

CAPTain | smart

EntwicklungsNavigator



leadership

Maria Obraszova
durchgeführt am: 17.07.2015

Inhaltsverzeichnis

Seite

CAPTain-EntwicklungsNavigator.....	3
Was leistet der CAPTain-EntwicklungsNavigator?	
smart leadership.....	4
Was wird bei CAPTain smart leadership gemessen?	
Typische Anforderungen in der Führung	
Lernleitfaden.....	6
A. Vorbereitung auf das Training/Coaching.....	6
B. Ihre persönliche CAPTain-Analyse.....	8
C. Ihre Auswertung der CAPTain-Analyse.....	15
D. Umsetzungshilfen nach dem Training/Coaching.....	16

CAPTain-EntwicklungsNavigator

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

Was leistet der CAPTain-EntwicklungsNavigator?

Der CAPTain-EntwicklungsNavigator ist ein innovatives Instrument zur Personalentwicklung, das immer dann zum Einsatz kommt, wenn Verhaltenskompetenzen tatsächlich entwickelt und angewendet werden sollen.

Durch den Einsatz des CAPTain-EntwicklungsNavigators in Training oder Coaching entwickelt der Teilnehmer ein tieferes Verständnis für das Thema, kann selbstständig Bezüge zu seiner Person und zu verschiedenen Anforderungssituationen herstellen und sein Verhalten entsprechend gestalten. Er kann seine innere Haltung verändern und selbstständig seine Kompetenzen weiterentwickeln. Die Motivation, die eigene Kompetenzentwicklung in die Hand zu nehmen und aktiv voranzutreiben, wird deutlich gestärkt.

Der CAPTain-EntwicklungsNavigator

- zeigt Trainingsteilnehmern bzw. Coachees mögliche Entwicklungsfelder auf
- unterstützt die Lernkompetenz
- gibt dem Trainer/Coach die Möglichkeit, seine Maßnahme(n) individuell an den Entwicklungsbedarfen der Teilnehmer/des Coachees auszurichten
- eröffnet die Möglichkeit, die Führungskraft in den Lern- und Entwicklungsprozess ihres Mitarbeiters aktiv einzubinden und
- begleitet den Transfer des Gelernten in die Praxis.

Der CAPTain-EntwicklungsNavigator basiert auf der Potenzialanalyse CAPTain. Zurzeit gibt es den EntwicklungsNavigator für die Themen Kommunikation, Leadership, Konflikt und Selbstmanagement. Nach einer Einführung in das Thema und Erläuterungen, was die Potenzialanalyse genau misst, beginnt der Lernleitfaden. Dieser enthält konkrete und systematisch anleitende Fragen und Hinweise zur Vor- und Nachbereitung des Trainings/Coachings. Zentraler Baustein des Leitfadens ist die jeweils spezifische Auswertung des CAPTain smart. Diese gibt Aufschluss über die aktuellen Kompetenzen und mögliche Entwicklungsfelder in dem jeweiligen Themengebiet.

CAPTain leadership

Was wird bei CAPTain smart leadership gemessen?

CAPTain smart leadership erfasst die Vorgehensweise in der Mitarbeiterführung. Es geht dabei nicht um einzelne Verhaltenstechniken oder rhetorische Tricks, sondern um das Verhalten, das eine Person typischerweise zeigt, wenn es darum geht, andere zu etwas zu bewegen.

In Ihren Testergebnissen finden Sie zunächst eine Beschreibung Ihres aktuellen Führungsstils orientiert an Faktoren des allgemeinen Führungsverhaltens und den speziellen Basiskompetenzen Direktivität, Entschlossenheit und Überzeugungsvermögen. Anschließend gibt CAPTain smart leadership Ihnen Hinweise, wo Sie Ihr Verhalten in Bezug auf vier verschiedene Arten von typischen Führungsanforderungen möglicherweise noch verbessern können.

CAPTain smart und seine Ergebnisse beziehen sich allein auf Ihren beruflichen Kontext. Es mag sein, dass Ihr „Führungsverhalten“ im Privatleben dem in Ihrem Berufsleben gleicht. Es kann aber auch sein, dass es bedeutsame Unterschiede gibt, weil z. B. in Ihrem Berufsleben spezielle Anforderungen an Sie gestellt werden oder Sie Personen und/oder Situationen nicht so nah an sich heranlassen wollen wie im privaten Bereich. Als berufsbezogene Potenzialanalyse konzentriert sich CAPTain smart nur auf Ihr Verhalten am Arbeitsplatz.



Typische Anforderungen in der Führung

Allgemein geht es bei der Mitarbeiterführung darum, eine Führungsrolle einzunehmen, die Richtung vorzugeben, Aufgaben zu delegieren, Anleitung zu geben und die Umsetzung bzw. die Arbeitsergebnisse zu kontrollieren. Spezielle Anforderungen bestehen darin, Entscheidungen zu treffen, Vorgaben zu machen und Forderungen zu stellen sowie die Mitarbeiter zu motivieren und zu überzeugen.

Wir unterscheiden vier Arten von typischen Führungsanforderungen:

Fachliche Führung

Hierbei geht es vor allem darum, die Vorgaben für die fachlich richtige Aufgabenerledigung zu machen sowie die Aufgabenerledigung und die Arbeitsergebnisse zu kontrollieren. Die fachliche Führungsaufgabe schließt in der Regel die Personalverantwortung nicht mit ein.

Kooperative Führung (mit Personalverantwortung)

Diese Art der Führung ist eher menschenorientiert, bezieht den Mitarbeitenden in Entscheidungen mit ein und will vor allem motivieren und überzeugen.

Projektleitung/Koordination

Bei der Koordination geht es darum, Abstimmungsprozesse zu organisieren und die Entscheidungen der Gruppe zu vertreten. Die Projektleitung/Koordination schließt in der Regel die Personalverantwortung nicht mit ein.

Direktive Führung (mit Personalverantwortung)

Hier geht es vor allem darum, klar die Richtung vorzugeben und Entscheidungen auch gegen Widerstand durchzusetzen.

Lernleitfaden

Nachfolgend finden Sie eine Anleitung, wie Sie das Training/Coaching zum Thema Führung vor- und nachbereiten können.

Folgende Punkte sollten Sie Schritt für Schritt bearbeiten:

A. Vorbereitung auf das Training/Coaching

1. Wenn Sie es noch nicht getan haben, lesen Sie zunächst folgende Kapitel dieses Berichtes:

- *Typische Anforderungen in der Führung* – Seite 5

2. Bearbeiten Sie für sich folgende Fragen:

Wo stehe ich heute?

Welche aktuellen oder zukünftigen beruflichen Herausforderungen verlangen von mir eine hohe Führungskompetenz?

Bitte klären Sie für sich: Was genau sind ihre (zukünftigen) Führungsanforderungen? Haben Sie eher selbstständige und kompetente Mitarbeiter/-innen, die Freiheit benötigen und vielleicht durch zu viele Vorgaben und viel Kontrolle eher demotiviert werden? Oder gibt es Mitarbeitende im Team, die deutliche Vorgaben und regelmäßige Kontrollen benötigen? Haben Sie die fachliche Verantwortung und liegt die Letztentscheidung bei Ihnen? Oder müssen Sie als Führungskraft meist nur koordinieren? Ist vor allem Ihr Überzeugungsvermögen gefragt oder Ihre Durchsetzungsfähigkeit?

Wählen Sie aus den typischen Anforderungen in der Führung (S. 5) diejenige aus, die Ihrer (zukünftigen) Führungssituation am nächsten kommt.

Wo liegen meine Stärken in der Führung (z. B. in der direktiven oder fachlichen Führung, etc.)?

Meine Stärken:

Was kann ich nicht so gut? In welchen Situationen (z. B. im Einzelgespräch, Moderation von Gruppensitzungen, etc.) fällt es mir besonders schwer, ein angemessenes Führungsverhalten zu zeigen?

Meine Schwächen:

3. Lesen Sie nun *Ihre persönliche CAPTain-Analyse* inklusive *Mögliche Lernfelder* !

B. Ihre persönliche CAPTain-Analyse

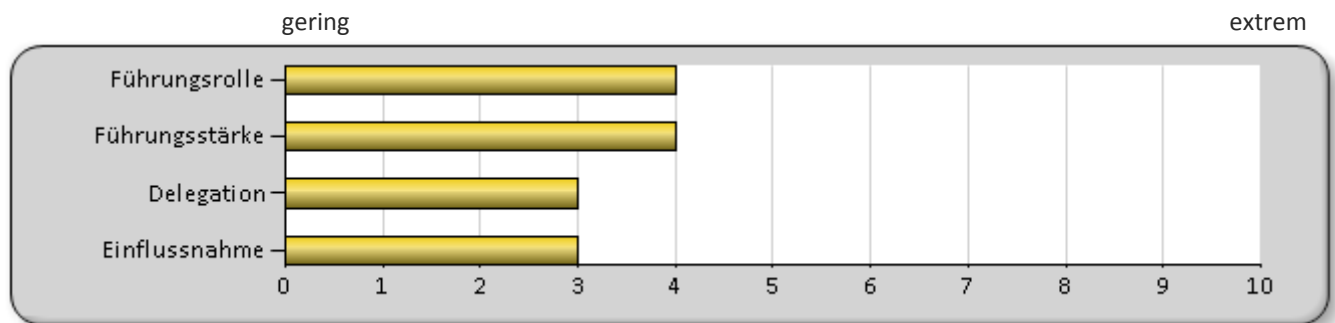
Nachfolgend erhalten Sie zunächst eine rein beschreibende Darstellung Ihrer üblichen Art zu führen. Im Abschnitt *Mögliche Lernfelder* wird Ihr Führungsverhalten dann im Hinblick auf verschiedene Führungsanforderungen bewertet.

Allgemeines Führungsverhalten

Sie agieren als einfaches Teammitglied und übernehmen kaum Führungsverantwortung.

Sie möchten andere nicht dominieren und über deren Köpfe hinweg entscheiden. Stattdessen vertrauen Sie auf Eigenmotivation und Einsicht der anderen. Weniger qualifizierten und selbstständigen Mitarbeitern fehlt bei Ihnen die Orientierung.

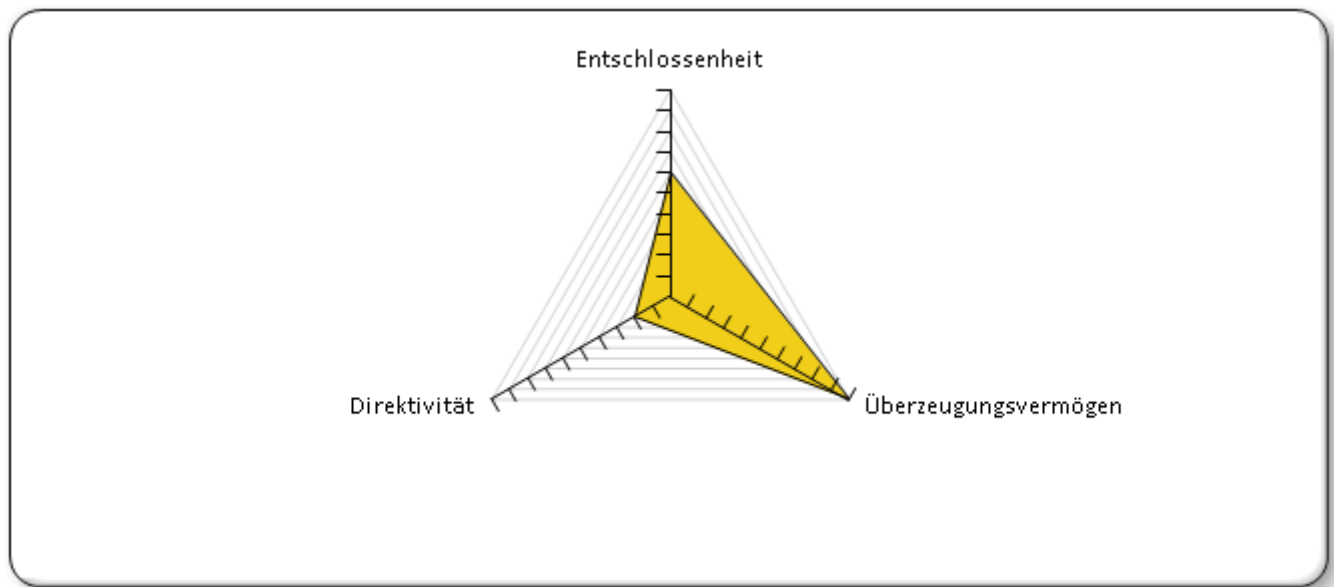
Mit vielen inhaltlichen Aufgabenstellungen beschäftigen Sie sich selbst. Nur selten übertragen Sie Aufgaben oder Befugnisse an andere. Auf die konkrete Arbeitsweise anderer nehmen Sie kaum mit Hinweisen und Ratschlägen Einfluss. Mitarbeiter, die nicht besonders kompetent oder motiviert sind, bekommen Sie mit Ihrem wenig steuernden Führungsstil wahrscheinlich nicht in den Griff.



Die Grafik zeigt die Ausprägung von vier wesentlichen Verhaltensaspekten der Mitarbeiterführung. Sehr geringe oder extrem starke Merkmalsausprägungen sind eher selten.

Spezielle Basiskompetenzen für Führung

Die Grafik veranschaulicht, wie sehr Sie die drei Basiskompetenzen für Führung zeigen:



Direktivität

Bei diesem Kompetenzmerkmal für Führung geht es darum, inwieweit Sie üblicherweise allein das Kommando übernehmen und Ihre Vorstellungen durchsetzen wollen oder ob Sie meist eine eher fördernde Haltung einnehmen.

Sie verhalten sich wenig direktiv. Zwar machen Sie Ihre eigenen Vorstellungen deutlich, achten aber auch auf die Belange der anderen. Sie übernehmen nicht das Kommando. Sie werden wahrscheinlich oft als interessiert und beratend wahrgenommen.

Entschlossenheit

Gefolgschaft findet, wer Entschlossenheit zeigt. Dies gilt umso mehr, wenn eine Person sich nicht nur für sich persönlich entschieden hat, sondern auch explizit für die anderen mit.

Für eine Führungsrolle zeigen Sie noch zu wenig Entschlossenheit. Vor Entscheidungen haben Sie zwar grundsätzlich keine Angst, scheuen sich aber, sie für oder über andere zu treffen.

Überzeugungsvermögen

Führung funktioniert nicht nur mit Anordnung und Kontrolle, sondern vor allem mit Überzeugen und Motivieren. Überzeugen und Motivieren kann man nach unserem Verständnis dann besonders gut, wenn man einerseits die eigene Position klar vertritt, aber andererseits auch aufmerksam für die Anliegen des anderen ist und versucht diese in eine gemeinsame Lösung zu integrieren.

Sie bringen Ihre Position ein und achten gleichzeitig darauf, die Interessen und Bewertungen der anderen aufzugreifen und in eine Lösung zu integrieren. Auf diese Weise können Sie überzeugen.

Mögliche Lernfelder

Im Folgenden wird Ihr aktuelles Führungsverhalten im Hinblick auf vier spezifische Anforderungen (Fachliche Führung, Kooperative Führung, Projektleitung/Koordination, Direktive Führung) bewertet. Bitte beachten Sie dabei:

Ein Verhalten, das für die eine Führungsanforderung zielführend ist, kann gleichzeitig für eine andere ungünstig sein.

Ein Beispiel kann dies veranschaulichen: Wenn z. B. eine Führungskraft alleine die Entscheidungen für das Team trifft und klare Vorgaben macht, so ist das für die ergebnisverantwortliche fachliche Anweisung angemessen, für die Projektleitung oder die Führung kompetenter und motivierter Mitarbeiter jedoch nicht.

Ihr Verbesserungspotenzial in Bezug auf eine Fachliche Führung

Die fachliche Führung gründet sich auf einem besonderen Wissen und Know-how. Wenn man nicht bewusst darauf achtet, kann es jedoch schon einmal passieren, dass man seine aus der fachlichen Kompetenz erwachsenden Autorität überdehnt und auch bei fachfremden Themenstellungen für sich in Anspruch nimmt, das entscheidende Wort zu haben und bestimmen zu können. Dies sollte man nach Möglichkeit vermeiden.

Achten Sie darauf, dass Sie nicht als Kollege wahrgenommen werden. Zeigen Sie noch mehr, dass Sie eine besondere Verantwortung und eine besondere Rolle haben.

Entscheiden Sie selbstständig aufgrund Ihrer fachlichen Kompetenz, was für die Mitarbeiter das richtige Vorgehen und das angemessene Ergebnis ist.

Kümmern Sie sich mehr darum, wie die Mitarbeiter vorgehen. Fragen Sie nach dem Stand ihrer Arbeit. Geben Sie ihnen bei Bedarf Tipps und Hinweise.

Als fachliche Führungskraft haben Sie die Verantwortung für die Qualität der Arbeitsergebnisse der Kollegen. Ihre Aufgabe ist es, zeitnah die für die Kollegen relevanten Fachentscheidungen zu treffen und die entsprechenden Vorgaben zu machen. Wenn Sie zu lange zögern, blockieren Sie das weitere Vorgehen. Sie verfügen sicherlich über genug Know-how, um gute Entscheidungen zu treffen. Was nicht optimal läuft, kann später nachjustiert werden. Besprechen Sie mit Ihrer Führungskraft, was sie in Bezug auf Entschlossenheit von Ihnen erwartet. Vergewissern Sie sich, dass sie Sie in Ihrem Bemühen um mehr Entschlossenheit unterstützt.

Ihr Verbesserungspotenzial in Bezug auf eine Kooperative Führung

Kooperative Führung sucht kontinuierlich die angemessene Balance zwischen Einflussnahme und Gewährung von Freiräumen, für jeden Mitarbeiter und Aufgabenstellung immer wieder neu. Diese anspruchsvolle Aufgabe verlangt viel Aufmerksamkeit. Man sollte sich deshalb genügend Zeit nehmen, um sich bewusst auf den jeweiligen Mitarbeiter mit seiner aktuellen Aufgabe einstellen zu können.

Achten Sie darauf, dass Sie nicht als Kollege wahrgenommen werden. Zeigen Sie noch mehr, dass Sie eine besondere Verantwortung und eine besondere Rolle haben.

Zeigen Sie mehr Willen und Engagement, Entscheidungen herbeizuführen und die Mitarbeiter dahinter zu versammeln.

Ihr Verbesserungspotenzial in Bezug auf Projektleitung/Koordination

In der Koordination und Projektleitung kommt es neben dem Führungsverhalten auch auf einen längerfristigen Überblick und das Erkennen der Zusammenhänge an. Wenn man sich zu sehr von kurzfristigen Detailfragestellungen vereinnahmen lässt, fällt es schwerer, die Führungsrolle angemessen wahrzunehmen.

Achten Sie darauf, dass Sie nicht als Kollege wahrgenommen werden. Zeigen Sie noch mehr, dass Sie eine besondere Verantwortung und eine besondere Rolle haben.

Ihr Verbesserungspotenzial in Bezug auf Direktive Führung

Wer eine emotionale Zugehörigkeit zum Team empfindet und dabei einen kollegial-offenen Umgangston pflegt, kann gerade auch als direktive Führungskraft eine verschworene Gemeinschaft mit seinen Mitarbeitern bilden. Wenn jedoch zu oft die Durchsetzung von Vorgaben gegen deren Vorstellungen notwendig ist, verträgt sich dies meist schlecht mit viel Nähe. Eine emotionale Zugehörigkeit zum Team wird man dann auf Dauer kaum erfahren können. Auch die Ansprache der Mitarbeiter sollte nicht zu freundschaftlich sein, um keine Unklarheit in der Rolle aufkommen zu lassen. Prüfen Sie für sich, wie Sie das Thema Nähe mit Ihren Mitarbeitern halten wollen und können.

Achten Sie darauf, dass Sie nicht als Kollege wahrgenommen werden. Zeigen Sie noch mehr, dass Sie eine besondere Verantwortung und eine besondere Rolle haben.

Sie sollten stärker das Kommando übernehmen und die Richtung vorgeben.

Sie sollten die Mitarbeiter deutlich enger kontrollieren und steuern.

Als direktive Führungskraft haben Sie die Verantwortung für Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter. Ihre Aufgabe ist es, zeitnah alle relevanten Entscheidungen zu treffen, den Mitarbeitern entsprechende Vorgaben zu machen und diese auch durchzusetzen. Wenn Sie zu lange zögern, blockieren Sie das weitere Vorgehen. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Mitarbeiter Ihnen auf Dauer nicht folgen. Trauen Sie sich noch mehr, allein für andere zu entscheiden. Was nicht optimal läuft, kann später korrigiert werden. Besprechen Sie mit Ihrer Führungskraft, was sie in Bezug auf Ihre Entschlossenheit von Ihnen erwartet. Vergewissern Sie sich, dass sie Sie in Ihrem Bemühen um mehr Entschlossenheit unterstützt.

Nehmen Sie nicht zu viel Rücksicht auf die Belange der anderen.

C. Ihre Auswertung der CAPTain-Analyse

1. Bearbeiten Sie für sich folgende Fragen:

Welchen Aussagen kann ich spontan zustimmen? Wo habe ich noch Fragen?

2. Holen Sie sich Feedback und/oder beobachten Sie Ihre Wirkung auf andere, speziell auch bei den CAPTain-Ergebnissen, denen Sie nicht spontan zustimmen können!

3. Machen Sie sich noch einmal klar: Vor welchen besonderen Führungsherausforderungen stehen Sie? Was können Sie noch nicht so gut? Wie schätzt CAPTain smart leadership Ihr Führungsverhalten ein? Welche Lernfelder nennt Ihnen der Test? Wenn Sie dies alles abgewogen haben: Legen Sie fest, was Sie in dem Training/Coaching lernen wollen!

Machen Sie sich dazu Notizen:

D. Umsetzungshilfen nach dem Training/Coaching

1. Bearbeiten Sie für sich folgende Fragen:

In welchen Situationen kann ich das Gelernte tatsächlich ausprobieren? Welche Gelegenheiten eignen sich wahrscheinlich eher weniger?

Schreiben Sie auf, wo Sie das Gelernte üben, anwenden und festigen können!

Wer (Führungskraft, Kollege, ...) oder was (Feedback, Entwicklungstagebuch, ...) könnte mir helfen, mein neues Führungsverhalten zu festigen?

Worauf muss ich achten?

In welchen Situationen könnte es schwierig werden, das Gelernte umzusetzen? Wie kann ich mir Unterstützung holen?

Ganz wichtig: Woran merke ich, dass ich mein Führungsverhalten erfolgreich erweitert habe?

2. Weitere Notizen:

Viel Spaß und Erfolg!