

CAPTain | talents

Entwicklungspotenziale erkennen und fördern



Andrea Muster

Stand 08/2016

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	
Menschen beeinflussen	
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
- die Beeinflussung von Menschen (z. B. 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 Beeinflussung von Menschen (z. B.: Sales/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 Intelligenztests.

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

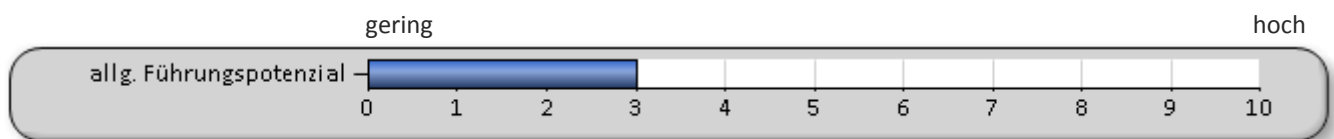
Als Fähigkeitspotenziale bezeichnen wir Fähigkeiten, über die eine Person bereits verfügt, und die sie für eine neue Aufgabenstellung direkt einsetzen kann.

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 Muster agiert als einfaches Teammitglied und übernimmt kaum Führungsverantwortung. Sie möchte andere nicht dominieren und über deren Köpfe hinweg entscheiden. Stattdessen vertraut sie auf Eigenmotivation und Einsicht der anderen. Nicht selten überträgt sie bereits Aufgaben an andere, auch wenn sie sich mit einigen Themen selbst beschäftigt. Frau Muster fühlt sich dann auch für das Tun der anderen mitverantwortlich und nimmt Einfluss auf deren Arbeitsweise, ohne sich jedoch in alles einmischen zu wollen.



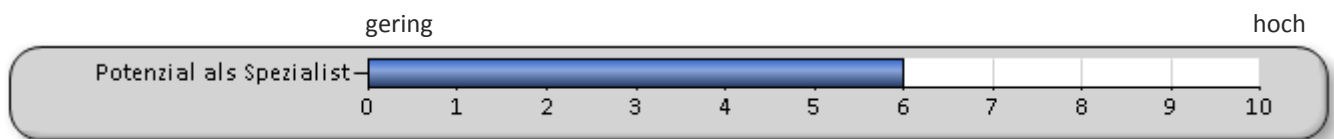
Fazit: Es sind gewisse Fähigkeitspotenziale für Führung vorhanden. Für eine Entscheidung liefert die obige Detailbeschreibung wichtige Hinweise.

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 Muster arbeitet extrem systematisch und strukturiert. Sie macht sich einen Plan, von dem sie nicht abweicht. Dabei legt sie Wert auf Details und achtet auf die inhaltliche Richtigkeit. Sie sieht einen Kompetenzschwerpunkt in ihrer fachlichen Expertise. Ein Teil ihrer Tätigkeit ist dabei das Entwickeln von Konzepten. Frau Muster plant und überlegt.



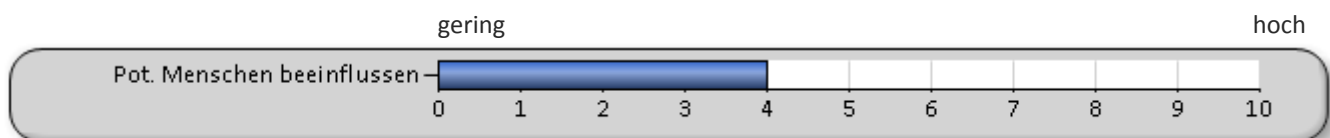
Fazit: Fähigkeitenpotenziale für Spezialisten-/Expertenfunktionen sind erkennbar vorhanden. Eine Weiterentwicklung in diese Richtung erscheint erfolgsversprechend.

Menschen beeinflussen

Fähigkeitspotenziale zur Beeinflussung von Menschen 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 Muster 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 stellt Frau Muster schon einmal zurück, wenn sich dadurch Spannungen vermeiden lassen. Sie wirkt dann in ihrer Durchsetzungsbereitschaft gehemmt. Gleichzeitig sind ihr gute zwischenmenschliche Beziehungen bei der Arbeit nicht so wichtig wie die Sache, um die es geht. Sie ist mehr sach- als menschenorientiert. Dabei hat sie ehrgeizige Ziele, will zu den Besten gehören und andere überflügeln.



Fazit: Es sind gewisse Fähigkeitenpotenziale zur Beeinflussung von Menschen vorhanden. Für eine Entscheidung liefert die obige Detailbeschreibung wichtige Hinweise.

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 Muster, 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.

Die Bereitschaft von Frau Muster, sich spontan auf neue Impulse und Anregungen einzulassen, ist gering. Gleichzeitig entwickelt sie oft eigene Gedanken und Ideen, wie man etwas besser machen kann.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Ermuntern Sie sie immer wieder, sich auf Neues einzulassen und es auszuprobieren. Geben Sie Frau Muster 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 Muster tut nur das, was ihr wirklich notwendig und sinnvoll erscheint. Frau Muster befürchtet einen Misserfolg und sieht mehr die Risiken als die Chancen.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Sprechen Sie mit Frau Muster in einer vertrauensvollen Atmosphäre darüber, welchen Stellenwert ihre Arbeit heute für sie hat und woran das liegt. Vielleicht gibt es Möglichkeiten, ihre Einsatzfreude wieder zu erhöhen. Achten Sie darauf, dass Frau Muster sich nicht zu lange damit beschäftigt, Informationen zu sammeln und die Sachlage zu klären. Machen Sie ihr Mut zur Lücke und erlauben Sie ihr ausdrücklich auch suboptimale Lösungen.

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 Muster bleibt lieber unauffällig und macht eine solide Arbeit. Frau Muster ist motiviert, wenn sie konkrete Ziele hat. Sie will sie erreichen. Auch schwierige und komplizierte Aufgaben, bei denen man das Ende nicht sofort absehen kann, verfolgt Frau Muster mit großer Ausdauer. Gleichzeitig verfolgt sie die Dinge konsequent persönlich. Sie gibt keine Ruhe, bis sie alles selbst erledigt hat.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Ermuntern Sie sie, nicht nur unauffällig mitzuschwimmen, sondern zum Treiber zu werden. Zeigen Sie Frau Muster Ihre Anerkennung für ihre konsequente Zielorientierung. Fordern Sie sie immer wieder einmal auf, einen Zeitpunkt festzulegen, bis wann sie eine Aufgabenstellung abgeschlossen haben will. Besprechen Sie mit Frau Muster die Prioritäten ihrer Ziele und Aufgaben sowie, wann eine Aufgabe von ihr als hinreichend gelöst angesehen werden kann.

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 Muster selbst, was richtig ist, ergreift selbstständig die Initiative und legt auch ohne detaillierte Anweisungen eigenständig die Richtung fest. Gleichzeitig arbeitet sie sehr systematisch und strukturiert. Sie hat einen Plan, den sie ordentlich abarbeitet. Dabei macht sie sich eigene Gedanken. Sie plant und überlegt und wägt verschiedene Alternativen ab.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Achten Sie darauf, dass Frau Muster nicht eigenmächtig und unabgestimmt handelt. Überprüfen Sie immer wieder, ob die Systematik, nach der Frau Muster vorgeht, wirklich nützlich und effizient ist. Besprechen Sie mit ihr Ihre Leistungserwartungen. Bestärken Sie sie in ihrer überlegten Herangehensweise. Achten Sie darauf, dass Frau Muster die Umsetzung nicht hinauszögert.

Lernwille

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

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

Empfehlungen für die Führungskraft:

Womöglich hat Frau Muster 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.

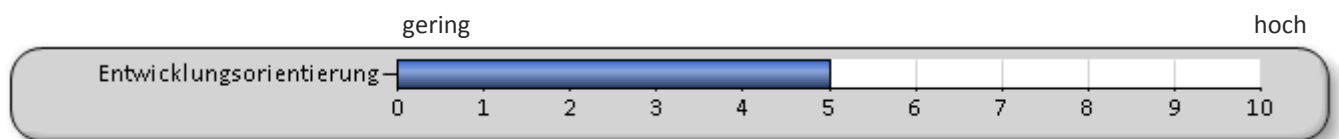
Frau Muster tritt eher defensiv auf und ist selbstkritisch. Gleichzeitig braucht sie wenig persönliche Ermutigung und Unterstützung, um die Dinge in die Hand zu nehmen.

Empfehlungen für die Führungskraft:

Stärken Sie das Selbstvertrauen von Frau Muster. Geben Sie ihr lösbare Aufgaben. Zeigen Sie, dass Sie sie schätzen.

Entwicklungsprognose

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



Es ist anzunehmen, dass Frau Muster mit entsprechender Anregung und Unterstützung ihre Kompetenzen weiterentwickeln wird.