

TMA Talent-Analyse

Leistungsbericht

Bestätigt vom TMA-Experten: ()

8/20/2018

Albert Einstein



Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	3
2.	Bedeutung der Punktzahlen	3
3.	Konsistenz	4
4.	TMA Feedback erteilen	5
5.	Beschreibung der Persönlichkeit	9
6.	Zusammenfassung für jede Talent-Dimension	10
7.	Talent-Indikator	11
8.	Kompetenzübersicht	13
9.	TMA-Leistungsmatrix	18
10.	Übersicht TMA Dimensionen	19

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 Talententsprechen, häufig als motivierend empfunden.

2. Hintergrunderläuterungen zu den Ergebnissen

Die Antworten auf die Fragestellungen wurden mit einer Normgruppe verglichen und durch eine 9-Punkte-Skala (Stanine)sichtbar gemacht.

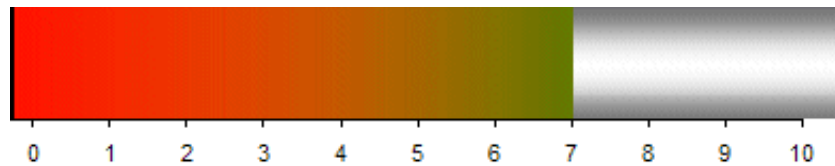
Diese Stanine (Abkürzung des Begriffs "Standard Nine") unterteilt die Ergebnisse der Normgruppe in neun Klassen. Die Stanine weisen dabei nahezu eine Standardverteilung auf mit einem Durchschnittswert von 5 und einer Standardabweichung von 2. Die nachstehende Tabelle zeigt die Größe der Stanine-Klassen und die Umsetzung in gängige Normgleichungen.

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 Fragebogen enthält eine Anzahl von Fragen, welche die Konsistenz der gegebenen Antworten überprüfen. Auf diese Weise wird ermittelt, ob der Kandidat willkürliche Antworten gegeben hat oder ob die Antworten in sich plausibel und konsistent sind.

Das folgende Schaubild zeigt das Konsistenzergebnis des Kandidaten auf einer 10-Punkteskala:



Konsistenz-Ergebnis: 7

Der Kandidat hat die Fragen mehr oder weniger konsequent beantwortet.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass der Bericht ein relativ genaues Bild der Persönlichkeit darstellen wird.

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 Gespräches die einzelnen Komponenten mit dem Kandidaten durchgehen.

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

Geben Sie das Ganze während des Gespräches 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 Laufbahnentscheidungen 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?
- Was fanden Sie in Ihrer letzten Position schwierig?
- Was erscheint Ihnen schwierig in der neuen Position?
- Was stört Sie am meisten an dieser Art von Gesprächen?
- An welchen Schwachpunkten haben Sie in letzter Zeit gearbeitet?
- 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 Gespräches 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.

Wenn der Bericht nicht ausschliesslich für den internen Gebrauch innerhalb der Organisation bestimmt ist, sondern an eine dritte Seite (z. B. an einen Arbeitgeber) übergeben werden soll, ist die Erlaubnis des Kandidaten erforderlich. Es ist besser, die Erlaubnis zu erhalten, bevor der Kandidat einen TMA-Fragebogen ausfüllt.

Notiz: Reichen Sie diesen Sachverständigenbericht oder Positionsanalyse dem Kandidaten nicht aus. Wenn Sie einen Wunsch haben, einen Bericht auszugeben, nutzen Sie Kandidatenbericht.

5. Beschreibung der Persönlichkeit

Beschreibung der Talente von Herrn Einstein

Er kann mit einem gewissen Druck einigermaßen gut umgehen. Allerdings muss er zuweilen darauf achten, sich davon nicht vereinnahmen zu lassen und stattdessen Abstand zu nehmen, um nicht aus der Ruhe zu kommen. Er ist von klaren Zielsetzungen nicht wirklich abhängig, sondern mehr auf den Prozess ausgerichtet. Er fasst etwas schneller Beschlüsse, wägt jedoch erforderlichenfalls Standpunkte anderer Menschen bei seinem Entscheidungsprozess mit ein. Beim Arbeiten richtet er sich hauptsächlich auf das überschaubare, grob gezeichnete Gesamtbild; er zeigt also oftmals mehr einen theoretischen und abstrakten Blick auf Angelegenheiten als eine praktische Veranlagung. Er scheut sich nicht eine Führungsposition oder Verantwortung zu übernehmen.

Den geltenden Regeln oder Sitten passt er sich funktional an. Er ist jemand, der einen gefassten Eindruck macht und Konflikte und Konfrontationen eher vermeiden wird, anstatt sich ihnen auszuliefern. Er wird von Menschen um ihn herum wahrscheinlich als eine relativ aktive Person erlebt, die dennoch im richtigen Moment einen Gang zurückschalten kann. Er ist jemand, der bei Rückschlägen oder schwierigen Aufgaben durchhalten wird, wenn dies von Bedeutung ist. Abwechslung bei seinen Aufgaben und Tätigkeiten ist für ihn eine wichtige Voraussetzung. Er hat mit der gleichzeitigen Erledigung mehrerer Aufgaben keine Probleme. Er zeigt ein sachliches Auftreten und wird weniger bereit sein, anderen selbstverständlich beizustehen. Er geht stark von der Eigenverantwortung anderer Menschen aus.

Er ist ziemlich bescheiden. Wahrscheinlich hat er Schwierigkeiten damit, Fehler zu machen und wird deshalb sehr darauf bedacht sein, diese zu vermeiden und wenig Risiken eingehen.

In schwierigen Situationen wird er andere nur wenn es wirklich nötig ist, um Hilfe und Unterstützung bitten. Er hat nicht sehr viel Bedürfnis nach Unterstützung aus seiner Umgebung.

Er ist im Kontakt mit anderen ein wenig wählerisch. Er kombiniert Eigenständigkeit mit Teamgeist und nutzt zur Bildung seiner Meinung andere als Resonanzboden, kann sich jedoch auch gut selbständig sein Urteil bilden.

Das Bedürfnis nach Struktur und Ordnung ist bei ihm funktional gegeben. Er hat einerseits in gesundem Maße Respekt und Ehrfurcht vor anderen, ohne sich selbst zu benachteiligen. Wagt Höhergestellte anzusprechen, wenn es wirklich wichtig für ihn ist.

6. Zusammenfassung für jede Talent-Dimension

Zusammenfassung der emotionalen Balance von Herrn Einstein:

- Bringt anderen ein vernünftiges Maß an Respekt und Ehrfurcht entgegen.
- Hat wenig Bedürfnis nach Unterstützung.
- Ist eine recht bescheidene Person.
- Will ungern Fehler machen.
- Kann recht gut mit einigem Druck umgehen.

Zusammenfassung der Motive von Herrn Einstein:

- Hat ein durchschnittliches Ambitionsniveau, wird enthusiastisch, wenn Angelegenheiten ihn wirklich ansprechen.
- Lässt sich durch Wettbewerb durchschnittlich antreiben.
- Wird durch Vielfalt und Abwechslung motiviert.
- Ist mehr Generalist als Spezialist.
- Mag es sehr, Lob zu bekommen.

Zusammenfassung der sozialen Talente von Herrn Einstein:

- Hat kein großes Bedürfnis nach sozialen Beziehungen.
- Hat ein recht ausgewogenes Interesse an menschlichen Problemen.
- Verhält sich sachlich.
- Findet eine Balance zwischen sich anpassen und einen eigenen Weg gehen.

Zusammenfassung der beeinflussenden Talente von Herrn Einstein:

- Geht gerne subtil vor, um zu überzeugen.
- Gibt nicht ohne weiteres auf, argumentiert jedoch nicht unnötig weiter.
- Besitzt ziemlich viel Energie.
- Agiert weniger schnell polarisierend, kann nötigenfalls jedoch die Konfrontation angehen.

Zusammenfassung der Führungstalente von Herrn Einstein:

- Findet eine Balance zwischen Unabhängigkeit einerseits und der Ausrichtung auf andere andererseits.
- Hat den Ehrgeiz, zu führen.
- Ist ziemlich entschlossfreudig.

Zusammenfassung der organisatorischen Talente von Herrn Einstein:

- Hat ein angemessenes Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Regeln. .
- Findet zwischen Flexibilität und strukturiertem Herangehen eine Balance.
- Ist wenig praktisch, sondern viel mehr theoretisch ausgerichtet.

7. Talent-Indikator

Varietät

7 Vielseitig

Reinforcing talents

Zielorientiertheit 2

Neutralizing talents

Qualitäten: Besitzt eine hohe Aufmerksamkeitsteilung, kann leicht mit mehreren Aufgaben zugleich umgehen. Kann mit Hektik und Chaos besser umgehen. Ist aufgeschlossen für Neues und Anderes. Fallgruben: Wenig Fokus, Mühe sich zu konzentrieren, schnell abgelenkt, kann Aufgaben unvollendet liegen lassen. Hat Mühe, Prioritäten zu setzen.

Reflexionsfrage: Woran zeigt sich Ihr Konzentrationsvermögen? Nennen Sie diesbezüglich ein paar Beispiele.

Selbstwertgefühl

Selbstreflektierend 3

Reinforcing talents

Bedürfnis nach Ansehen 9, Dominanz 3

Neutralizing talents

Qualitäten: Hat eine selbstkritische Einstellung. Wird sich nicht schnell überschätzen. Fallgruben: Eine pessimistische Einstellung. Zweifel an den eigenen Fähigkeiten. Selbstunterschätzung.

Reflexionsfrage: Welche Geschehnisse haben Ihre Laufbahn negativ beeinflusst, und warum?

Bedürfnis nach Ansehen

9 Repräsentativ

Reinforcing talents

Selbstwertgefühl 3

Neutralizing talents

Dominanz 3

Qualitäten: Ist nicht von Komplimenten und Anerkennung abhängig. Fallgruben: Möglicherweise weniger repräsentatives Auftreten.

Zielorientiertheit

Prozessorientiert 2

Reinforcing talents

Varietät 7, Pragmatismus 2

Neutralizing talents

Qualitäten: Ist eher improvisierend, benötigt wenig deutliche Ziele oder Richtungen. Kann mit vage umrissenen Zielsetzungen umgehen. Fallgruben: Ziellosigkeit, neigt zu Richtungslosigkeit.

Reflexionsfrage: Was machen Sie, wenn die Organisation Ihnen zu strenge oder strikte Regeln auferlegt? Nennen Sie diesbezüglich Beispiele.

8. Kompetenzübersicht

Sie werden wesentliche Entwicklungsfähigkeiten sehen und so Erstellung auf Kompetenz des Kandidaten.

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 eruieren, 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 entwicklungsfähig 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.

Kompetenzname	Entwickelbar		1 2 3 4 5	Gesprächsfragen
Anpassungsfähigkeit	●●●○	6	0 0 0 0 0	Musste Ihre Organisation jemals Änderungen vornehmen, denen Sie nicht zustimmten? Was haben Sie damals getan? Was ist daraufhin geschehen?
Auffassungsvermögen	●○○○		0 0 0 0 0	Ist es Ihnen schon einmal passiert, dass sich Ihre Analyse eines Problems voll- kommen 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?
Auftreten	●●●●	7	0 0 0 0 0	Waren Sie in einer Situation, wenn Sie den ersten Eindruck hinterlassen, der von den späteren unterschiedlich war? Können Sie ein Beispiel geben? Wo lag der Unterschied? Was hat sich später verändert?
Beharrlichkeit	●●●○	5	0 0 0 0 0	Können Sie einige der Probleme erläutern, denen Sie auf Ihrem Weg dahin, wo Sie heute stehen, begegnet sind?
Belastbarkeit	●●●○	4	0 0 0 0 0	Worüber haben Sie sich in der vergangenen Zeit am meisten aufgeregt? Können Sie ein Beispiel geben? Wie schwer ist es für Sie?
Coaching	●●○○	3	0 0 0 0 0	Wie verbessern Sie Persönlichkeitsentwicklung Ihrer Mitarbeiter?
Delegieren	●●●○	6	0 0 0 0 0	Wer übernimmt Ihre Tätigkeiten während Ihrer Abwesenheit? Erläutern Sie an einem Beispiel.
Detailgenauigkeit	●●●○	5	0 0 0 0 0	Wie prüfen Sie Ihre und die Arbeit anderer auf Fehler? Wann haben Sie das zum letzten Mal getan? Wie haben Sie es getan?
Disziplin	●●●○	5	0 0 0 0 0	Ist es jemals vorgekommen, dass Sie nicht wussten, ob Sie gemäß den Richtlinien Ihrer Organisation handelten? Was haben Sie daraufhin gemacht?
Durchsetzungskraft	●●○○	3.67	0 0 0 0 0	Welche Verhaltensweisen bereiten Ihnen Schwierigkeiten und wo liegen die Grenzen des für Sie Erträglichen? Warum denn? Was genau finden Sie schwierig? Was tun Sie damit?
Ehrgeiz	●●●○	5.33	0 0 0 0 0	Können Sie ein Beispiel geben, das zeigt, wie wichtig es Ihnen ist, viel Geld zu verdienen?
Eigeninitiative	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Welches war ihre beruflich jüngste, originelle Idee? Was haben Sie gemacht um diese Idee erfolgreich anzuwenden?
Einfühlungsvermögen	●●●○	4	0 0 0 0 0	Können Sie ein Gespräch mit einem Mitarbeiter der ein Problem hatte nennen? Wer hat Initiative dafür ergriffen? Was haben Sie unternommen um dieses Problem zu lösen?
Energie	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Zur welchen Tageszeit sind Sie am aktivsten und erbringen Sie die besten Leistungen? Wann sind Sie am wenigsten aktiv und produktiv?
Entschlusskraft	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Haben Sie schon einmal eine Chance vorbeigehen lassen, weil Sie zu lange mit der Entscheidung warteten? Beispiel.

Kompetenzname	Entwickelbar		1 2 3 4 5	Gesprächsfragen
Ergebnisorientiertheit	●●○○	3	0 0 0 0 0	Wie setzen Sie Prioritäten und Ziele in Ihrer aktuellen Arbeit? Können Sie konkrete Beispiele anführen?
Fachliche Professionalität	●○○○		0 0 0 0 0	Welche Veränderungen innerhalb Ihres eigenen Fachgebietes haben in den letzten Jahren Ihre Arbeit stark beeinflusst?
Flexibilität	●●●○	4	0 0 0 0 0	Gab es in den vergangenen Monaten Umstände in Ihrem Betrieb, die es Ihnen erschwerten, Ihre Zielsetzungen zu realisieren? Erläutern Sie an einem Beispiel welche negativen Auswirkungen diese Umstände auf Sie hatten.
Führungsstärke	●●○○	3.67	0 0 0 0 0	Auf welche Weise geben Sie Ihren Mitarbeitern Anweisungen?
Gespür für das Unternehmen	●●●○	4.5	0 0 0 0 0	Wie haben Sie sich in den vergangenen Monaten über die Events und Entwicklungen in Ihrer Organisation informiert?
Identifikation mit dem Management	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Haben Sie irgendeinmal einen Beschluss gefasst, der gegen die Interesse Ihrer Mitarbeiter verstoßen war? Können Sie beschreiben, was passiert ist und welche Folgen das in sich verborgen hat?
Innovative Kraft	●●●○	4.33	0 0 0 0 0	Welche Neulösungen oder Ideen haben Sie im vergangenen Jahr eingebracht?
Integrität	●○○○		0 0 0 0 0	Sind Sie schon einmal von anderen unter Druck gesetzt, um Sie zur Änderung Ihrer Pläne zu bewegen? Was machten Sie daraufhin?
Konfliktmanagement	●●●○	4.67	0 0 0 0 0	Was machen Sie, wenn Ihnen etwas Unangenehmes Ihnen passiert? Wie reagieren sie darauf? Wie reagieren andere darauf? Erläutern Sie an einem rezenten Beispiel.
Kontaktfreudigkeit	●●●○	4.5	0 0 0 0 0	Was machen Sie in Ihrer Freizeit?
Kreativität	●●●○	5	0 0 0 0 0	Welche kreativen Ideen haben Sie sich vor kurzem einfallen gelassen? Erwiesen sich diese Ideen als effektiv und erreichbar?
Kundenorientierung	●●○○	3.33	0 0 0 0 0	Erzählen Sie einmal etwas über einen schwierigen Kunden, mit dem Sie unlängst zu tun hatten. Warum war er schwierig? Was machten Sie daraufhin?
Leistungsorientiertheit	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Wann sind Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden? Welche Ansprüche stellen Sie an Ihre Arbeit?
Lernvermögen	●●●○	5	0 0 0 0 0	In welchen Punkten haben Sie sich im vergangenen Jahr entwickelt? Wie zeigt es?
Mitarbeiterentwicklung	●●○○	3	0 0 0 0 0	Haben Sie kürzlich einen neuen Mitarbeiter bekommen? Wie haben Sie diesen Mitarbeiter eingearbeitet? Was ging gut? Was hätte besser sein können?

Kompetenzname	Entwickelbar		1 2 3 4 5	Gesprächsfragen
Mut	●●●○	4.33	0 0 0 0 0	Können Sie mir eine oder mehrere 'riskante' geschäftliche oder private Entscheidung(en) nennen, die im Nachhinein positiv ausfielen?
Netzwerken	●●●○	4	0 0 0 0 0	Wie benutzen Sie LinkedIn und welche neuen, aktiven Kontakte haben Sie dadurch geknüpft?
Persönlichkeitsentwicklung	●○○○		0 0 0 0 0	Was möchten Sie in drei Jahren erreicht haben? Wie stellen Sie sich das vor?
Planen und Organisieren	●●○○	3.5	0 0 0 0 0	Auf welche Art und Weise haben Sie sich auf diese Befragung vorbereitet?
Politisches Feingefühl	●○○○		0 0 0 0 0	Nennen Sie eine Situation, in der Ihr diplomatisches Verhalten zu Ihrem Vorteil war?
Präsentationsstärke	●●●○	4	0 0 0 0 0	Beschreiben Sie Ihre letzte Präsentation; was ging gut und was wäre verbesserungsfähig?
Problemanalyse	●○○○		0 0 0 0 0	Sind Sie in Ihrer Arbeit jemals völlig unerwartet mit einem Problem überfallen? Beispiel. Wie haben Sie dieses Problem entdeckt? Was genau war das Problem? Welche Ursache lag daran zugrunde? Wie haben Sie sich Ihre Meinung gebildet? Haben Sie dabei einen Zusammenhang mit anderen Situationen gesehen? Was haben Sie bei näherer Betrachtung übersehen?
Qualitätsbewusstsein	●●●○	4.33	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?
Rhetorisches Geschick	●○○○		0 0 0 0 0	Haben Sie jemals Kommentare zu Ihrer Ausdrucksweise bekommen? Können Sie hierfür ein Beispiel geben?
Schriftlicher Ausdruck	●○○○		0 0 0 0 0	Was war der bislang schwierigste Text, den Sie schreiben mussten? Was genau war hierbei besonders schwierig?
Soziales Bewusstsein	●●●●	7	0 0 0 0 0	Welche Zeitschriften / Zeitungen haben Sie in letzter Zeit gelesen? Welchen direkten Einfluss üben verschiedene Ereignisse auf ihre Umgebung aus?
Teamfähigkeit	●●○○	3	0 0 0 0 0	Haben Sie je einem Team / einer Gruppe zugehört die zerfiel, weil man nicht miteinander auskam? Welche Rolle spielten Sie dabei?
Teamführung	●●●○	5.33	0 0 0 0 0	Können Sie mir erzählen wie Sie mit Ihrem besten Mitarbeiter umgehen?
Überzeugungskraft	●●●○	4.67	0 0 0 0 0	Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Verkäufer aus? Warum glauben Sie, dass diese Eigenschaften entscheidend sind? Über welche dieser Eigenschaften verfügen Sie selbst?
Unabhängigkeit	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Beschreiben Sie einen Meinungsunterschied jüngerer Datums mit einem Bekannten von Ihnen Für welche Argumenten sind Sie empfindlich? Für welche Argeumenten sind Sie weniger empfindlich?

Kompetenzname	Entwickelbar		1 2 3 4 5	Gesprächsfragen
Unternehmergeist	●●●○	5.33	0 0 0 0 0	Sind Sie ein Unternehmertyp? Können Sie Beispiele nennen, die das verdeutlichen?
Urteilsbildung	●●●○	5.5	0 0 0 0 0	Haben Sie sich bei Ihrer Beschlussfassung jemals von anderen beeinflussen lassen?
Verantwortungsbewusstsein	●●●○	4.67	0 0 0 0 0	Können Sie ein Beispiel für ein großes Problem innerhalb Ihrer Abteilung oder Organisation geben, von dem Sie zwar zunächst nicht betroffen waren, für das Sie jedoch trotzdem die Verantwortung übernommen haben, um anschließend dafür Sorge zu tragen, dass das Problem gelöst wird? Was haben Sie getan? Wer hat Sie hierbei mit einbezogen? Wie wurde das Problem gelöst?
Verhandlungsgeschick	●●○○	3	0 0 0 0 0	Nennen Sie eine Situation, in der die Verhandlungen anders verlaufen waren, als Sie erwartet haben? Was ist passiert? Was ergab sich daraus?
Verkäuferisches Geschick	●●●○	4.5	0 0 0 0 0	Kunden haben sowohl ausgesprochene als auch unausgesprochene Bedürfnisse und häufig ist es nicht so einfach herauszufinden, wo diese unausgesprochenen, Bedürfnisse liegen: Bitte beschreiben Sie die letzte Unterhaltung, bei der Sie diese Bedürfnisse zu ergründen versuchten. Wie sind Sie vorgegangen? Was haben Sie herausgefunden?
Verlaufskontrolle	●●○○	3.5	0 0 0 0 0	Wie lassen Sie sich über den Fortgang in Ihrer Abteilung informieren?
Visionäre Kraft	●●●○	6	0 0 0 0 0	Wie denken Sie über die Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet? Was sind konkrete Möglichkeiten für die Zukunft? Woraus bestehen Ihrer Meinung nach die Bedrohungen?
Zuhören	●●●○	4	0 0 0 0 0	Können Sie eine Situation nennen, in der Sie jemandem gut zugehört haben? Wie zeigte es?

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 Punktzahl 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“.



Schwierig

- Coaching
- Durchsetzungskraft
- Ergebnisorientiertheit
- Führungsstärke
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterentwicklung
- Planen und Organisieren
- Teamfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Verlaufskontrolle

Mäßig

- Anpassungsfähigkeit
- Beharrlichkeit
- Belastbarkeit
- Delegieren
- Detailgenauigkeit
- Disziplin
- Ehrgeiz
- Eigeninitiative
- Einfühlungsvermögen
- Energie
- Entschlusskraft
- Flexibilität
- Gespür für das Unternehmen
- Identifikation mit dem Management
- Innovative Kraft
- Konfliktmanagement
- Kontaktfreudigkeit
- Kreativität
- Leistungsorientiertheit
- Lernvermögen
- Mut
- Netzwerken
- Präsentationsstärke
- Qualitätsbewusstsein
- Teamführung
- Überzeugungskraft
- Unabhängigkeit
- Unternehmergeist
- Urteilsbildung
- Verantwortungsbewusstsein
- Verkäuferisches Geschick
- Visionäre Kraft
- Zuhören

Einfach

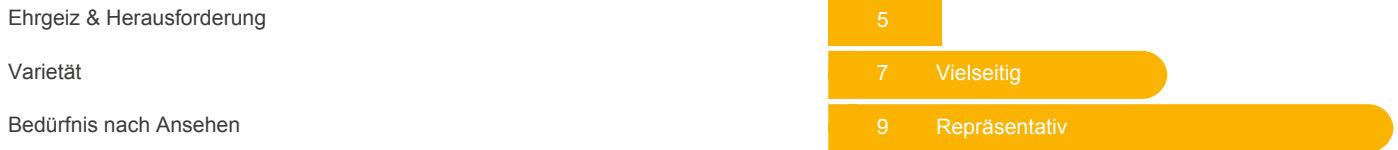
- Auftreten
- Soziales Bewusstsein

10. Übersicht TMA Dimensionen

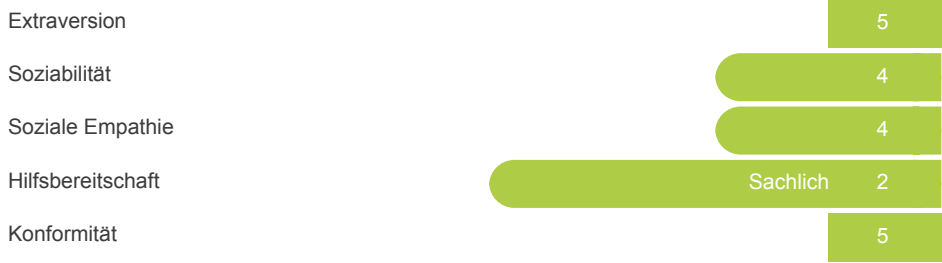
Emotionale Balance



Motive



Soziale Talente



Beeinflussende Talente



Führungstalente



Organisatorische Talente

