

TMA Talent-Analyse

Leistungsbericht

Sara Berger

15 Februar 2010

T +31 (0) 30 267 0 444
I www.ehrmvision.com
E info@ehrmvision.com



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Hintergrund der Ergebnisse	3
3. Konsistenz	3
4. TMA Feedback erteilen	4
5. Beschreibung der Persönlichkeit	6
6. Zusammenfassung für jede Talent-Dimension	7
7. Talent-Indikator	8
8. Kompetenzübersicht	12
9. TMA-Leistungsmatrix	14
10. TMA Radar und Zahlenübersicht	15
11. Übersicht TMA Dimensionen	16

1. Einführung

Die Talent- und Motivationsanalyse ermittelt die emotionale Balance, Talente und die Motivation von Menschen.

Triebfedern und Talente

Triebfedern bilden die Bausteine der menschlichen Persönlichkeit und charakterisieren sie. Diese Triebfedern haben großen Einfluss auf das Verhalten, die Entwicklung und die Entwicklungsmöglichkeiten einer Person. Darüber hinaus beeinflussen Talente auch die menschliche Motivation.

Motive

Zu den Motiven zählen jene Faktoren, die Menschen hinsichtlich bestimmter Verhaltensweisen antreiben oder hemmen. Hierzu gehören Vorlieben und Abneigungen, Überzeugungen und Selbstbilder sowie Bedürfnisse, Ängste und Hemmungen. Menschliches Verhalten wird nicht allein durch das „Können“ (Talente und Kompetenzen) bestimmt, sondern vor allem auch durch das „Wollen“ (Motive). So werden Tätigkeiten, die den persönlichen Bedürfnissen, Vorlieben und Talenten entsprechen, häufig als motivierend empfunden.

2. Hintergrund der Ergebnisse

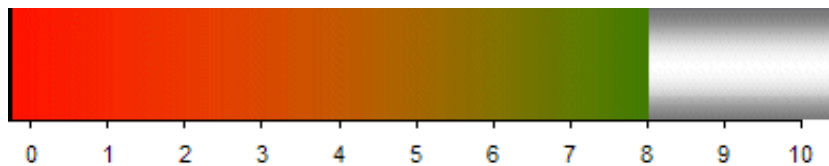
Die Antworten auf die Fragestellungen wurden mit einer Normgruppe verglichen und in eine 9-Punkteskala (Stanine) umgerechnet.

Stanine	Klassengröße	Beschreibung
1	4%	Sehr niedrig
2	7%	Niedrig
3	12%	Niedrig
4	17%	Durchschnittlich
5	20%	Durchschnittlich
6	17%	Durchschnittlich
7	12%	Hoch
8	7%	Hoch
9	4%	Sehr hoch

3. Konsistenz

Der Test enthält eine Anzahl von Fragen, die die Konsistenz der gegebenen Antworten überprüfen. Auf diese Art wird festgestellt, ob der Kandidat willkürliche Antworten gegeben hat oder ob die Antworten in sich plausibel und konsistent sind.

Im Folgenden sehen Sie das Konsistenzergebnis des Kandidaten auf einer 10-Punkteskala:



Konsistenz-Ergebnis: 8

Der Befragte hat den Fragebogen konsistent ausgefüllt.

Der Bericht vermittelt höchstwahrscheinlich ein genaues Bild von der Persönlichkeit.

4. TMA Feedback erteilen

Vorbereitung

Schauen Sie zunächst, ob die Konsistenz höher oder gleich einer 6 ist (siehe unten auf Seite 6). Ist dies nicht der Fall, so hat der Kandidat den Fragebogen höchstwahrscheinlich nicht konsistent ausgefüllt. Die Berichte sind dann unwirksamer und die Ergebnisse müssen während des Interviews extra erfragt werden. Es ist dann auch empfehlenswert, während des Gesprächs zu versuchen, herauszufinden, warum die Analyse nicht völlig konsistent ausgefüllt wurde. Das kann folgende Gründe haben: Der Kandidat befindet sich in einer persönlichen Übergangsperiode, der Kandidat hat ein begrenztes Selbstbild, der Kandidat hatte Schwierigkeiten mit dem Lesen und der Interpretation der Fragen, der Kandidat konnte sich während des Ausfüllens des Fragebogens nicht gut konzentrieren (beispielsweise aufgrund einer hektischen Umgebung oder eines emotionalen Vorfalls. Es kann jedoch auch darauf hindeuten, dass der Kandidat die Analyse weniger seriös ausgefüllt hat oder ein sozial erwünschtes Bild von sich zu vermitteln versuchte.

Lesen Sie sowohl den Kandidatenbericht wie auch die Analyse der Talente im Sachverständigenbericht durch, die für das Gespräch wichtig sind. Markieren und notieren Sie sich die Punkte, die Ihnen auffallen und achten Sie vor allem auf Talente, die im Licht einer Position auffallen oder die für die gewünschte Entwicklungsrichtung oder Zielsetzung des Gesprächs von Bedeutung sind. Punktet der Kandidat in einem bestimmten Talent hoch oder im Gegenteil niedrig, so sind im Sachverständigenbericht Eindrücke über seine Stärken und Schwächen in Bezug auf das spezifische Talent angegeben. Auch die pro Talent verwendeten Interviewfragen und Coachingtipps können sich auf das betreffende Talentergebnis des Kandidaten konzentrieren.

Entscheiden sie im Voraus, wie Sie mit dem Kandidatenbericht während der Rückkopplung umgehen wollen.

- Vom Kandidaten lesen lassen, bevor Sie das Gespräch beginnen.
- Während des Gesprächs die einzelnen Komponenten mit dem Kandidaten durchgehen.
- Geben Sie das Ganze während des Gesprächs nicht zur Einsicht, sondern konfrontieren Sie Kandidaten lediglich mit bestimmten Beobachtungen. (Letzteres kann vorzugsweise während der Personalauswahl verwendet werden, sodass im Hinblick auf eine bestimmte Position Kandidaten und Anforderungen besser gegenübergestellt werden können).

Allgemeine Akzente während der Rückkopplung

- Bieten Sie Reaktionsspielraum.
- Achten Sie auf nonverbales Verhalten.
- Notieren Sie sich Ihre Beobachtungen.
- Prüfen Sie fortwährend, ob Sie und der Kandidat bestimmte Ergebnisse und Verhaltensweisen erkennen. Warum ja/nicht?

Schritte während des Rückkopplungsgesprächs:

Schritt 0: OPTIONAL – Den Kandidatenbericht zum Lesen vorlegen (weniger geeignet bei Auswahlverfahren, siehe Vorbereitung zu diesem Thema)

Wenn Sie sich hierzu entschieden haben, lassen Sie den Kandidaten vorzugsweise kurz allein und geben Sie ihm ca. 15 bis 20 Minuten Zeit, den Kandidatenbericht zu lesen. Es ist ratsam den Bericht gleichzeitig mit dem Kandidaten selbst nochmals durchzunehmen, sodass Sie die herausragenden Punkte wieder scharf im Blick haben und völlig fokussiert sind. Schauen Sie während der tatsächlichen Rückkopplung, ob es gemeinsame Punkte gibt, die Ihnen, wie auch dem Kandidaten auffallen.

Schritt 1: Beruhigen Sie den Kandidaten und erläutern und beantworten Sie eventuelle Fragen zur TMA

Schaffen sie eine Situation, in der sich der Kandidat wohl fühlt und frei heraus reden kann. Beruhigen Sie den Kandidaten beispielsweise, in dem Sie ihm die Ausgangspunkte der TMA erläutern, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben. Erläutern Sie beispielsweise:

- dass die TMA ohne Werturteil über 22 unabhängige Talente Bericht erstattet.
- dass die TMA das Persönlichkeitsprofil objektiv wiedergibt. Dass dies geschieht, indem Personen ihre Präferenzen bezüglich einer großen Anzahl von Fragenstellungen ein und derselben sozialen Erwünschtheit aussprechen und falsche Antworten nicht möglich sind.
- dass die Persönlichkeit des Kandidaten eine neutrale Gegebenheit ist.
- dass die Präferenzen und somit die Denkprozesse ermittelt wurden.
- dass sozusagen eine psychologische 'Blaupause' erstellt wurde.

Schritt 2: Stellen Sie allgemeine Fragen (nachstehend sehen Sie einige Beispielfragen)

Allgemeine, einleitende Fragen:

- Wie fanden Sie die Analyse?
- Was sind Ihre täglichen Aufgaben und Tätigkeiten?
- Verfolgen Sie ein Ziel mit dieser Analyse? Wenn ja: Welches?
- Was erwarten Sie von dieser Analyse?

Allgemeine Entwicklungsfragen:

- In welche Richtung möchten Sie sich entwickeln?
- Was gibt Ihnen Energie?
- Was begeistert Sie weniger?
- Worauf richten sich Ihre Ambitionen?
- Können Sie in Ihren Laufbahntscheidungen einen roten Faden entdecken?

Zusätzliche Beispielfragen, wenn während oder vor dem Gespräch Einsicht in den Kandidatenbericht gewährt wird.:

- Worin erkennen Sie sich?
- Was fällt Ihnen auf? (Achten Sie auf Punkte, die sowohl Ihnen, wie auch dem Kandidaten auffallen.)
- Gibt es Punkte, die für Sie ein 'Augenöffner' sind?
- Gibt es Dinge, worin Sie sich weniger erkennen?
- Gibt es etwas, mit dem Sie nicht einverstanden sind?

Allgemeine Auswahlfragen:

- Welche Tätigkeiten üben Sie zurzeit aus, und üben Sie diese bereits langfristig aus?
- Was finden Sie an Ihrer jetzigen Tätigkeit?
- Können Sie etwas über die Kultur, in der Sie derzeit arbeiten, erzählen?
- Was empfinden Sie an der Umgebung, in der Sie momentan arbeiten als positiv und was als negativ?
- Wie würden Ihre Kollegen Sie beschreiben?
- Wie sind Sie auf diese neue Herausforderung/Stellung gekommen?
- Was interessiert Sie an dieser Position?
- Wie ist der Kontakt mit dem neuen Betrieb bis jetzt verlaufen? Was halten Sie davon?

Negativ kritische Auswahlfragen:

- Nennen Sie einige Unzulänglichkeiten bzw. Schwächen.
- Was würden Sie an sich verändern wollen?
- Welche Probleme bei der jetzigen Arbeitsstelle möchten Sie niemals wieder miterleben?
- An welchen Schwachpunkten haben Sie in letzter Zeit gearbeitet?
- Was erscheint Ihnen schwierig in der neuen Position?
- Was fanden Sie in Ihrer letzten Position schwierig?
- Was stört Sie am meisten an dieser Art von Gesprächen?
- Welche Probleme haben Sie mit Ihren Kollegen gehabt?
- Wie versuchen Sie, Ihre Schwächen zu verbergen?
- Warum sollten wir Sie nicht einstellen?
- An welchen Punkten mussten Sie während der letzten Beurteilung arbeiten?

Schritt 3: Stellen Sie Fragen und sprechen Sie über Talente, die (während der Auswahl) bedeutsam sind und (bei der Entwicklung) ins Auge fallen.

Spezifische Talentfragen können Sie den Interviewfragen, die in diesem Sachverständigenbericht stehen, entnehmen. Mit diesem erhalten Sie ein besseres Bild darüber, ob der Kandidat tatsächlich bestimmte Talente besitzt. Zudem können Sie die Persönlichkeitsbeschreibungen aus dem Kandidaten- und Sachverständigenbericht zu Rückkopplungs- oder Konfrontationszwecken nutzen. Notieren Sie sich direkt Ihre Schwerpunkte, die Ihnen bei den Antworten und Verhaltensweisen während des Gesprächs auffallen. Diese können Sie später (eventuell) im Kandidatenbericht und der Schlussfolgerung wiederverarbeiten.

Erkennt jemand sich nicht, erläutern Sie dann das Talent (Definition Sachverständigenbericht) und zeigen Sie, welche Fragen er gezielt gewählt hat oder nicht. Ist der Kandidat mit einem bestimmten Ergebnis absolut nicht einverstanden, ist es ratsam, dem Kandidaten genügend Raum zu geben, seiner Meinung Luft zu machen. Auf diese Art und Weise wird Ihr Kandidat unter allen Umständen ernst genommen, was der Akzeptanz der Ergebnisse zugute kommen wird. Hat ein Kandidat eine plausible Erklärung, so können Sie sich dazu entscheiden, relevante, diesbezügliche Texte im Kandidatenbericht abzuändern oder in der Schlussfolgerung eine Anmerkung darüber zu machen.

Schritt 4: Abrundung

Während der Gesprächsabrundung können Sie angeben, wie die Ergebnisse verwendet und was Sie überdies mit dem Bericht machen werden. Sie können den Kandidatenbericht entweder direkt dem Kandidaten überreichen oder zunächst Anpassungen und Nuancen anbringen, eventuell komplettiert mit einer kurzen Schlussfolgerung. Den überarbeiteten Kandidatenbericht können Sie dann später zusenden. Änderungen im Kandidatenbericht können Sie über das Portal eingeben.

5. Beschreibung der Persönlichkeit

Beschreibung der Talente von Frau Berger:

Sie hat sehr viel Bedürfnis nach guten Kontakten zu anderen. Sie ist ein echter Netzwerker. In Bezug auf Hilfsbereitschaft erzielt sie ein sehr hohes Ergebnis. Sie macht es anderen sehr gerne recht und tut gerne etwas Zusätzliches für sie. Sie ist jemand, der sehr schnell und schlagfertig reagiert und Konflikte nicht scheut. Sie ist sehr bestimmt, kann sich gut zur Wehr setzen und sucht regelmäßig die Konfrontation. Sobald Situationen oder Aufgaben schwierig werden, wird sie schnell Unterstützung suchen und andere um Hilfe bitten. Sie hat viel Bedürfnis nach Beistand und Verständnis aus der Umgebung und benötigt dementsprechend viele Hilfeleistungen bei der Lösung ihrer Probleme oder wenn etwas zu scheitern droht. Beim Arbeiten ist sie relativ praktisch orientiert und zeigt aktive, problemlösende Fähigkeiten, sie hat jedoch auch ein Auge für die groben Umrisse. Sie legt etwas mehr Wert auf zielgerichtetes Handeln als auf den Prozess. Dabei verliert sie den Prozess jedoch nicht aus dem Auge. Abwechslung bei ihren Aufgaben und Tätigkeiten ist für sie von recht großer Bedeutung. Sie besitzt ein relativ hohes Maß an Selbstwertgefühl und Selbstachtung. Zudem hat sie in emotionaler Hinsicht nicht wirklich Schwierigkeiten damit, Fehler oder Irrtümer zu begehen, und wird es erforderlichenfalls wagen, Risiken einzugehen.

Sie bringt einerseits in ausgewogenem Maße Respekt und Ehrfurcht entgegen, geht aber andererseits auch von eigenen Bedürfnissen aus. In Gruppen findet sie die Balance darin, in den Vordergrund zu treten und anderen Spielraum zu gewähren. Sowohl im kleinen Kreis als auch in größeren Gruppen, weiß sie sich gut durchzusetzen. In sehr großen Gruppen und bei gesellschaftlichen Veranstaltungen wird sie abhängig von ihren Interessen mehr auffallen, bzw. anderen mehr Freiraum gewähren und sich selbst stärker im Hintergrund halten.

Sie ist tendenziell stärker auf das Team fokussiert als auf ihren eigenen individuellen Weg. Sie hat zur Bildung ihrer Meinung ein leicht überdurchschnittliches Bedürfnis nach Feedback oder Gedankenaustausch. Das Bedürfnis nach Struktur und Ordnung ist bei ihr funktional gegeben. Auf dem Gebiet sozialer Empathie erzielt sie kein hohes Ergebnis; sie zeigt nicht immer intrinsisches Interesse an menschlichen Problemen und an einer Analyse des Verhaltens anderer. Es ist gut möglich, dass sie sich funktional dennoch in Situationen hineinversetzen kann. Sie wird von Menschen um sie herum wahrscheinlich als eine mehr oder weniger ruhige Persönlichkeit erlebt, die genügend Kraft besitzt, Angelegenheiten zu bewerkstelligen. Sie kann mit einem gewissen Druck einigermaßen gut umgehen. Allerdings muss sie zuweilen darauf achten, sich davon nicht vereinnahmen zu lassen und stattdessen Abstand zu nehmen, um nicht aus der Ruhe zu kommen. Sie wird mehrere Standpunkte abwägen, bevor ein Beschluss gefasst wird und sich hierbei einige Zeit nehmen. In Beziehungen zu anderen verhält sie sich normalerweise ebenbürtig und versucht sie, sich nicht oft über andere zu erheben. Sie ist einigermaßen nachgiebig. Dies kann mitunter zur Folge haben, dass es sie Schwierigkeiten bereitet, andere auf bestimmende Art und Weise von ihren Ideen, Interessen oder Anschauungen zu überzeugen. Die Testergebnisse zeigen, dass Frau Berger in Bezug auf ihre Arbeit, die Fähigkeit besitzt, zu relativieren, sich also nicht immer von Leistungsdruck oder Wettbewerb (intrinsisch oder innerlich) in ihrer Arbeit lenken lässt. Dies zeigt sich am Grad ihres Ehrgeizes, der deutlich macht, dass sie sich in der Regel bemühen wird, ihre persönlichen Ziele zu erreichen und gute Leistungen zu erbringen. Wahrscheinlich sind andere Faktoren wie beispielsweise das Arbeitsumfeld für sie von größerer Bedeutung.

Sie zieht es bei Rückschlägen vor, sich relativ schnell auf andere Aufgaben und Ziele zu konzentrieren. Sie sucht kaum Anerkennung von anderen für ihre Leistungen und ist demzufolge nicht besonders abhängig von Lob und positiver Bestätigung aus ihrem Umfeld, um ihre Motivation aufrecht zu erhalten. Den geltenden Regeln oder Sitten passt sie sich kaum an.

6. Zusammenfassung für jede Talent-Dimension

Zusammenfassung der emotionalen Balance von Frau Berger:

- Findet eine Balance zwischen Respekt und der Berücksichtigung eigener Bedürfnisse.
- Hat ein starkes Bedürfnis nach Unterstützung und Bestätigung.
- Besitzt ein einigermaßen ausgewogenes Selbstwert- und Selbstachtungsgefühl.
- Ist sich relativ sicher und hat emotional nicht allzu viel Schwierigkeiten damit, Fehler zu machen.
- Wird einem Konflikt nicht schnell aus dem Weg gehen und häufig die Konfrontation suchen.
- Kann recht gut mit einigem Druck umgehen.

Zusammenfassung der Motive von Frau Berger:

- Besitzt recht hohe Fähigkeiten zu relativieren.
- Hat recht wenig Bedürfnis nach Herausforderungen.
- Findet Abwechslung und Vielfalt wichtig.
- Ist etwas mehr Generalist als Spezialist.
- Richtet ihre Aufmerksamkeit bei Rückschlägen oder Herausforderungen gerne auf andere Aufgaben.
- Wirkt eher ruhig als aktiv.
- Ist, um motiviert zu bleiben, von Lob und Ansehen wenig abhängig.

Zusammenfassung der sozialen Talente von Frau Berger:

- Weiß in Gruppen die Balance darin zu finden, sich zu profilieren und anderen Spielraum gewähren.
- Hat ein besonders starkes Bedürfnis nach sozialen Beziehungen.
- Hat ein recht ausgewogenes Interesse an menschlichen Problemen.
- Benötigt ein hohes Maß an Unterstützung.
- Ist besonders serviceorientiert und hilfsbereit.
- Hat kaum Bedürfnis, sich anzupassen.

Zusammenfassung beeinflussende Talente von Frau Berger:

- Geht gerne subtil vor, um zu überzeugen.
- Setzt sich bei Widerständen nicht immer durch, argumentiert weniger häufig unnötig weiter.
- Besitzt ein bisschen weniger Energie.
- Ist sehr selbstsicher und konfrontierend. Besitzt zur Verteidigung ihrer Interessen viel Streitlust.
- Passt sich nicht leicht an, zieht ihre eigene Ordnung vor.

Zusammenfassung der Führungstalente von Frau Berger:

- Ist mehr auf das Team oder auf Kollegen als auf sich ausgerichtet.
- Hat einen sehr stark informell, freundschaftlich ausgeprägten Führungsstil.
- Hat wenig Ehrgeiz, zu führen.
- Sucht bei Beschlussfassungen Zustimmung.
- Hat eher einen zielgerichteten als prozessbezogenen Führungsstil.

Zusammenfassung der organisatorischen Talente von Frau Berger:

- Hat relativ wenig Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Regeln.
- Ist recht flexibel mit einer gewissen Anpassungsfähigkeit, jedoch bisweilen etwas weniger organisiert.
- Schätzt Abwechslung in der Arbeit.
- Ist mehr praktisch als theoretisch ausgerichtet.
- Nimmt sich für ihre Urteilsbildung und Beschlüsse Zeit.

7. Talent-Indikator

Ausdauer (score: 3)

Qualitäten: Richtet sich bei Rückschlägen eher auf etwas anderes. Weiß wann aufzuhören und loszulassen.

Fallgruben: Weniger beharrlich sein. Schwer hart und lange durcharbeiten können. Zuweilen zu schnell Aufgaben abrechnen, bevor sie erledigt sind.

Reflexionsfrage: Woran zeigt sich, dass Sie eine tüchtige Person sind?

Bedürfnis nach Unterstützung (score: 8)

Qualitäten: Scheut sich nicht, Hilfe zu erbitten, will nicht alles alleine lösen.

Fallgruben: Für die emotionale Balance stark von der Unterstützung anderer abhängig sein. Der Umgebung zuviel Energie abverlangen.

Reflexionsfrage: Was erwarten Sie, was Ihre Begleitung betrifft, von Ihrem Umfeld oder Management?

Dominanz (score: 3)

Qualitäten: Ist eher nachgiebig, überlässt es lieber anderen, den Kurs zu bestimmen. Wird andere Menschen nicht schnell überrennen.

Fallgruben: Mangel an Überzeugungskraft. Möglichkeit eines subsehbtsicheren Verhaltens.

5. Haben Sie schon einmal mit einer Person zusammengearbeitet, die noch dominanter ist als Sie? Was haben Sie gemacht, um Ihre Meinung und Ideen dennoch zu übermitteln? Was machte der andere, wie reagierte er? Wie haben Sie beide es geklärt?

Lässt der Kandidat sich die Butter vom Brot nehmen? Fragen Sie, wie Beteiligte sich konkret verhielten.

Reflexionsfrage: Woran zeigt sich, dass Sie alles dran setzen, um andere von Ihren Ideen und Vorschlägen zu überzeugen?

Ehrgeiz & Herausforderung (score: 3)

Qualitäten: Ist relativierend. Trennt Privat- und Berufsleben deutlich voneinander. Lässt sich weniger durch Wettfeifer beeinflussen.

Fallgruben: Kann zu Unmotiviertheit und Desinteresse führen. Zu wenig Bedürfnis, Dinge zu erreichen und Leistungen zu erbringen. Gesellschaftlichem Erfolg zu wenig Bedeutung beimessen. Gefahr einer lakonischen oder gleichgültigen Einstellung, kann sogar einen faulen Eindruck erwecken.

Weiß, wann ein anderer Kurs verfolgt werden muss, um Leistungen zu erzielen.

Reflexionsfrage: Wie würden Sie die eigene Laufbahn schildern, was motivierte Sie, um Entscheidungen zu treffen?

Überlässt der Kandidat alles dem Zufall oder steht sie zu ihren Entscheidungen?

Entschlossenheit (score: 3)

Qualitäten: Fasst sehr wohl überlegte Beschlüsse. Überlegt zu Beschlussfassungen eingehend und bezieht viele Meinungen mit ein. Hält nicht immer konsequent an gefassten Beschlüssen fest.

Fallgruben: Zweifel. Zur Beschlussfassung abhängig von der Meinung anderer. Möglichkeit, auf eher gefasste Beschlüsse zu schnell zurückzukommen.

Braucht zur Beschlussfassung Bestätigung.

Hilfsbereitschaft (score: 9)

Qualitäten: Hat eine sehr dienstleistungsbezogene Einstellung. Möchte anderen gerne helfen, sogar umsonst. Mag es, andere bei der Arbeit zu unterstützen.

Erwartet von anderen weniger Verantwortungsgefühl.

Fallgrube: Mühe, die eigenen Grenzen einzuhalten und Nein zu sagen. Gefahr, um anderen ungebeten und ungewünscht zu helfen. Sich zu wenig auf die Verantwortlichkeit anderer verlassen.

Nicht sachlich genug sein.

Ist Freunden und Bekannten gegenüber hilfsbereiter.

Reflexionsfrage: Wie gehen Sie mit persönlichen Problemen Ihrer Kollegen um?

Konformität (score: 2)

Qualitäten: Geht sehr ihre eigenen Wege, passt sich schwer Strukturen und Regeln an. Hat keine Mühe damit, den Erwartungen anderer nicht zu entsprechen.

Fallgruben: Eigensinn. Dieser kann zu sozialen Problemen führen, vor allem wenn eine Organisationskultur anders ist.

Reflexionsfrage: Welchen Problemen mit Kollegen sind Sie schon einmal begegnet?

Sie möchten wissen, ob der Kandidat sich nötigenfalls auch anpassen kann.

Konfrontation (score: 9)

Qualitäten: Ist sehr selbstsicher, gibt stark die eigenen Grenzen an.

Fallgruben: Zuweilen aggressiv, zu konfrontierend wirken. Geringer Toleranzlevel

Vallgrubenfrage: Was machen Sie, wenn Sie mit etwas nicht einverstanden sind? Nennen Sie Beispiele.

Sie möchten wissen, welche Wirkung dieses (konfrontierende) Verhalten auf andere hat und ob der Kandidat Erfolg damit erzielt.

Fallgrubenfrage: Was machen Sie, wenn Sie mit etwas nicht einverstanden sind? Nennen Sie Beispiele.

Sie möchten wissen, welche Wirkung dieses (konfrontierende) Verhalten auf andere hat und ob der Kandidat Erfolg damit erzielt.

Soziabilität (score: 9)

Qualitäten: Ist eine sehr soziale Person, geht eher auf gleichem Fuß mit anderen um und kommuniziert gerne. Hat viel Bedürfnis nach freundschaftlichen Beziehungen. Investiert in Netzwerke.

Fallgruben: In freundschaftlichen Beziehungen schwer Grenzen setzen. Nicht selektiv in Kontakten sein, zu wenig unterscheiden können, welche Kontakte wertvoll sind und welche weniger.

Ist Freunden und Bekannten gegenüber hilfsbereiter.

Reflexionsfrage: Wie wichtig sind Ihre Kollegen für Sie?

Reflexionsfrage: Was bedeutet Gemütlichkeit für Sie?

Verantwortung & Leadership (score: 3)

Qualitäten: Kann sich von Verantwortlichkeiten leicht lösen und hat keine Schwierigkeiten, zu delegieren. Ist eher nachgiebig.

Fallgruben: Reaktiv oder zu nachgiebig sein. Verantwortlichkeiten eher auf andere abwälzen.

Reflexionsfrage: Wie würden Sie Ihre eigene Laufbahn umreißen?

8. Kompetenzübersicht

Sie sehen pro Kompetenz das entsprechende Entwicklungspotenzial und damit die Veranlagung des Kandidaten hinsichtlich der jeweiligen Kompetenz. Favorisiert der Kandidat eine bestimmte Kompetenz, so kann dies ein Hinweis auf Entwicklungspotenzial sein. Entsprechend kann eine Aversion gegenüber einer bestimmten Kompetenz auf ein mäßiges Entwicklungspotenzial hinweisen. Sofern keine Hinweise für das Entwicklungspotenzial von Kompetenzen vorliegen, ist es wichtig, während des Gesprächs rechtzeitig zu eruiieren, ob der Kandidat die Ausübung der betreffenden Kompetenz als spannend und interessant empfindet oder nicht (sofern dies für die jeweilige Funktion relevant ist). Zeigt sich der Kandidat hinsichtlich einer Kompetenz aufgeschlossen, kann das ein positiver Hinweis für das Entwicklungspotenzial sein. Dasselbe gilt im Umkehrschluss für eine negative Einstellung. Notieren Sie entsprechend Ihrer Ergebnisse in die Spalte Entwicklungspotenzial bei der jeweiligen Kompetenz, ob diese einfach, relativ oder schwer entwicklungs-fähig ist. Entsprechend tragen Sie dann die Kompetenz zusammen mit dem ermittelten Entwicklungspotenzial in das Arbeitsblatt der TMA Leistungsmatrix"

"Wenn Sie der Meinung sind, dass beispielsweise die Kompetenz "Schriftlicher Ausdruck" für diesen Kandidaten mühelos weiterentwickelt werden kann, dann schreiben Sie in die Spalte "Entwicklungspotenzial" neben dieser Kompetenz "Einfach entwickelbar". Entsprechend tragen Sie anschließend "Schriftlicher Ausdruck" in das Arbeitsblatt der TMA Leistungsmatrix unter die "Einfach entwickelbaren Kompetenzen" ein (das Arbeitsblatt der TMA Leistungsmatrix finden Sie einige Seiten weiter). In der vierten Spalte können Sie durch Punktevergabe bestimmen, inwieweit der Kandidat Ihrer Einschätzung nach die Kompetenz beherrscht. Dieses Potenzial ermitteln Sie beispielsweise durch Gesprächsfragen, die Sie dem Kandidaten stellen. Eine Beispielfrage pro Kompetenz finden Sie weiter unten. Mehr Gesprächsfragen finden Sie im Kompetenzmatch-Bericht."

Ergebnis: 1 = Unzureichend, 2 = Schwach, 3 = Mässig, 4 = Ausreichend, 5 = Gut

Kompetenzname	Entwicklungsfähigkeit		1 2 3 4 5	Gesprächsfragen
Anpassungsfähigkeit	Mäßig	6	0 0 0 0 0	Hat Ihr Unternehmen je einen organisatorischen Wandel durchgemacht zu dem Sie nicht standen? Warum und wann haben Sie bei diesem Wandel nachgegeben?
Aufmerksam auf Details	Mäßig	4	0 0 0 0 0	Wie kontrollieren Sie eigene Arbeiten (und die anderer) auf Fehler hin? Wann war das letzte Mal? Wie gingen Sie dabei vor?
Beharrlichkeit	Schwierig	3	0 0 0 0 0	Können Sie eine Anzahl von Problemen kommentieren, denen Sie begegnet sind um zu erreichen, wo Sie nun sind?
Benehmen und Anstand	Schwierig	2.5	0 0 0 0 0	Haben Sie irgendeinmal erlebt, dass man Sie bei der ersten Begegnung anders einschätzte als nach besserem Kennenlernen? Können Sie ein Beispiel nennen? Was war der Unterschied zwischen dem ersten und dem späteren Eindruck? Was hat sich in der Zwischenzeit verändert?
Coaching	Mäßig	6.5	0 0 0 0 0	Wie viel Zeit widmen Sie der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter durchschnittlich? Können Sie ein Beispiel nennen, wie Sie diese Zeit nutzen?
Delegieren	Mäßig	4	0 0 0 0 0	Wer übernimmt Ihre Arbeit, wenn Sie abwesend sind? Ist dabei jemals was schief gegangen?
Disziplin	Schwierig	3	0 0 0 0 0	Waren Sie jemals in einer Situation, wo Ihre Ansicht nicht mit der Ihrer Organisation übereinstimmte? Was machten Sie? Was war das Ergebnis?
Ehrgeiz	Schwierig	3.33	0 0 0 0 0	Können Sie an einem Beispiel erläutern, woran sich zeigt, wie wichtig Geld für Sie ist.
Eigenentwicklung	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Wo möchten Sie in drei Jahren sein? Was machen Sie, um dort hinzugelangen?
Einsichtsfähigkeit	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Ist es Ihnen schon einmal passiert, dass sich Ihre Analyse eines Problems vollkommen anders entwickelt hat, als Sie das zunächst erwarteten? Können Sie ein Beispiel von einer solchen Situation geben? Was genau haben Sie weniger gut eingeschätzt? Wie glauben Sie, können Sie eine solche Situation beim nächsten Mal vermeiden?
Energie	Schwierig	3.5	0 0 0 0 0	Zu welcher Tageszeit sind Sie am tatkräftigsten? Wann sind Sie am wenigsten aktiv und produktiv?
Entschiedenheit	Schwierig	3.5	0 0 0 0 0	Haben Sie schon einmal eine Chance vorbegehen lassen, weil Sie zu lange mit der Entscheidung warteten? Können Sie ein Beispiel nennen?
Ergebnisorientierung	Mäßig	5	0 0 0 0 0	Wie setzen Sie in Ihrer derzeitigen Tätigkeit Prioritäten und Ziele? Können Sie konkrete Beispiele geben?
Fachliche Professionalität	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Was haben Sie zuletzt getan, um Ihre eigene Arbeit zu verbessern?
Flexible Einstellung	Mäßig	6.67	0 0 0 0 0	Waren Sie im letzten Monat mit Umständen konfrontiert, die es schwer machten, Ihre Ziele zu erreichen? Können Sie Beispiele von negativen Einflüssen auf diese Umstände nennen?
Fortschritts-Kontrolle	Mäßig	5	0 0 0 0 0	Wie informieren Sie Mitarbeiter über den Fortschritt ihrer Arbeit?
Führungsstärke	Mäßig	5.33	0 0 0 0 0	Können Sie zeigen, wie Sie mit Ihrem erfolgreichsten Mitarbeiter umgehen?
Geschäftssinn	Mäßig	6	0 0 0 0 0	Kunden haben sowohl ausgesprochene, wie auch unausgesprochene Wünsche. Es ist schwierig, unausgesprochene Wünsche und Bedürfnisse aufzudecken. Beschreiben sie das letzte Gespräch, bei dem Sie die Wünsche und Bedürfnisse eines Kunden herauszufinden versucht haben. Wie verlief dieses Gespräch? Was konnten Sie 'aufdecken'?
Geselligkeit	Einfach	7	0 0 0 0 0	Was machen Sie in Ihrer Freizeit?
Identifizierung mit dem Management	Schwierig	3.5	0 0 0 0 0	Haben Sie jemals eine Entscheidung getroffen, die nicht im Einklang mit den Interessen Ihrer Mitarbeiter war? Können Sie beschreiben, was passierte und was die Konsequenzen waren?

Ergebnis: 1 = Unzureichend, 2 = Schwach, 3 = Mässig, 4 = Ausreichend, 5 = Gut

Kompetenzname	Entwicklungsfähigkeit		1 2 3 4 5	Gesprächsfragen
Initiative	Schwierig	3.5	0 0 0 0 0	Was war Ihre originellste Idee in Ihrer Arbeit? Was haben Sie unternommen, um diese Idee erfolgreich umzusetzen?
Innovative Kraft	Mässig	4.67	0 0 0 0 0	Welche innovativen Ideen hatten Sie in Ihrer Arbeit im letzten Jahr?
Integrität	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Wurden Sie jemals unter Druck gesetzt, um nicht im Einklang mit Ihren Gefühlen zu handeln? Was taten Sie? Was taten Sie danach?
Konfliktmanagement	Mässig	4.67	0 0 0 0 0	Wenn etwas passiert, was Sie nicht mögen, wie reagieren Sie darauf? Wie reagieren die Personen in Ihrer Umwelt darauf? Können Sie ein kürzlich eingetretenes Beispiel geben?
Kreativität	Mässig	6	0 0 0 0 0	Welche kreativen Ideen hatten Sie in letzter Zeit? Stellten sich diese Ideen als erfolgreich und erreichbar heraus? Warum?
Kundenorientierung	Einfach	7.33	0 0 0 0 0	Was können Sie über einen schwierigen Kunden sagen, dem Sie kürzlich begegnet sind? Warum war er/sie schwierig? Was taten Sie, um diesen Kunden zufrieden zu stellen?
Leistungsmotivation	Schwierig	3.5	0 0 0 0 0	Wann sind Sie zufrieden mit Ihrer Arbeit? Was sind Ihre Ansprüche?
Lernfähigkeit	Schwierig	3	0 0 0 0 0	In welcher Hinsicht haben Sie sich im letzten Jahr entwickelt? Wie zeigt sich das?
Mit Netzwerken arbeiten	Mässig	6.5	0 0 0 0 0	Wie nutzen Sie LinkedIn oder XING und welche neuen, aktiven Kontakte haben Sie dort getroffen?
Mitarbeiterfortbildung	Mässig	6.5	0 0 0 0 0	Haben Sie ein neues Mitglied in Ihrem Team in den letzten paar Monaten willkommen geheißen? Wie halfen Sie dieser Person, den Job zu erlernen? Was lief Ihrer Ansicht gut? Was hätte besser sein können?
Mut	Mässig	6	0 0 0 0 0	Können Sie ein Beispiel einer riskanten Entscheidung nennen, welche positiv ausging?
Organisationsfähigkeit und Management	Mässig	4	0 0 0 0 0	Inwiefern geben Sie Ziele und Anweisungen an Ihre Mitarbeiter weiter?
Organisationssensibilität	Mässig	5.5	0 0 0 0 0	Wie hielten Sie sich über die letzten paar Monate über die Veranstaltungen und Entwicklungen, die in Ihrer Organisation oder Abteilung stattfanden, auf dem Laufenden?
Planen und organisieren	Mässig	5	0 0 0 0 0	Wie haben Sie sich auf dieses Gespräch vorbereitet?
Politische Sensibilität	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Nennen Sie eine Situation, in der Ihr diplomatisches Verhalten zu Ihrem Vorteil war.
Problemanalyse	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Wann waren Sie das letzte Mal mit einem unerwarteten Problem konfrontiert? Was war genau das Problem? Was verursachte es? Was unternahmen Sie, um es zu lösen?
Qualitätsorientierung	Schwierig	3.33	0 0 0 0 0	Wie überprüfen Sie Ihre eigene Arbeit oder die anderer auf Fehler? Wann taten Sie es das letzte Mal? Welche Fehler fanden Sie?
Schriftlicher Ausdruck	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Was war das schwierigste Stück, das Sie jemals schreiben mussten? Was war so schwierig daran, dies zu schreiben?
Selbstbewusstsein	Einfach	7	0 0 0 0 0	Woran ärgern Sie sich dann? Wie reagieren Sie in einer solchen Situation?
Sensibilität	Mässig	4	0 0 0 0 0	Können Sie ein Beispiel eines Gesprächs nennen, das Sie mit einem Mitarbeiter hatten, der ein Problem hatte? Wer ergriff die Initiative für dieses Gespräch? Was taten Sie, um zu helfen, dieses Problem zu lösen.
Soziales Bewusstsein	Mässig	6	0 0 0 0 0	Welche Zeitschriften und Zeitungen haben Sie kürzlich gelesen? Welchen direkten Einfluss haben Veranstaltungen auf Ihre Umgebung?
Sprachliche Ausdrucksfähigkeit	Keine Indikation		0 0 0 0 0	Haben Sie jemals Kommentare erhalten auf die Art und Weise, wie Sie sich ausdrücken? Können Sie ein Beispiel geben?
Teamfähigkeit	Einfach	9	0 0 0 0 0	Waren Sie jemals Teil eines Teams, welches die Ziele aufgrund mangelnder Kooperation nicht erreichte? Was war Ihre Rolle?
Überzeugungskraft	Mässig	4	0 0 0 0 0	Welche Charaktereigenschaften hat ein guter Verkäufer Ihrer Ansicht nach? Wieso denken Sie das? Welche Charaktereigenschaften haben Sie?
Umgang mit Stress	Mässig	4	0 0 0 0 0	Was sehen Sie als stressig/anstrengend an? Können Sie ein Beispiel einer solchen Situation geben? Was bewirkt es bei Ihnen?
Unabhängigkeit	Schwierig	3	0 0 0 0 0	Beschreiben Sie eine Meinungsverschiedenheit mit jemandem, den Sie kennen? Für welche Art von Argumenten sind Sie empfänglich? Für welche Art sind Sie weniger empfänglich?
Unternehmergeist	Schwierig	3.67	0 0 0 0 0	Sind Sie eine unternehmerisch denkende Person? Können Sie Beispiele geben?
Urteilsbildung	Schwierig	3.5	0 0 0 0 0	Wurden Sie jemals von anderen Leuten beim Treffen einer wichtigen Entscheidung beeinflusst?
Verantwortungsbewusstsein	Schwierig	3.67	0 0 0 0 0	Können Sie ein Beispiel für eine Situation geben, in der Sie gegenüber Dritten die Verantwortung für den Fehler übernommen haben, den jemand anderes gemacht hat? Warum haben Sie das getan? Was haben Sie anschließend im Kontakt mit der Person unternommen, die den Fehler begangen hat? Was ist dabei herausgekommen?
Verhandeln	Mässig	4.33	0 0 0 0 0	Beschreiben Sie eine Situation, bei der Ihre Verhandlung anders ausging als Sie es erwartet hatten. Was passierte? Was war das Ergebnis?
Visionäre Weitsicht	Mässig	5	0 0 0 0 0	Was ist Ihrer Meinung nach die Zukunft Ihres Berufes? Was sind die konkreten Auswirkungen für Ihre Organisation? Welche Bedrohungen und Chancen sehen Sie für sich selbst?
Vortragen	Mässig	5.5	0 0 0 0 0	Können Sie eine kürzlich gehaltene Präsentation beschreiben? Was denken Sie, lief gut und was hätte besser sein können?
Zuhören	Mässig	4	0 0 0 0 0	Können Sie ein Beispiel einer Situation geben, bei der Sie sorgfältig der anderen Person zugehört haben? Wie zeigte sich das?

9. TMA-Leistungsmatrix

Kompetenzen, die für eine bestimmte Funktion relevant sind, vermerken Sie in einem der Quadranten der TMA Leistungsmatrix. Auf diese Weise gewinnen Sie eine Übersicht, die Ihnen genau zeigt, was am besten mit welcher Kompetenz für den Kandidaten getan werden kann. Hierbei gehen Sie wie folgt vor:

Prüfen Sie auf den beiden vorangegangenen Seiten welche Punkteanzahl Sie für eine relevante Kompetenz vergeben haben und fügen Sie diese Kompetenz anschließend zusammen mit der Punktezahl in jene Spalte ein, die dem Entwicklungspotenzial entspricht. Beispiel: Sie haben auf einer der vorangegangenen Seiten für die Kompetenz „Präsentationsstärke“ 5 Punkte vergeben. Wenn Ihrer Einschätzung nach „Präsentationsstärke“ „einfach entwicklungsfähig“ ist, tragen Sie „Präsentationsstärke“ rechts oben in den Quadranten „Nutzen & Stärken“.

5			
	RISIKEN KONTROLLIEREN	NUTZEN & STÄRKEN	
4			
3			
2			
1			
	EVASIV STEUERN	INVESTIEREN & WEITERENTWICKELN	

Schwierig

- Beharrlichkeit
- Beherrschen und Anstand
- Disziplin
- Ehrgeiz
- Energie
- Entschiedenheit
- Identifizierung mit dem Management
- Initiative
- Leistungsmotivation
- Lernfähigkeit
- Qualitätsorientierung
- Unabhängigkeit
- Unternehmergeist
- Urteilsbildung
- Verantwortungsbewusstsein

Mäßig

- Anpassungsfähigkeit
- Aufmerksam auf Details
- Coaching
- Delegieren
- Ergebnisorientierung
- Flexible Einstellung
- Fortschritts-Kontrolle
- Führungsstärke
- Geschäftssinn
- Innovative Kraft
- Konfliktmanagement
- Kreativität
- Mit Netzwerken arbeiten
- Mitarbeiterfortbildung
- Mut
- Organisationsfähigkeit und Management
- Organisationssensibilität
- Planen und organisieren
- Sensibilität
- Soziales Bewusstsein
- Überzeugungskraft
- Umgang mit Stress
- Verhandeln
- Visionäre Weitsicht
- Vortragen
- Zuhören

Einfach

- Geselligkeit
- Kundenorientierung
- Selbstbewusstsein
- Teamfähigkeit

10. TMA Radar und Zahlenübersicht

Talente	Score
Abwechslungsbedürfnis	6
Ausdauer	3
Bedürfnis nach Ansehen	3
Bedürfnis nach Unterstützung	8
Dominanz	3
Ehrgeiz & Herausforderung	3
Energie & Tatkraft	4
Entschlossenheit	3
Extraversion	5
Hilfsbereitschaft	9
Konformität	2

Übrige	Score
Konsistenz	8

Talente	Score
Konfrontation	9
Ordnung & Struktur	4
Pragmatismus	6
Respekt	5
Selbstwertgefühl	6
Soziabilität	9
Soziale Empathie	4
Stressresistenz	4
Unabhängiges Denken & Handeln	4
Verantwortung & Leadership	3
Zielorientiertheit	6

11. Übersicht TMA Dimensionen

Emotionale Balance (EB)	Wert
Selbstwertgefühl	6
Respekt	5
Bedürfnis nach Unterstützung	8
Stressresistenz	4

Motive (MO)	Wert
Bedürfnis nach Ansehen	3
Abwechslungsbedürfnis	6
Ehrgeiz & Herausforderung	3

Soziale Talente (ST)	Wert
Konformität	2
Extraversion	5
Hilfsbereitschaft	9
Soziale Empathie	4
Soziabilität	9

Beeinflussende Talente (BT)	Wert
Dominanz	3
Energie & Tatkraft	4
Konfrontation	9
Ausdauer	3

Führungstalente (FT)	Wert
Entschlossenheit	3
Unabhängiges Denken & Handeln	4
Verantwortung & Leadership	3

Organisatorische Talente (OT)	Wert
Zielorientiertheit	6
Ordnung & Struktur	4
Pragmatismus	6

Übrige	Wert
Konsistenz	8