

Marie Curie



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
TMA-Leistungsmatrix	5
Teamführung	6
Qualitätsbewusstsein	7
Urteilsbildung	8
Ergebnisorientiertheit	9
Verantwortungsbewusstsein	10
Verlaufskontrolle	11
Schlussforderung	12

Einleitung

Zur Ermittlung des optimalen Einsatzes der Kompetenzen des Kandidaten werden die Kompetenzen in einem der vier Quadranten der TMA Performancematrix platziert. Die vertikale Achse zeigt das Maß des Entwicklungspotenzials der Kompetenzen an. Die horizontale Achse zeigt auf Grundlage der Ergebnisse hinsichtlich der Triebfedern des Kandidaten den Grad der Begabung und des Entwicklungspotenzials der Kompetenzen an.

Nachstehend finden Sie entsprechend der einzelnen Quadranten Empfehlungen zum Umgang mit den Kompetenzen innerhalb des jeweiligen Quadranten.

Quadrant: evasiv steuern (Die Kompetenz ist kaum ausgeprägt und es liegt fast keine Begabung für diese Kompetenz vor)

Die Entwicklung einer Kompetenz in diesem Quadranten wird in aller Regel relativ schwierig und wenig erfolgreich sein, auch dann, wenn Sie Anreize liefern. Wir empfehlen in diesem Fall die Kompetenz zu „umschiffen“ bzw. evasiv zu steuern. In der Praxis bedeutet dies, dass dem Kandidaten der Einsatz dieser Kompetenz so selten wie möglich abverlangt werden sollte. Dem Kandidaten würden in diesem Fall Aufgaben übertragen, die diese Kompetenzen nicht erfordern oder die betreffenden Aufgaben werden (teils) einer anderen Person übertragen. Sind zur Ausführung der Funktion des Kandidaten viele in diesem Quadranten befindliche Kompetenzen notwendig, sollte er diese Funktion nach Möglichkeit nicht ausführen. Bekleidet er die Funktion bereits, sollte er auf eine andere Funktion vorbereitet werden.

Quadrant: Risiken kontrollieren (Die Kompetenz ist relativ gut ausgeprägt aber es liegt kaum Begabung für diese Kompetenz vor)

Obwohl der Kandidat die Kompetenzen in diesem Quadranten weitgehend beherrscht, reflektiert seine Begabung wenig Affinität. Es ist deshalb sehr wahrscheinlich, dass der Einsatz dieser Kompetenzen mit wenig Freude und Begeisterung einhergeht und viel Energieverlust auslöst. Wir empfehlen Ihnen daher, allen möglichen Risiken wie etwa Umzug, Krankheit, Burn-out oder Motivationsverlust vorzubeugen, die aus dem Einsatz dieser Kompetenzen hervorgehen. Dies erreichen Sie, indem Sie dem Kandidaten Aufgaben übertragen, die den Einsatz von Kompetenzen im Einklang mit seinen Begabungen erfordern. Darüber hinaus können Sie die für diese Kompetenzen relevanten Aufgaben auch gezielter und seltener übertragen. Eine weitere Möglichkeit ist die Begleitung durch eine andere Person, die die betreffenden Aufgaben (teilweise) übernimmt. Das Ergänzen des Arbeitspensums um Aufgaben, die Kompetenzen im Einklang mit der Begabung erfordern, ist eine weitere Option. Weniger erfolgversprechend ist das Aussprechen von zusätzlichem Lob (Aufmerksamkeit / Komplimente) oder das Vergeben von Belohnungen (Boni / Privilegien). Liegen die zur erfolgreichen Ausübung der Funktion notwendigen Kompetenzen zu einem großen Teil in diesem Quadranten, ist es höchst wahrscheinlich besser, dem Kandidaten diese Funktion nicht zu übertragen oder ihn auf eine andere Position vorzubereiten, sofern er besagte Funktion bereits bekleidet.

Quadrant: Investieren und Weiterentwickeln (Die Kompetenz ist weniger stark ausgeprägt aber es liegt eine Begabung für diese Kompetenz vor)

Die Kompetenzen in diesem Quadranten sind auf einfache Weise zu entwickeln. Wir empfehlen deshalb diese Kompetenzen möglichst intensiv weiterzuentwickeln und in sie zu investieren. Praktisch bedeutet das, dass der Kandidat so oft es geht dazu herausgefordert werden sollte, Aufgaben zu erledigen, bei denen er diese Kompetenzen einsetzen kann. Übertragen Sie dem Kandidaten deshalb entsprechende Aufgaben und stellen Sie ihm gegebenenfalls jemanden zur Seite, der auf diesem Gebiet viel Erfahrung mitbringt. Andere Möglichkeiten der Investition in die entsprechenden Kompetenzen sind Trainings und (externe) Coachings, die ihrerseits das Wachstum der Kompetenzen fördern. Die Investition in diese Kompetenzen wird einen relativ großen Nutzen nach sich ziehen, weil der Kandidat über die Begabung für die in diesem Quadranten vorliegenden Kompetenzen verfügt. Der Übergang der Kompetenzen von diesem Quadranten zum nächst liegenden Quadranten verläuft in aller Regel einfach und erfolgreich, immer vorausgesetzt, die richtigen Anreize werden geliefert.

Quadrant Nutzen und Stärken (Die Kompetenz ist stark ausgeprägt und es liegt eine Begabung für diese Kompetenz vor)

Idealerweise ist der Kandidat mit vielen Aufgaben betraut, die jene Kompetenzen erfordern, die in diesem Quadranten liegen. Bringen Sie deshalb die Kompetenzen in diesem Quadranten voll und ganz zum Einsatz. Der Kandidat schöpft auf diese Weise besonders viel Kraft und der so resultierende Nutzen ist sowohl für das

Unternehmen als auch für den Kandidaten am größten. Vergessen Sie nicht, diese Kompetenzen ständig weiter zu verstärken wie beispielsweise durch persönliche Entwicklungsmaßnahmen und Bereitstellung von Raum zur Reflexion und zum Selbststudium sowie durch zusätzliche Trainings und (externes) Coaching. Das Ziel ist dementsprechend der Einsatz des Kandidaten in einer Funktion, in der er fast durchgängig mit Aufgaben betraut ist, welche die Kompetenzen in diesem Quadranten erfordern. Die Aussicht auf beste Leistungen bei hoher Motivation ist dann am größten.

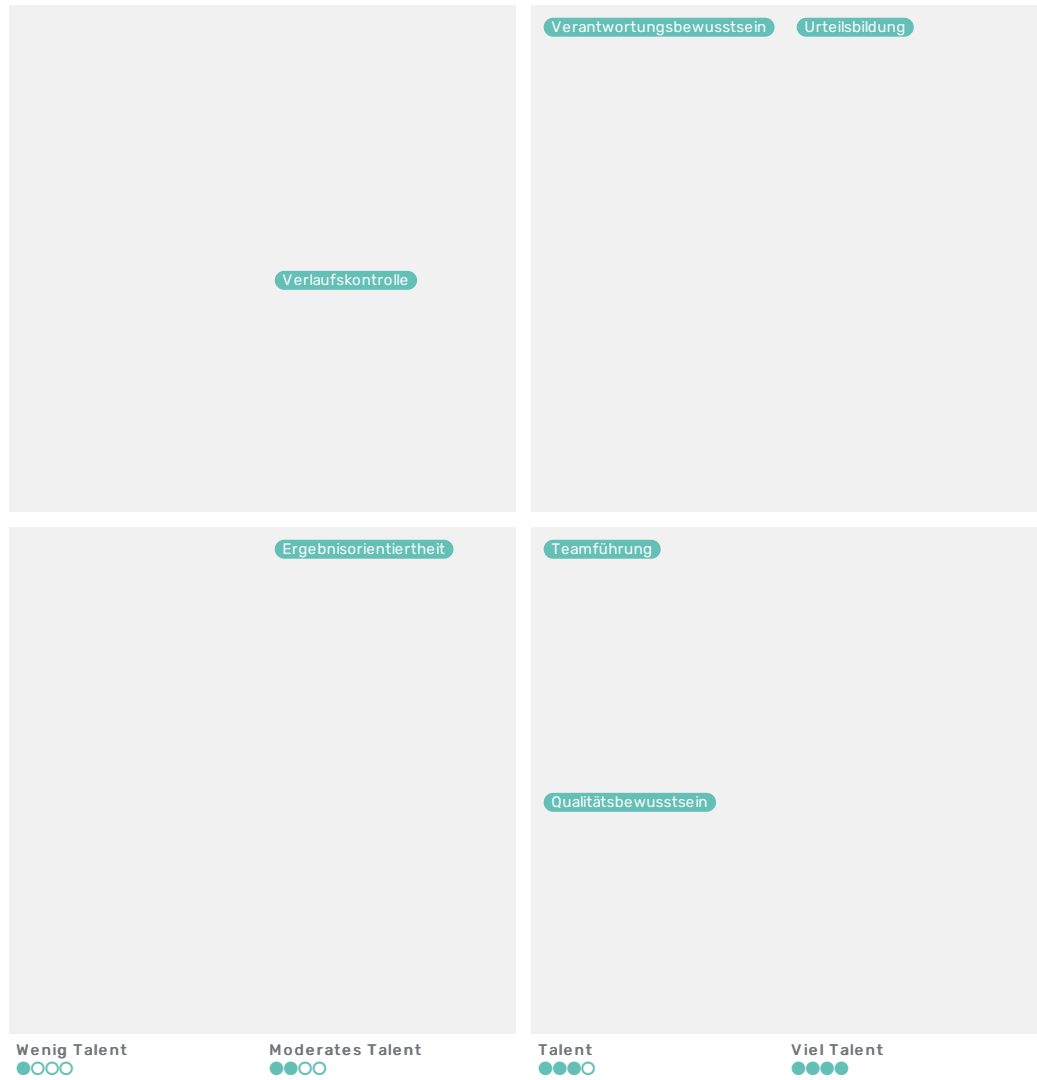
TMA-Leistungsmatrix

Gut entwickelt
●●●●

Ausreichend entwickelt
●●●○

Mäßig entwickelt
●●○○

Schwach bis nicht
ausreichend entwickelt
●○○○



TMA-Leistungsmatrix ist auf die folgenden Informationen basiert

Profil: Manager

Feedbackgeber: Kunden (1/1)

Talent-Analyse: 17.07.2018 12:51:03

Teamführung

Die Fähigkeit, einer Gruppe von Menschen Orientierung zu geben, sie zu führen und die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Teammitgliedern zu fördern, um ein Ziel zu erreichen.

Entwicklungsaktivitäten

- Schenken Sie der persönlichen Entwicklung Ihrer Mitarbeiter auf strukturierte Weise Aufmerksamkeit.
- Sprechen Sie im Kontakt mit Ihren Mitarbeitern deren Talente so oft und so klar wie möglich an.
- Definieren Sie zusammen mit Ihrem Team ein gemeinsames Ziel.
- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, welche Aufgaben sie am schwierigsten finden, damit sie mit größtem Einsatz entsprechende Aufgaben lösen und so ihre Entwicklung fördern können.
- Bitten Sie einen Kollegen in Ihrer Organisation um Feedback hinsichtlich Ihrer eigenen Führungsqualitäten.

Coaching Tips

- Simulieren Sie in einem Rollenspiel jemanden, der Ihren Kandidaten verärgert und fordern Sie ihn auf, den Konflikt direkt und persönlich auszutragen ("Sie sind ...; das ist unmöglich; das können Sie nicht tun; so geht das nicht"). Bitten Sie den Kandidaten, die Situation unter Kontrolle zu bringen.
- Bitten Sie Ihren Kandidaten, eine Situation zu schildern, in der ihm Widerstände begegnet sind. Wie hat das auf ihn gewirkt? Was war die Reaktion der anderen? Was ist gut gelaufen und was lief weniger gut? Überlegen Sie sich gemeinsam alternative Reaktionen, die wirklich wirksam sein können.
- Bitten Sie Ihren Kandidaten, nicht nur auf das zu achten, was eine Person sagt, sondern auch darauf, welche körperlichen Signale sie aussendet, welchen Gesichtsausdruck sie zeigt und wie sie sich allgemein verhält. Inwieweit weichen Sprache und Körpersprache in Konfliktsituationen voneinander ab?
- Fragen Sie Ihren Kandidaten nach Personen, mit denen er regelmäßig kommuniziert: Benötigen diese Personen unterschiedliche Ansprachen in Konfliktsituationen? Fragen Sie den Kandidaten, ob er auf situatives Ansprechen achtet und was seiner Meinung nach passieren würde, wenn er das nicht täte.
- Animieren Sie den Kandidaten seine Fähigkeit zum Zuhören auch jenseits der Arbeit zu trainieren und Familie und Freunde um Rückmeldung zu bitten.

Qualitätsbewusstsein

Das Setzen und Befolgen hoher Qualitätsstandards und das ständige Streben nach Verbesserung zur nachhaltigen Qualitätssicherung.

Entwicklungsaktivitäten

- Fragen Sie Ihre Kunden, ob Sie mit der Qualität Ihrer Dienstleistung zufrieden waren.
- Hinterfragen Sie die Qualität Ihrer Dienstleistungen kontinuierlich.
- Bitten Sie einen Kollegen, die Qualität Ihrer Arbeit zu prüfen.
- Widerstehen Sie der Versuchung, Aufgaben vorschnell zu beenden; Qualität ist wichtiger als Quantität.
- Machen Sie sich Notizen von Terminen und Aufgaben.

Coaching Tips

- Legen Sie besonderes Augenmerk auf die Körpersprache Ihres Kandidaten und prüfen Sie, ob nonverbale Hinweise mit dem, was er sagt übereinstimmen. Erklären Sie die Bedeutung nonverbaler Kommunikation im unternehmenspolitischen Umfeld.
- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten, jene Kollegen genauer zu beobachten, die für Ihr Fingerspitzengefühl bekannt sind. Wie verhalten sie sich in heiklen Situationen? Auf welche Weise haben Sie Ihr Verhalten entwickelt?
- Animieren Sie Ihren Kandidaten, die Ideen und Sichtweisen anderer wirklich zu verstehen.
- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten, Kollegen auf Situationen anzusprechen, in denen sie ihn als wenig taktvoll und sensibel erlebt haben. Bitten Sie den Kandidaten, dieses Feedback zu reflektieren.
- Bitten Sie Ihren Kandidaten, eine Liste mit Personen zu erstellen, die er nicht mag. Bitte Sie ihn dann, diese Personen näher kennenzulernen, um ihre störenden Eigenschaften im Kontext positiver Eigenschaften und Hintergründe neu zu betrachten. Was kann Ihr Kandidat von diesen Menschen lernen?

Urteilsbildung

Die Fähigkeit, Gegebenheiten und mögliche Vorgehensweisen vor dem Hintergrund der richtigen Beurteilungsmaßstäbe abzuwägen.

Entwicklungsaktivitäten

- Sammeln Sie zum Bilden Ihrer Meinung sachliche Informationen.
- Wehren Sie die Vorschläge anderer nicht sofort ab, sondern bleiben Sie stets offen für neue Ideen.
- Seien Sie neuen Informationen gegenüber offen und fragen Sie sich, inwieweit diese genutzt werden können.
- Seien Sie offen gegenüber Ihren eigenen Fehlern, lernen Sie daraus und versuchen Sie, das Gelernte praktisch zu nutzen.
- Bitten Sie um Feedback und bemühen Sie sich, genau zu verstehen, was man versucht, Ihnen deutlich zu machen.

Coaching Tips

- Ermuntern Sie den Kandidaten zu einem Assoziationsspiel oder Brainstorming über ein Thema, das ihn umtreibt. Nutzen Sie Entwicklungs- und Brainstorming-Anregungen oder Mindmapping-Techniken.
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Kandidat seinen Mitarbeitern Feedback zu Ihren Stärken und Schwächen gibt.
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Kandidat genau darauf achtet, wie er sein Feedback oder Coaching anderen gegenüber artikuliert.
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Kandidat Kollegen coacht, die weniger Erfahrungen haben, als er selbst.
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Kandidat attraktive Aufgaben delegiert, von denen andere lernen können.

Ergebnisorientiertheit

Die Fähigkeit, direkt zu handeln, um Ziele zu erreichen oder zu übertreffen.

Entwicklungsaktivitäten

- Setzen Sie sich SMART Ziele (Spezifisch Messbar Akzeptiert Realistisch Terminierbar).
- Überprüfen Sie Ihre Ziele in regelmäßigen Abständen auf ihre Machbarkeit.
- Versuchen Sie in Ihrer Planung möglichst realistisch zu sein.
- Unterscheiden Sie wichtige von weniger wichtigen Themen. Was ist wirklich entscheidend, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?

Coaching Tips

- Prüfen und besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten regelmäßig seine Arbeit hinsichtlich Gründlichkeit und Genauigkeit.
- Besprechen Sie die Arbeit Ihres Kandidaten gemeinsam mit ihm und überlegen Sie, ob es Möglichkeiten zur künftigen Verbesserung dieser Arbeit gibt.
- Geben Sie Ihrem Kandidaten genügend Zeit zum Abschließen seiner Arbeit, damit er sich nicht zur vorschnellen Fertigstellung genötigt fühlt.
- Bitten Sie den Kandidaten über das, was er im Laufe einer Woche getan hat, genau Buch zu führen. Besprechen Sie die Ergebnisse. Womit hat der Kandidat zu viel Zeit verbracht und womit zu wenig? Ist hier ein Muster zu erkennen? Welche Ablenkungen können aus dem Weg geräumt werden und wie?
- Untersuchen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten, was er in Sachen Planung und Organisation durch seine eigene Arbeit und ggf. die Arbeit anderer lernen kann.

Verantwortungsbewusstsein

Das Vermögen, Verantwortung für sich selbst, für die eigenen Kollegen und für die Organisation zu übernehmen und zu tragen.

Entwicklungsaktivitäten

- Informieren Sie den Kandidaten über alles, was ansteht.
- Animieren Sie den Kandidaten, einen Aufgabenplan zu erstellen und sich daran zu halten.
- Bitten Sie den Kandidaten sowohl positive wie auch negative Konsequenzen einer Entscheidung zu bedenken.
- Üben Sie das Übernehmen von Verantwortung.
- Stellen Sie sicher, dass die Grenzen Ihrer Verantwortung klar umrissen sind.

Coaching Tips

- Bitte Sie Ihren Kandidaten, die folgenden Fragen zu stellen, um ein bestimmtes Problem deutlich zu umreißen: Was geschieht? Wer oder was verursacht das Problem? Wo ereignet sich das Problem? Wann macht sich das Problem bemerkbar? Wie oft tritt das Problem auf?
- Bitten Sie Ihren Kandidaten, die wichtigsten Arbeitstätigkeiten seines Fachgebiets zu bestimmen und festzulegen und aufzuführen, welche Folgen zum Tragen kommen, wenn diese Aufgaben nicht ordnungsgemäß ausgeführt werden.
- Lassen Sie den Kandidaten einen Kollegen um ein Feedback bitten, das seine fachliche Expertise reflektiert, um so von diesem Kollegen Hinweise darauf zu bekommen, was er sehr gut macht und was verbessert werden kann.

Verlaufskontrolle

Das Vermögen, den Fortschritt von Prozessen, Aufgaben und Aktivitäten der Mitarbeiter und die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu kontrollieren.

Entwicklungsaktivitäten

- Prüfen Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter stichprobenartig
- Definieren Sie objektive Kriterien, die Sie bei der Beurteilung der Arbeitsqualität Ihrer Mitarbeiter unterstützen.
- Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter auf deren Verantwortungen an. Machen Sie deutlich, welche Aspekte ihrer Arbeit Sie kontrollieren werden.
- Treffen Sie mit Ihren Mitarbeitern klare Absprachen über die Art und Häufigkeit Ihrer Verlaufskontrolle.
- Achten Sie auf mögliche Probleme und versuchen Sie, diese zu vermeiden oder einzugrenzen, indem Sie rechtzeitig handeln.

Coaching Tips

- Üben Sie mit Ihrem Kandidaten das Setzen von SMART Zielen (Spezifisch Messbar Akzeptiert Realistisch Terminierbar).
- Fordern Sie Ihren Kandidaten auf, Menschen in seiner Umgebung um ein 360° Feedback hinsichtlich seiner visionären Kraft zu bitten. Wo liegen Stärken und was ist optimierungsbedürftig? Besprechen Sie die Ergebnisse mit Ihrem Kandidaten.
- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten, ein wenig über die Zukunft zu fantasieren: Setzen Sie ihm dabei keine Grenzen und machen Sie ihm klar, dass alles gedacht und gesagt werden kann, ganz gleich, wie merkwürdig es auch erscheinen mag.
- Bitten Sie Ihren Kandidaten, vor dem Hintergrund einer bestimmten Anzahl von Problemen bei seiner Arbeit über Ursachen und mögliche Lösungen dieser Probleme nachzudenken. Wichtig hierbei ist die Durchführbarkeit der Lösungen.
- Fragen Sie Ihren Kandidaten, welche Richtung seine Organisation oder Abteilung einschlagen müsste, um künftige Probleme zu überwinden. Was könnte er hierzu beitragen?

Schlussforderung