TESTGESTÜTZTE EVALUATION DER MANAMENTKOMPETENZ

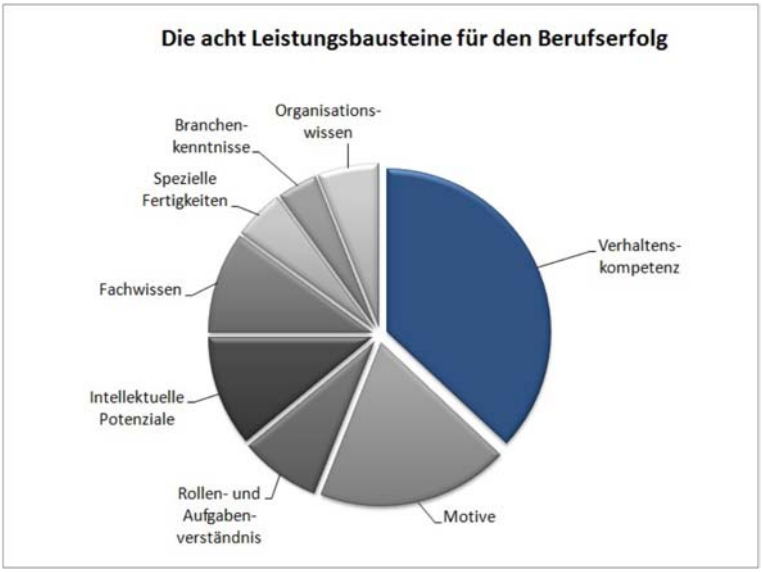
CAPTain management[1]

0 ERLÄUTERUNGEN ZUM VERSTÄNDNIS DER TESTERGEBNISSE

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine differenzierte Auswertung der CAPTain-Testergebnisse, gespiegelt an einem zeitgemäßen, zukunftsorientierten Kompetenzmodell für das Top Management. Zum besseren Verständnis, wie diese Ergebnisse zustande gekommen und zu interpretieren sind, geben wir 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.



[1] *CAPTain mangement* ist ein Produkt der *CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH* und wird von uns im Rahmen einer lizensierten Partnerschaft durch speziell geschulte Berater eingesetzt.

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de

RECHT&PARTNER
Personalberater GbR

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 Top Management gespiegelt. Wesentliche Anforderung ist dabei die Fähigkeit, selbstständig unternehmenspolitische und strategische Entscheidungen treffen und vertreten zu können. 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. In der Beurteilung geben wir ebenfalls Hinweise, ob eine Merkmalsausprägung typisch oder untypisch für obere Führungskräfte ist.

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.

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de

RECHT&PARTNER
Personalberater GbR

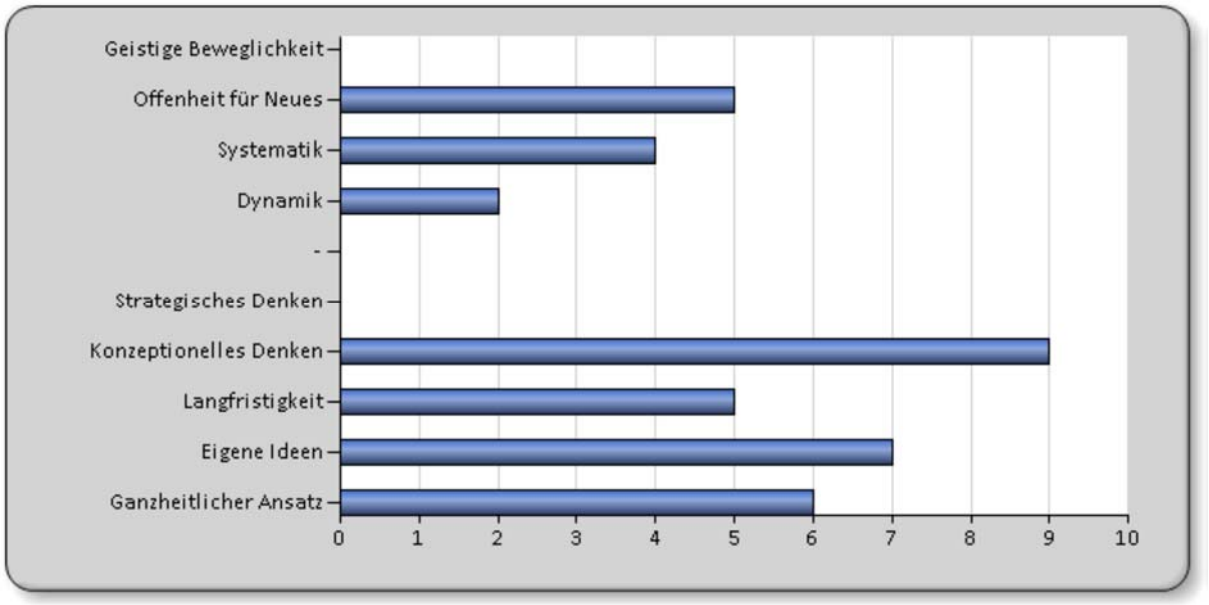
0 TESTINHALTE

Persönliche Ergebnisse

*Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für das **Obere 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.*



gering extrem

Geistige Beweglichkeit

Neuem gegenüber ist die Person neutral eingestellt. Veränderungen nimmt sie konstruktiv auf. Wie die meisten Führungskräfte geht die Person gerne strukturiert vor, bleibt aber flexibel. Ihr Arbeitsverhalten passt sie einer geänderten Situation schnell an. Die für einen Manager untypische, schrittweise und gleichmäßige Arbeitsweise könnte die Person behindern, sich mehreren Themen gleichzeitig zu widmen. Vielleicht sollte sie ein höheres Aktivitätsniveau anstreben. Ihre Tätigkeit besteht zum großen Teil im theoretischen Reflektieren. Das trifft man bei Top-Managern sehr selten an. Die Urteilsfähigkeit könnte dadurch eingeschränkt sein, dass die Person auf der theoretischen Ebene verharrt.

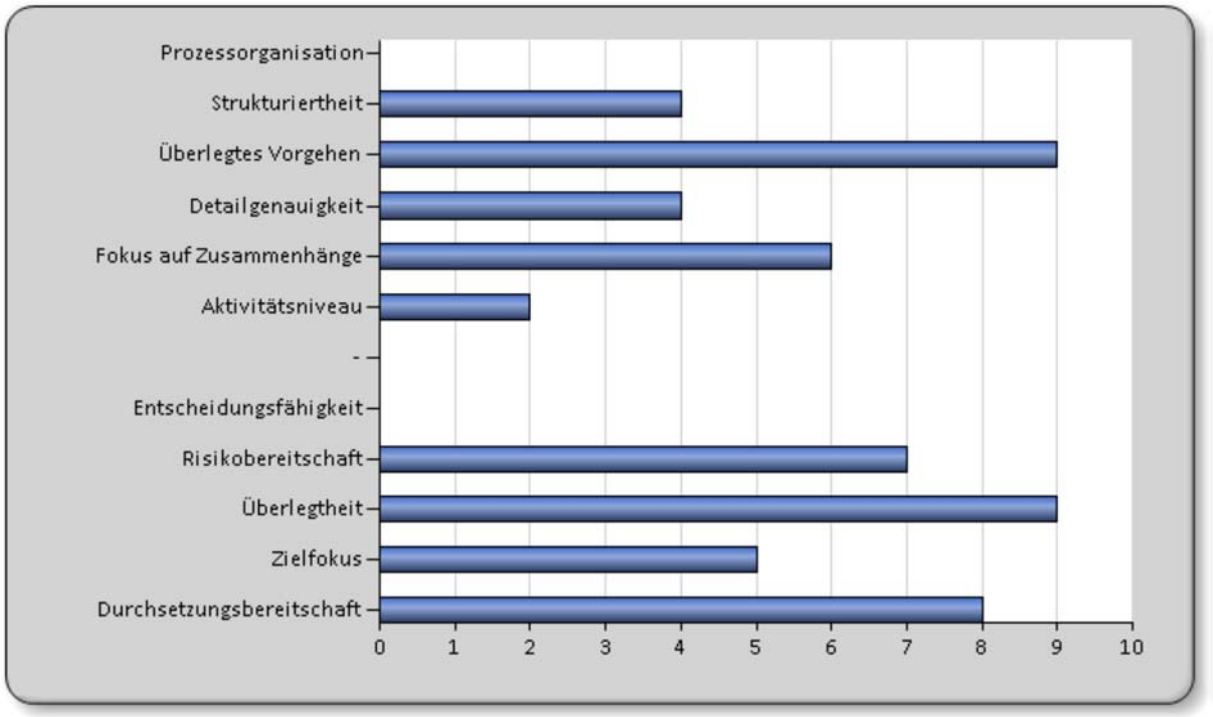
Strategisches Denken

Die Person ist sehr theoretisch eingestellt und reflektiert viel. Damit kann sie gut Strategien entwickeln. Doch fehlt ihr womöglich etwas der praktische Bezug. Dabei müsste die Person in der Umsetzung etwas langfristigere

Perspektiven verfolgen. Mit eigenen kreativen Ideen kann die Person zur Strategieentwicklung beitragen.

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.*



gering extrem

Prozessorganisation

Der Sinn für Ordnung und Struktur der Person ist eine gute Voraussetzung für eine gute Arbeitsorganisation und Prozesssicherheit. Dabei arbeitet die Person meist theoretisch-konzeptionell. Ihr fehlt zum Teil der Sinn für die pragmatische Lösung.

Ihre Methodenkompetenz besteht darin, dass die Person auf die Details achtet, ohne den Überblick verlieren zu müssen. Um mehrere Dinge parallel bearbeiten zu können, müsste die Person wahrscheinlich bei der Arbeit mehr Dynamik entwickeln.

Entscheidungsfähigkeit

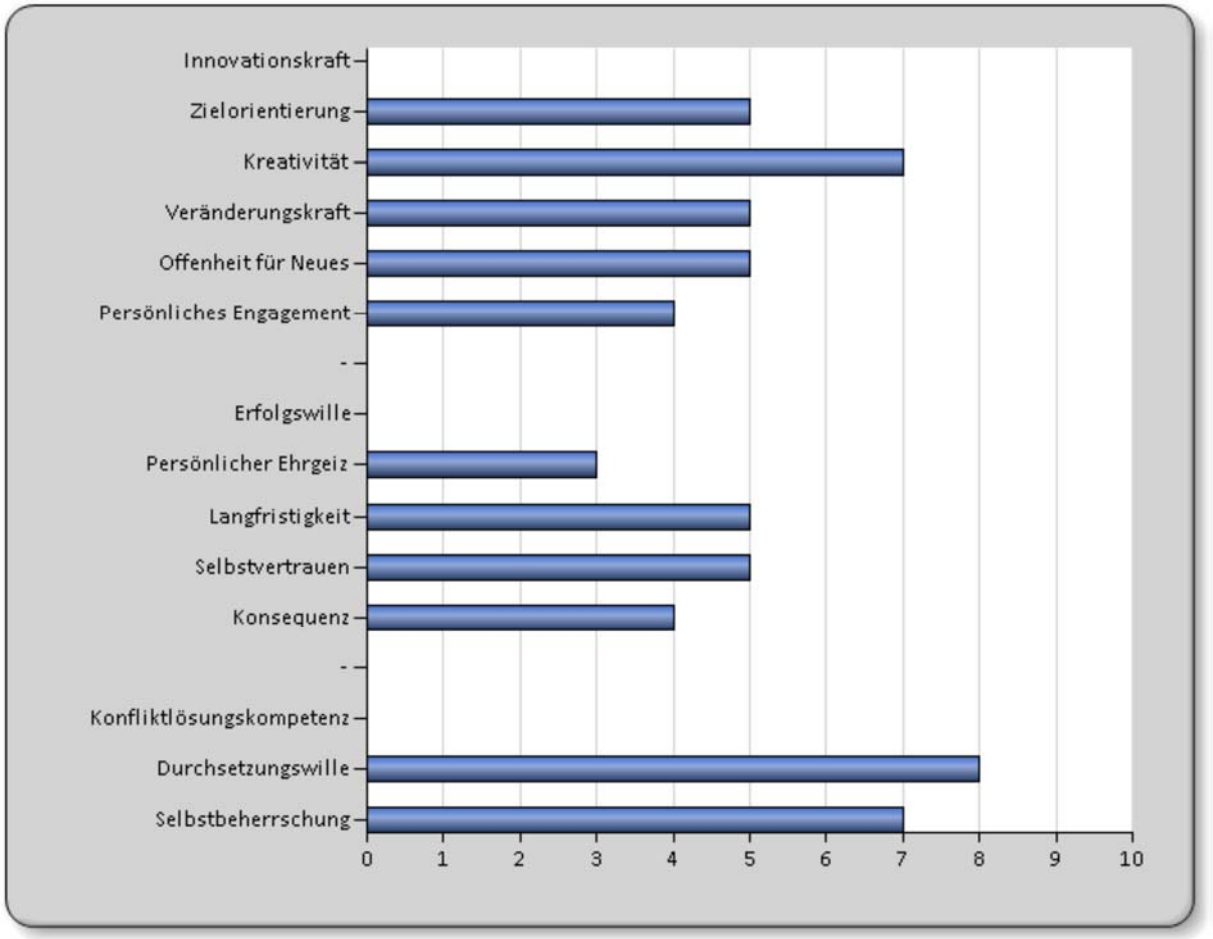
Die Person hat keine Angst vor Entscheidungen. Sie wägt zunächst die Fakten ab und kommt zügig zu einem Entschluss. Ihre Entscheidungen trifft die Person meist auf der Basis umfassender Reflexionen von Konsequenzen und Alternativen. Es besteht die Gefahr, dass sie zu theoretisch ist. Vielleicht sollte sie sich nicht so absichern und pragmatischer vorgehen. Die Entscheidungen der Person sind meistens zielgerichtet. Bei der Person braucht man keine Sorge zu haben, dass sie unpopuläre Entscheidungen nicht so gerne trifft und auch nachhaltig vertritt. Allerdings könnte ihre manchmal kompromisslose Art die Akzeptanz der Entscheidung behindern.

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld
o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht
o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29
o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de

RECHT&PARTNER
Personalberater GbR

Change Management

Die Unternehmenswirklichkeit erfolgreicher Unternehmen ist von kontinuierlicher Veränderung geprägt. Die Initialisierung und Konzipierung der Veränderung ist vor allem Aufgabe des ***Oberen 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 Manager konstruktiv lösen.*



gering extrem

Innovationskraft

Der Gestaltungswille der Person hat Ziel und Richtung. Sie richtet ihre Arbeitsweise an der Zielerreichung aus. Die Person macht sich eigene Gedanken, wie man etwas verbessern kann. Dabei zeigt die Person zu wenig

Veränderungswirkung. Denn ihr Interesse und ihr Einfluss, Neues auf den Weg zu bringen, sind relativ gering. Die Innovationskraft der Person wird manchmal durch eine gewisse Zurückhaltung allem von außen kommendem Neuen gebremst. Mit ihrer Konzentration auf das Notwendige und nach eigener Überzeugung ist die Person bestrebt, mit vernünftigem Aufwand gute Ergebnisse zu erzielen.

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de

RECHT&PARTNER
Personalberater GbR

Erfolgswille

Da die Person mit dem zufrieden zu sein scheint, was sie erreicht hat, sollte man von ihr keinen besonderen

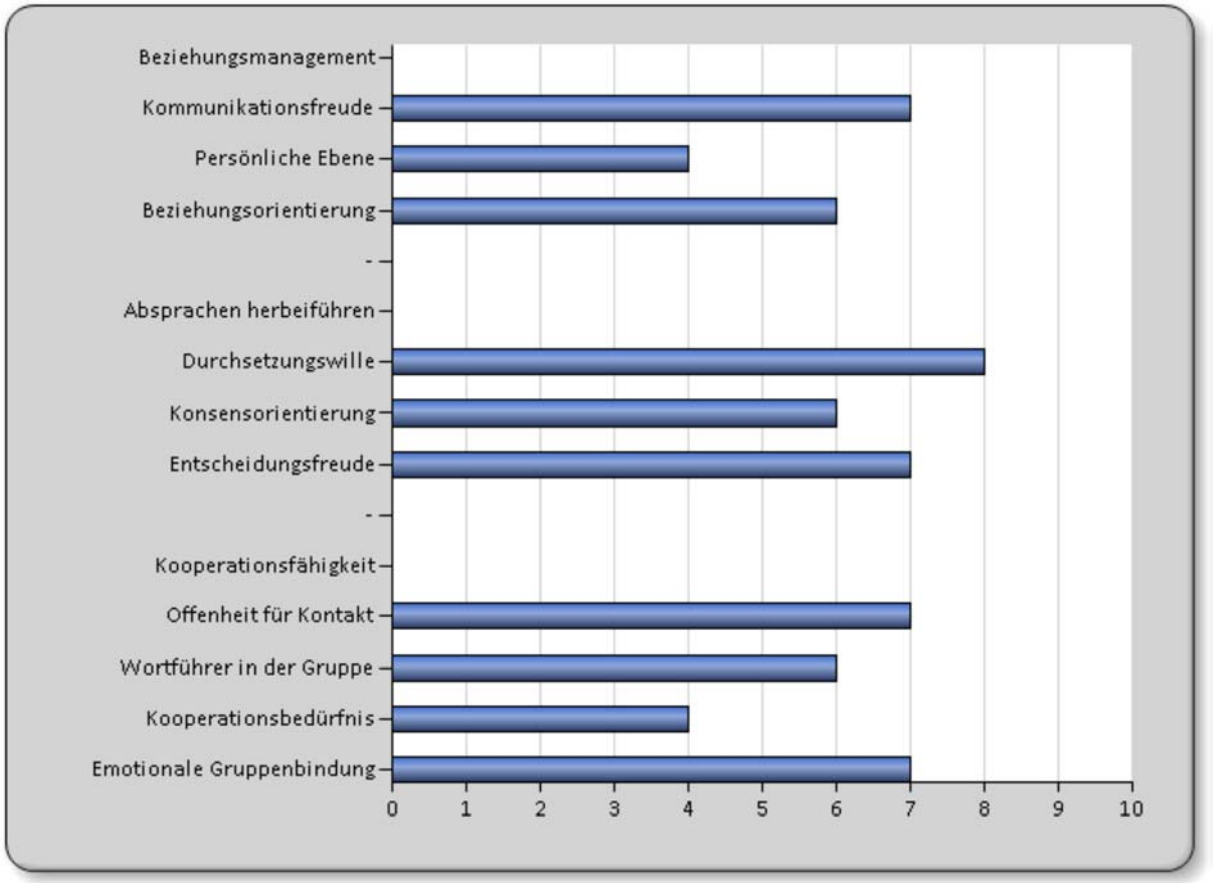
Ehrgeiz erwarten. Durch eine gewisse Ungeduld bei langwierigen Projekten besteht die Gefahr, dass die Person die für den Erfolg notwendigen Anstrengungen manchmal nicht lang genug durchhält und zu wenig hartnäckig an den Aufgaben dran bleibt. Bei Minderleistung überprüft die Person sich selbstkritisch, ohne sich gleich total infrage zu stellen.

Konfliktlösungskompetenz

Ihre Konfliktlösungskompetenz ist dadurch eingeschränkt, dass die Person oft zu sehr auf ihrem Standpunkt beharrt und sich unbedingt durchsetzen will. Es besteht die Gefahr, dass durch ihr Verhalten ein Konflikt erst entsteht bzw. weiter eskaliert. Mit Freundlichkeit und diplomatischen Formulierungen kann die Person helfen, dass Konflikte nicht unnötig eskalieren. Sie bleibt beherrscht und lässt sich nicht so leicht provozieren, sodass sie nicht so schnell Gefahr läuft, ungewollt persönlich in einen Konflikt verwickelt zu sein.

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.*



gering extrem

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de

RECHT&PARTNER
Personalberater GbR

Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement sollte ihr relativ leichtfallen: Die Person ist kontaktfreudig, hat auch einen Draht zu den anderen und legt Wert auf ein gutes Miteinander. Sie tut etwas für die gute Beziehung, ohne dabei allzu persönlich zu werden.

Absprachen herbeiführen

Wenn es darum geht, Absprachen herbeizuführen, geht die Person zwar auf ihre Gesprächspartner ein, doch will sie oft vor allem ihre Vorstellungen durchsetzen, auch wenn das zu intensiven Diskussionen oder gar zu Konflikten führt. Positiv ist, dass sie ihre Entscheidung, wie denn nun vorzugehen sei, zügig trifft. Um die Zusammenarbeit nicht zu strapazieren, sollte sie als Manager jedoch weniger ausgiebig auf ihrer eigenen Position bestehen.

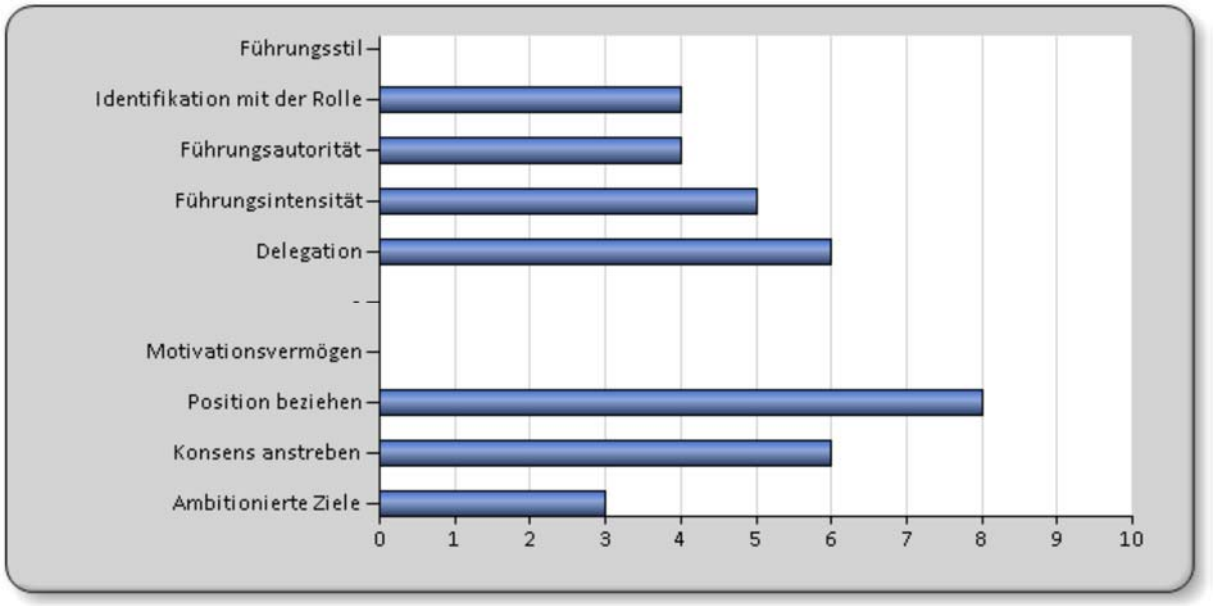
Kooperationsfähigkeit

Die Person ist kontaktfreudig. Vieles erledigt sie im direkten persönlichen Gespräch. Sie ist immer ansprechbar

und offen für einen Gedankenaustausch. Dadurch bringt sie sich auch immer wieder direkt und unmittelbar in das Teamgeschehen ein. Sich in der Gruppe zu Wort melden und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, hat die Person keine Scheu. Die Person stimmt sich ab und passt sich an die üblichen Vorgehensweisen des Teams an. Auf diese Weise kann sie sich konstruktiv in eine Gruppe einfügen. Die Gruppe ist für die Person emotional sehr wichtig. Sie würde sich nicht ohne weiteres gegen die Gemeinschaft stellen. Für ihre Position ist sie jedoch zu abhängig von der Gesamtstimmung im Team.

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.



gering extrem

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de

RECHT&PARTNER
Personalberater GbR

Führungsstil

Die Person sieht sich – was für Führungskräfte sehr untypisch ist – nicht wirklich in einer Führungsrolle, sondern offenbar eher als Kollegen. In der Vorgesetztenposition tritt die Person dann ihren Mitarbeitern gegenüber eher als Berater und Coach auf. Sie will nicht Entscheidungen aufzwingen, sondern mit Hinweisen und Ratschlägen unterstützen. In ihrer Führungsposition sollte sie jedoch auch bei den Entscheidungen eine aktivere Rolle spielen.

Man könnte den Eindruck gewinnen, dass die Person inhaltliche Aufgabenstellungen gelegentlich gern selbst ausführt. Sie lässt womöglich manche Delegationsmöglichkeiten ungenutzt.

Motivationsvermögen

Um motivieren und überzeugen zu können, ist die oft kompromisslose und vehemente Art der Person, ihren Standpunkt einbringen und durchsetzen zu wollen, nicht selten kontraproduktiv. Positiv wirkt die erkennbare Sensibilität der Person für persönliche Beziehungen und ihr Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit kann sie den anderen abholen und einbinden. Wenig anspornend wirkt es, wenn die Person selbst keinen Ehrgeiz zeigt.

Persönlichkeit

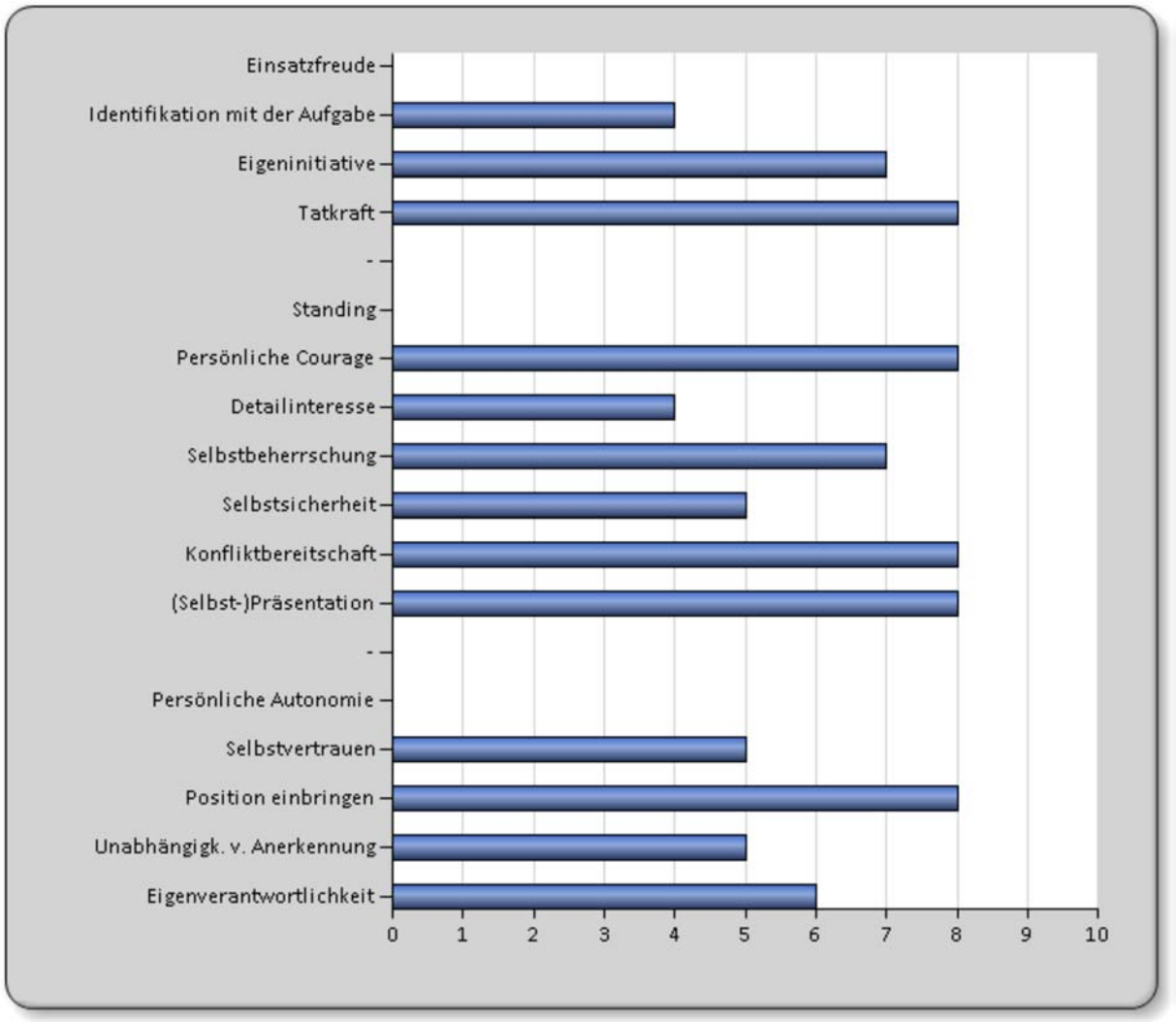
Eine Position an der Spitze des Unternehmens bringt einen besonderen Erfolgs- und Bewährungsdruck mit sich. Gleichzeitig bietet sie wenige Möglichkeiten zu einem offenen, vertrauensvollen Austausch. Von einem Top Manager wird erwartet, dass er sein Metier beherrscht und nicht auf die persönliche Unterstützung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

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de



gering extrem

Einsatzfreude

Die Person ist nützlichkeitsorientiert und will wissen, was es ihr bringt, bevor sie aktiv wird. Das muss nicht unbedingt heißen, dass sie wenig arbeitet. Doch sie überprüft bei jedem Arbeitsauftrag, ob es sich lohnt. Wie für Führungskräfte typisch, wartet die Person nicht auf Anweisungen, sondern erkennt von sich aus Handlungsbedarf und ergreift selbstständig die Initiative. Um sich ihr Urteil zu bilden, benötigt sie keine Vorgaben. Die Tatkraft ist außergewöhnlich hoch. Die Person will nicht lange zögern, sondern drängt, dass etwas passiert.

Standing

Bei unerwarteten Schwierigkeiten oder besonderen Herausforderungen benötigt die Person keine persönliche Ermutigung. Sie lässt sich nicht aus dem Konzept bringen und weiß sich selbst zu helfen. In dieser Hinsicht zeigt sie sich sehr belastbar. Eine Voraussetzung, um auch in Ausnahmesituationen den Überblick zu behalten, ist die Vorgehensweise, (erst) das Ganze zu erfassen und sich nicht um jedes Detail zu kümmern. Die Beurteilung der

Lage beruht meist auf einem fundierten Überblick. Die Person will - wie für Manager nicht untypisch - auch und gerade in Drucksituationen ihre negativen Gefühle beherrschen und sich diplomatisch äußern. Dadurch wirkt sie vielleicht nicht immer so authentisch. Aber dafür bleibt sie auch in schwierigen Lagen stets freundlich.

Mit ihrem gesunden Selbstvertrauen tritt die Person sicher auf und hat auch vor Kritik keine Angst. Sie weiß um ihre eigenen Stärken und Schwächen und steht insgesamt positiv zu sich. Sie kann Kritik zulassen und ist bereit, ihr eigenes Verhalten zu überdenken, ohne sich klein zu machen. Der Selbstbehauptungswille ist überdurchschnittlich stark ausgeprägt. Die Person will sich auch dann durchsetzen, wenn das zu Konflikten führt. Sie legt den Finger in die Wunde und beharrt darauf, dass Fehler zugegeben und Falsches richtig gestellt wird. Damit lässt sie anderen oft nicht sehr viel Spielraum. Die Gefahr besteht, dass sie als kompromisslos gilt und nicht als konstruktiv. Sich und ihr Thema vor anderen zu präsentieren, ihr Konzept zu verkaufen und mit ihren Vorschlägen zu überzeugen, macht der Person schon Spaß. Damit zeigt sie eine Verhaltenskompetenz, die auf höheren Führungsebenen oft anzutreffen ist.

Persönliche Autonomie

Die Person tritt selbstsicher und sehr offensiv auf. Damit könnte sie andere sehr bedrängen. Man kennt die Person beherrscht, taktvoll und diplomatisch in ihren Äußerungen. Auch wenn der Person erkennbar an der Anerkennung und Zustimmung anderer liegt, würde sie sich nicht anbiedern. Zu Vorgesetzten pflegt die Person ein freundliches Verhältnis. Sie sucht deren Anerkennung und orientiert sich in gewissem Maße an deren Wünschen und Vorstellungen. Als Manager sollte sie jedoch etwas eigenständiger agieren.

Entwicklungsfelder

Berücksichtigen Sie bitte bei der Auswertung der von uns empfohlenen Entwicklungsfelder, 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:

Die Person sollte sich nicht in konzeptionellen Überlegungen und langen theoretischen Reflexionen verlieren!

Mit mehr Pragmatismus stärkt sie sowohl ihre Fähigkeit, Prozesse zu steuern als auch ihr Urteilsvermögen, ihre Entscheidungsfähigkeit sowie ihre strategische Kompetenz.

Wenn die Person ein höheres Aktivitätsniveau zeigt, wird ihr das helfen, parallele Anforderungen zu bewältigen.

Wenn die Person Mitarbeitende glaubhaft anspornen und motivieren will, muss sie selbst ehrgeizige Ziele haben. Sie sollte zeigen, dass sie ambitioniert ist! Sie sollte auch für sich anspruchsvolle Leistungsziele festsetzten! Das wird auch insgesamt ihr Leistungsverhalten verbessern.

Für die persönliche und soziale Kompetenz spielt die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt angemessen zu vertreten, eine große Rolle. Denn dadurch zeigt man Eigenständigkeit, selbstsicheres Auftreten und Kritikfähigkeit. Ein sehr stark ausgeprägter Selbstbehauptungswille wirkt jedoch oft kontraproduktiv. Die Person sollte sich überlegen, ob es sich wirklich lohnt, ihre Position immer und auch gegen jeden Widerstand durchsetzen zu wollen! Dadurch überzieht sie womöglich argumentativ, stellt sich ins Abseits und eskaliert eher die Konflikte, als dass sie sie löst. Sie sollte lernen loszulassen und Kompromisse einzugehen!

Die Person sollte sich nicht so sehr vom Team und seinen Stimmungen abhängig machen!

o Gökenfeld 6
33689 Bielefeld

o Inhaber:
Peter Recht
Sabine Völkel-Recht

o T +49(5205) 7 51 09 – 0
F +49 (5205) 7 51 09 - 29

o mail@recht-partner.de
www.recht-partner.de