

# CAPTain | talents

Entwicklungspotenziale erkennen und fördern



**Maria Obraszova**

Benutzername: P-CNT-818454

durchgeführt am: 17.07.2015

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                               | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Was leistet CAPTain talents bei der Auswahl und Entwicklung?                  | 3     |
| Anwendungsbereiche von CAPTain talents                                        |       |
| Was misst CAPTain talents?                                                    |       |
| Welche wichtigen Hinweise gibt CAPTain talents?                               |       |
| Was ist bei der Nutzung von CAPTain talents zu beachten?                      |       |
| Was sind die Voraussetzungen für Lernen und Entwicklung?                      |       |
| Weitere ergänzende Instrumente für die Beurteilung des Entwicklungspotenzials |       |
| Ergebnisbericht                                                               | 6     |
| Aktuelle Fähigkeitspotenziale                                                 | 6     |
| Führung                                                                       |       |
| Spezialisten-/Expertenfunktion                                                |       |
| Sales/Marketing                                                               |       |
| Lern- und Entwicklungsorientierung                                            | 9     |
| Offenheit für Neues                                                           |       |
| Erfolgsorientierung                                                           |       |
| Tatkraft                                                                      |       |
| Selbstmanagement                                                              |       |
| Lernwille                                                                     |       |
| Selbstvertrauen                                                               |       |

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

## Was leistet CAPTain talents bei der Auswahl und Entwicklung?

### Anwendungsbereiche von CAPTain talents

Es gibt drei Einsatzgebiete für CAPTain talents:

1. Auswahl von externen Bewerbern
2. Identifikation von förderungswürdigen Talenten im Unternehmen
3. Planung und Unterstützung individueller Lern- und Entwicklungsprozesse.

### Was misst CAPTain talents?

CAPTain talents erfasst zwei für das Entwicklungspotenzial einer Person zentrale Faktoren:

1. die Fähigkeiten, über die eine Person bereits verfügt und die sie weiter ausbauen kann – wir nennen dies ihr aktuelles Fähigkeitspotenzial – sowie
2. die Stärke ihrer persönlichen Lern- und Entwicklungsorientierung.

Von CAPTain talents wird das individuelle Entwicklungspotenzial für

- Führungsrollen
- Expertenfunktionen
- Sales/Marketing

erfasst und beschrieben. Damit können mit diesem Instrument die drei wesentlichen Entwicklungsrichtungen für die Weiterbildung von High Potentials und Nachwuchskräften abgedeckt werden.

CAPTain talents ist eine objektive Potenzialanalyse. Mithilfe eines wissenschaftlich fundierten Algorithmus werden Antworten auf spezielle Paarvergleichsfragen ausgewertet. Das Ergebnis ist eine von der subjektiven Selbsteinschätzung oder einer Fremdbeurteilung unabhängige, neutrale und standardisierte Erfassung von 38 berufs- und erfolgsrelevanten Verhaltensmerkmalen.

## Welche wichtigen Hinweise gibt CAPTain talents?

CAPTain-Ergebnisse geben wichtige Hinweise auf die am besten passende Entwicklungsrichtung sowie für die Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses. Die Ergebnisse können helfen zu erkennen,

- in welche Entwicklungsrichtung eine Person heute bereits am ehesten tendiert: in Richtung Führung, Expertenfunktion oder Verkauf/Marketing
- welcher Lern- und Entwicklungsbedarf jeweils besteht
- wie groß die Entwicklungschancen sind
- welche Art von Unterstützung benötigt wird und
- wie Unter- und Überforderung vermieden werden können.

Auf diese Weise liefert CAPTain talents aussagefähige Daten für die individuelle Identifikation und Förderung von Talenten.

## Was ist bei der Nutzung von CAPTain talents zu beachten?

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse sollten immer mit dem Kandidaten besprochen werden, bei Mitarbeitenden mit der Führungskraft und/oder der Personalentwicklung.

Während das CAPTain-Ergebnis objektiv und neutral ist, werden Selbsteinschätzungen oft durch individuelle Maßstäbe, blinde Flecke in der Wahrnehmung oder dem Wunsch, besonders positiv gesehen werden zu wollen, beeinflusst. Unterschiede zwischen CAPTain-Ergebnis und dem persönlichen Selbstbild sollten besprochen werden, weil sie zu Irritationen führen und die Akzeptanz des Ergebnisses sowie der unter seiner Zuhilfenahme getroffenen Entscheidungen beeinträchtigen können.

Bei der Auswahl interner Kandidaten für ein Talentförderprogramm ist zu beachten, dass nicht ausgewählte Mitarbeitende sich als Verlierer empfinden können. Deshalb sollte mit jedem potenziellen Kandidaten über die Möglichkeiten einer individuellen Förderung und Unterstützung gesprochen werden – auch und gerade dann, wenn er nicht für das Förderprogramm ausgewählt wird. Für ein zielgerichtetes Gespräch über Fähigkeits- und Entwicklungspotenziale sowie über individuelle Fördermaßnahmen liefert CAPTain talents fundierte und nachvollziehbare Erkenntnisse.

Bei der Planung von Fördermaßnahmen ist darauf zu achten, sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden.

Die wichtigsten Fördermaßnahmen sind angemessene berufliche Herausforderungen und ein regelmäßiges Feedback durch die Führungskraft. Konkrete Möglichkeiten und Notwendigkeiten der individuellen Unterstützung im Lern- und Entwicklungsprozess gilt es gemeinsam zu erkennen und zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem zu verabreden. Dafür werden in der Auswertung die entsprechenden Hinweise gegeben.

## Was sind die Voraussetzungen für Lernen und Entwicklung?

Lernen und Entwicklung geschehen in einer dynamischen, kontinuierlichen und wechselseitigen Interaktion einer Person mit ihrer Umgebung. Günstige Voraussetzungen hierfür sind

- berufliche Herausforderungen, die neue Verhaltensweisen, Einsichten und Kenntnisse erfordern,
- Herausforderungen, die nicht unter- oder überfordern
- eine ausgeprägte Lern- und Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit sowie
- regelmäßiges Feedback über den Lern- und Entwicklungsfortschritt.

Menschen haben unterschiedliche Entwicklungspotenziale, sowohl hinsichtlich der Zielrichtung als auch hinsichtlich des Niveaus, das erreicht werden kann. Talent hat nach unserem Verständnis derjenige, dem es leichtfällt, bestimmte Fähigkeiten zu entwickeln und auszubauen. Das Talent hängt davon ab, wie viele Basisfähigkeiten und Vorkenntnisse jemand schon (von Natur aus) mitbringt. Je mehr jemand schon kann, desto leichter fällt es ihm, noch mehr dazulernen. Mit einer ausgeprägten Lern- und Entwicklungsorientierung (Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen) kann er aus seinem Talent viel machen. Wer nichts dazulernen mag, verschleudert hingegen sein Talent.

Menschen mit einer ausgeprägten Lern- und Entwicklungsorientierung zeichnen sich im Berufsleben dadurch aus, dass sie offen für neue Formen des Arbeitens und der Kooperation sind, die Verantwortung für ihre persönliche Entwicklung übernehmen, strukturiert vorgehen, an ihren Erfolg glauben und sich von der Unsicherheit des Erfolges und möglichen Rückschlägen nicht entmutigen lassen. Je nach Art der Lern- und Entwicklungsorientierung sind On-the-Job-Formate (konkrete Aufgabenstellungen, Feedback von Kollegen, Führungskraft und/oder Mitarbeitenden, Mentoring etc.) oder Off-the-Job-Formate (Coaching, Seminare, Lektüre etc.) unterschiedlich erfolgsversprechend.

Für die Weiterentwicklung eines Menschen sind also sowohl die bereits vorhandenen Fähigkeiten als auch seine Lernbereitschaft entscheidend.

## Weitere ergänzende Instrumente für die Beurteilung des Entwicklungspotenzials

Vor allem für intellektuell und strategisch-konzeptionell anspruchsvolle Positionen ist es sinnvoll, die Breite und Tiefe der intellektuellen Potenziale des Kandidaten zu kennen. Für deren Erfassung gibt es standardisierte und wissenschaftlich fundierte Verfahren.

Die individuellen Motive, die das berufliche Handeln steuern, sind ganz entscheidend, um dem Lernen persönlichen Wert und Bedeutung zu geben. Für die differenzierte Erfassung der beruflichen Motive empfehlen wir den „Fragebogen zur Beruflichen Motivation“ (FBBM | motive).

Es besteht die Möglichkeit, die Lern- und Entwicklungsorientierung einer Person auch mithilfe eines strukturierten Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebogens zu beurteilen, z. B. mit dem „Fragebogen zu Lern- und Entwicklungspotenzialen“ (LEP). Die Ergebnisse dieses Fragebogens können direkt mit den Ergebnissen von CAPTain talents abgeglichen werden.

## Ergebnisbericht

### 1. Aktuelle Fähigkeitspotenziale

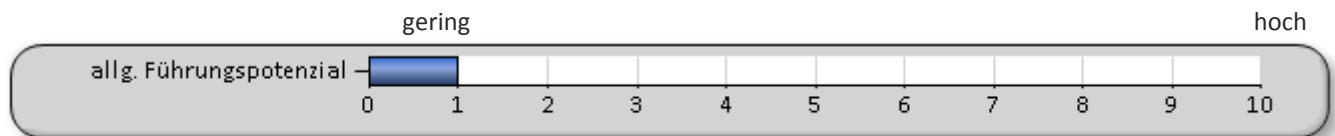
Als Fähigkeitspotenziale bezeichnen wir Fähigkeiten, über die eine Person bereits verfügt, und die sie für eine neue Aufgabenstellung direkt einsetzen kann.

#### Führung

*Fähigkeitspotenziale für Führung erkennt man daran, dass eine Person in entsprechenden Situationen bereits die Führungsrolle übernimmt, für andere Entscheidungen trifft und sie mit Ratschlägen und Hinweisen steuert.*

Persönliches Ergebnis:

Frau Obraszova agiert als einfaches Teammitglied und übernimmt kaum Führungsverantwortung. Bei Fragen, die das Team betreffen, entscheidet sie aktiv mit. Ihr Wort hat Gewicht, ohne dass sie dominiert. Mit vielen inhaltlichen Aufgabenstellungen beschäftigt sie sich selbst. Nur selten überträgt sie Aufgaben an andere. Auf die Arbeitsweise anderer nimmt Frau Obraszova dann kaum mit Hinweisen und Ratschlägen Einfluss.



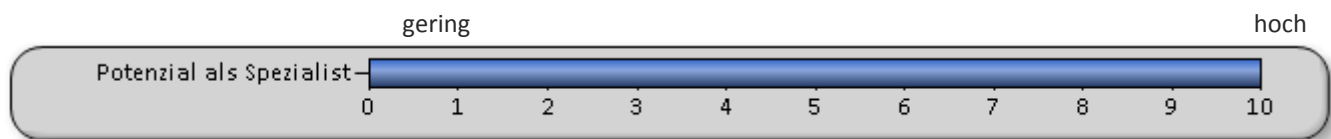
**Fazit:** Die Fähigkeitspotenziale für Führung sind gering ausgeprägt. Eine Weiterentwicklung in diese Richtung bietet sich zurzeit kaum an.

## Spezialisten-/Expertenfunktion

*Fähigkeitspotenziale für eine Spezialisten-/Expertenfunktion erkennt man vor allem daran, dass eine Person überlegt und strukturiert sowie sorgfältig und genau vorgeht. Sie will, dass ihre Arbeitsergebnisse Hand und Fuß haben.*

Persönliches Ergebnis:

Frau Obraszova arbeitet systematisch und strukturiert. Auch die Umstellung auf neue Anforderungen geschieht geordnet und nach Plan. Dabei legt sie Wert auf Details und achtet auf die inhaltliche Richtigkeit. Fachliche Themenstellungen und ihr fachliches Know-how stehen für sie im Vordergrund ihrer Tätigkeit. Ein Teil ihrer Tätigkeit ist dabei das Entwickeln von Konzepten. Frau Obraszova plant und überlegt.



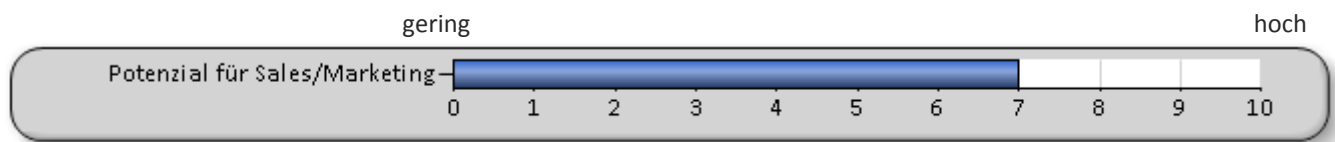
**Fazit:** Die Fähigkeitenpotenziale für Spezialisten-/Expertenfunktionen sind stark ausgeprägt. Eine Weiterentwicklung in diese Richtung bietet sich an.

## Sales/Marketing

*Fähigkeitspotenziale für Sales und Marketing erkennt man vor allem daran, dass eine Person kontaktfreudig ist, sich und ihr Thema – auch in einer Gruppe – gerne präsentiert, überzeugen und motivieren kann und den Ehrgeiz zeigt, zu den Besten zu gehören.*

Persönliches Ergebnis:

Frau Obraszova arbeitet am liebsten allein. Andere stören sie womöglich bei der Arbeit. Gelegenheiten, sich und ihr Thema zu präsentieren, nimmt sie gerne wahr. In der Gruppensituation will sie im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Sie ist kommunikativ sehr präsent und hat immer etwas zu sagen. Ihre persönlichen Vorstellungen macht Frau Obraszova deutlich, auch wenn andere anderer Meinung sind. Gleichzeitig liegt ihr an zwischenmenschlicher Rücksichtnahme und Konsens. Auch in schwierigen Situationen soll der gute persönliche Draht nicht reißen. Dabei hat sie ehrgeizige Ziele, will zu den Besten gehören und andere überflügeln.



**Fazit:** Fähigkeitenpotenziale für Sales und Marketing sind erkennbar vorhanden. Eine Weiterentwicklung in diese Richtung erscheint erfolgsversprechend.

## 2. Lern- und Entwicklungsorientierung

CAPTain talents erfasst entsprechend der Lernpsychologie wesentliche Aspekte der beruflichen Lern- und Entwicklungsorientierung eines Menschen: dass er offen für neue Formen des Arbeitens und der Kooperation ist, die Verantwortung für seine persönliche Entwicklung übernimmt, strukturiert vorgeht, an seinen Erfolg glaubt und sich von der Unsicherheit des Erfolges und möglichen Rückschlägen nicht entmutigen lässt.

Die Fähigkeit und die Bereitschaft von Frau Obraszova, Neues dazu zu lernen und sich weiter zu entwickeln, schätzt CAPTain talents wie folgt ein:

### Offenheit für Neues

*Lernen setzt Neugier voraus. Wer sich zudem auch eigene Gedanken macht und Ideen entwickelt, lernt schneller und mehr als derjenige, der die Dinge nur nimmt, wie sie sind, und Neuem gegenüber zurückhaltend eingestellt ist.*

Das Bedürfnis von Frau Obraszova nach neuen Impulsen und Anregungen ist sehr hoch. Sie sucht das Neue. Gleichzeitig entwickelt sie oft eigene Gedanken und Ideen, wie man etwas besser machen kann.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Geben Sie Frau Obraszova die Möglichkeit, Neues kennenzulernen. Achten Sie aber auch darauf, dass sie nicht von einem Neuen zum anderen springt. Geben Sie Frau Obraszova zudem Aufgaben, bei denen sie ihre eigene Kreativität umsetzen kann. Achten Sie darauf, dass ihre Ideen auch umsetzbar sind.

### Erfolgsorientierung

*Wer mit Interesse und Engagement bei der Sache ist und an den Erfolg glaubt, bringt die Dinge oft besser voran als der, der vor allem die Risiken sieht.*

Frau Obraszova hat ihre eigenen Vorstellungen, was nützlich und sinnvoll ist. Danach handelt sie. Die Effizienz des Arbeitseinsatzes ist für sie sehr wichtig. Frau Obraszova glaubt spontan an den Erfolg und ist bereit, Risiken einzugehen.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Erläutern Sie Frau Obraszova immer wieder, warum und wozu etwas nützlich und sinnvoll ist. Denn sie möchte es verstehen und nachvollziehen können. Achten Sie darauf, dass Frau Obraszova ihre Entscheidungen nicht zu unbedacht trifft.

## Tatkraft

*Um zu lernen und sich weiterzuentwickeln, sollte man zielgerichtete Aktivität entfalten und auch am Ball bleiben, wenn der Erfolg nicht sofort absehbar ist. Allerdings macht es auch keinen Sinn, sich in eine Sache zu verbeißen und den Erfolg erzwingen zu wollen.*

Frau Obraszova will unbedingt erfolgreich sein und dass es vorangeht. Für Frau Obraszova ist es motivierend, konkrete Ziele zu haben. Sie will sie erreichen. Schwierige und komplizierte Aufgaben verfolgt Frau Obraszova - aber nicht unbegrenzt. Denn sie will in einem überschaubaren Zeitraum zu einem Abschluss kommen. Gleichzeitig will sie die Dinge auch persönlich zu Ende bringen, kann dabei aber Prioritäten setzen und weniger Wichtiges hintenanstellen.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Achten Sie darauf, dass Frau Obraszova es mit dem Erfolgsstreben nicht übertreibt. Zeigen Sie Frau Obraszova Ihre Anerkennung für ihre konsequente Zielorientierung. Loben Sie die Ergebnisorientierung von Frau Obraszova, achten Sie aber auch darauf, dass sie sich nicht nur relativ bald abzuschließende Aufgaben sucht. Bestärken Sie sie in ihrer Art, in der Vorgehensweise ihre Prioritäten zu setzen und die Dinge zu verfolgen.

## Selbstmanagement

*Selbstgesteuertes Lernen funktioniert meist besser als fremdbestimmtes. Lernkompetenz ist heute ein zentraler beruflicher Erfolgsfaktor. Wer die Initiative ergreift und sich mit seinen Fragestellungen selbstständig und systematisch gedanklich auseinandersetzt, gehört heute oft zu den High Potentials.*

Meist weiß Frau Obraszova selbst, was richtig ist, ergreift selbstständig die Initiative und legt auch ohne detaillierte Anweisungen eigenständig die Richtung fest. Gleichzeitig arbeitet sie systematisch und strukturiert. Auch die Umstellung auf neue Anforderungen geschieht geordnet und nach Plan. Dabei macht sie sich viele Gedanken. Sie plant und überlegt auch auf einem theoretischen Niveau.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Achten Sie darauf, dass Frau Obraszova nicht eigenmächtig und unabgestimmt handelt. Bestärken Sie sie in ihrer systematischen, aber gleichwohl noch anpassungsfähigen Vorgehensweise. Achten Sie darauf, dass Frau Obraszova sich nicht in ihren Überlegungen verzettelt und damit der konkreten Umsetzung aus dem Wege geht. Fordern Sie sie immer wieder auf, ihre Überlegungen in die Tat umzusetzen, auch wenn noch nicht die in jeder Hinsicht optimale Lösung gefunden wurde.

## Lernwille

*Die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Annahme des Feedbacks anderer sind entscheidende Voraussetzungen für Lernen und Weiterentwicklung.*

Frau Obraszova macht sich selbst kleiner als sie ist. Damit demotiviert sie sich selbst.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Womöglich hat Frau Obraszova schon teilweise resigniert. Sie braucht dringend persönliche Erfolgserlebnisse.

## Selbstvertrauen

*Ein gesundes Maß an Selbstvertrauen und persönlichem Mut gehören dazu, wenn man etwas Neues erreichen will. Wer sich nichts zutraut, wird auch nichts bewegen. Wer meint, alles zu können, wird nichts dazulernen.*

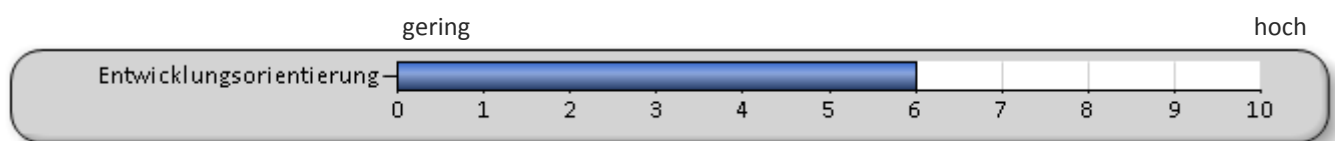
Frau Obraszova tritt eher defensiv auf und ist selbstkritisch. Gleichzeitig braucht sie keine persönliche Ermutigung und Unterstützung, um die Dinge in die Hand zu nehmen.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Stärken Sie das Selbstvertrauen von Frau Obraszova. Geben Sie ihr lösbare Aufgaben. Zeigen Sie, dass Sie sie schätzen. Zeigen Sie Ihre Anerkennung für ihre Courageiertheit.

## Entwicklungsprognose

Aus der Zusammenfassung aller Aspekte der Lern- und Entwicklungsorientierung ergibt sich folgende Gesamtbeurteilung:



**Es ist anzunehmen, dass Frau Obraszova entsprechende Anregungen aufgreifen und ihre Kompetenzen weiterentwickeln wird.**