlichkeit

Der mittlere Manager agiert oft in spannungsreichen, ambivalenten und emotionalisierten 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. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Autonomie, Selbstvertrauen und Selbstreflexion.

4 | Unteres Management

Umsetzung der Aufgaben

Der untere Manager hat vor allem für die effiziente und zuverlässige Umsetzung der Aufgaben zu sorgen, die ihm vom Mittleren Management übertragen wurde. Dazu nimmt er die Vorgaben auf und stimmt sich mit den Erwartungen seines Vorgesetzten ab. Er etabliert und steuert Prozessroutinen zur Leistungserbringung von (technisch) fixierten bzw. reproduzierbaren Abläufen. Mit seinem Engagement ist er zum einen Vorbild für die Mitarbeitenden und zum anderen eine treibende Kraft für die termingerechte Aufgabenerledigung. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Persönliche Einbindung, Engagement und Tatkraft, Etablierung effizienter Routinen.

Mitarbeiterführung

Der untere Manager ist selbst noch in fachliche Aufgaben eingebunden und hat für seine Mitarbeitenden oft die letztendliche Entscheidungskompetenz bei inhaltlichen Fragestellungen. Er verteilt die Aufgabenpakete entsprechend den Fähigkeiten und Kapazitäten der Mitarbeitenden und hat die Umsetzung der Aufgaben im Blick. Gegebenenfalls steht er den Mitarbeitenden mit Ratschlägen und Hinweisen zur Seite. Seine Aufgabe ist es auch, für die kollektive Akzeptanz von vorgegebenen oder mit dem Mittleren Management ausgehandelte Entscheidungen zu sorgen. Seinen Mitarbeitenden soll er eine Vertrauensperson sein, an die sie sich mit persönlichen Anliegen und bei Konflikten wenden können. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Fachliche Führung, Motivations- und Überzeugungskraft, Vertrauensposition.

Change Management

Die Aufgabe des unteren Managers beim Change Management besteht vor allem darin, die vom Mittleren oder Oberen Management angestoßenen Veränderungen auf ihre praktische Umsetzbarkeit zu prüfen und in handhabbare alltägliche Routinen zu überführen. Dazu gehört es auch, gelegentlich eigene konstruktive Lösungsansätze zu entwickeln. Widerstand und Konflikte aufseiten der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit den Veränderungen muss er erkennen, thematisieren und bearbeiten. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Normalisierung der Neuerung, Konfliktmanagement.

Partner im Führungsnetzwerk

Wir sehen den unteren Manager als Teil des betrieblichen Führungs- und Kommunikationsnetzwerks. Nur so erhält er informelle Inputs, kann er Absprachen mit Kollegen treffen und seine Ansichten und Erkenntnisse offen an das Mittlere Management kommunizieren. Als die Führungskraft, welche den direktesten Kontakt zu den Mitarbeitenden und den Kunden hat, kommt ihr in dem Netzwerk eine besondere Bedeutung zu. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Absprachen herbeiführen, Beziehungsmanagement.

Persönlichkeit

Der untere Manager ist Führungskraft und gleichzeitig noch stark in die Gruppe und ihre Zusammenarbeit eingebunden. Er hat Anschluss an das Teamgeschehen, ohne sich jedoch völlig von der Gruppe abhängig zu machen. Vielmehr präsentiert er sich auch als eigenständige und reflektierte Persönlichkeit. Folgende Kompetenzbereiche werden dazu in der CAPTain-Auswertung unterschieden:

Teamorientierung, Selbstvertrauen und Selbstreflexion.

Nutzen, Validität & Referenzen **03**

Nutzen von CAPTain management

CAPTain management

- gibt Führungskräften ein seriöses und neutrales Feedback über ihr aktuelles Managementverhalten
- ermöglicht eine persönliche Standortbestimmung
- hat eine hohe Akzeptanz, weil diskret, jederzeit und überall durchführbar und selbsterklärend
- gibt präzise Entwicklungshinweise
- unterstützt die Führungskräfte- und Nachfolgeentwicklung.

Validität von CAPTain management

CAPTain wurde in den letzten 10 Jahren an über 1.500 Personen validiert. Zum Nachweis der Gültigkeit der CAPTain-Ergebnisse wurden mehrere Wege beschritten:

Überprüfung der inneren Kriteriumsvalidität

Bei der inneren Validierung zeigten sich hohe Korrelationen mit Skalen von Persönlichkeitstests wie THURSTONE's Seven Temperaments Scale, EDWARDS Personal Preference Schedule, ALLPORT's Personality Inventory

Überprüfung der äußeren Kriteriumsvalidität

AC-Erfolg und Berufsgruppenzugehörigkeit können mit CAPTain prognostiziert werden.

Überprüfung der prognostische Validität

Mit CAPTain ausgewählte Mitarbeiter sind erfolgreicher.

Referenzen

CAPTain wird in der Führungskräfteentwicklung u. a. bei folgenden Unternehmen eingesetzt:

- | | |
|---------------------|--|
| ▪ Allianz | ▪ Bertelsmann |
| ▪ Bremer Landesbank | ▪ ZF Lenksysteme |
| ▪ Erste Bank | ▪ Toshiba Europe |
| ▪ FARO Europe | ▪ Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrts-Gesellschaft |

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

CNT Gesellschaft für Personal-
und Unternehmensentwicklung mbH
Kleine Johannisstraße 20
20457 Hamburg

Tel.: 040 – 369 882-0

Fax: 040 – 369 882-33

E-Mail: office@cnt-gesellschaften.com

Internet: www.cnt-gesellschaften.com