



Andreas Fritsch

Der TMA- Talent-Dialog

Eine Übersicht
von
Andreas Fritsch
a.fritsch@fritsch-consulting.at

Überarbeitete Version vom 5.1.2023



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	6
1.1	<i>Einsatz und Nutzen dieses Dokuments</i>	6
1.2	<i>Grundsätzliche Definition des Talendialogs</i>	6
1.3	<i>Anwendungsbereich Coaching</i>	6
1.4	<i>Anwendungsbereich (Recruiting-) Interview</i>	7
1.5	<i>Anwendungsbereich reines Feedback</i>	7
1.6	<i>Fragen-Beispiele im Talendialog</i>	7
2	Der Kandidatenbericht	8
2.1	<i>Download des Kandidatenberichts</i>	8
2.2	<i>Verwendung des Kandidatenberichts im Talendialog</i>	10
2.2.1	<i>Entweder als Ausdruck</i>	10
2.2.2	<i>Oder am Computer/Tablet als pdf</i>	11
2.3	<i>Grundsätze für die Interpretation</i>	12
3	Ablauf des Gesprächs: der eigentliche Talendialog	12
3.1	<i>Erste mögliche Fragen zum Prozess-Start</i>	12
3.2	<i>Inhaltsverzeichnis des Kandidatenberichts</i>	12
3.3	<i>Das Gespräch, der Ablauf</i>	13
3.4	<i>Konsistenz im Gespräch</i>	14
3.5	<i>Weitere Beschreibung über das Inhaltsverzeichnis</i>	15
3.6	<i>Nutzung der Talent-Karten im Gespräch</i>	16
3.6.1	<i>Talent-Karte Emotionale Balance</i>	18
3.6.2	<i>Talent-Karte Motive</i>	19
3.6.3	<i>Talent-Karte Soziale Talente</i>	20
3.6.4	<i>Talent-Karte Beeinflussende Talente</i>	21
3.6.5	<i>Talent-Karte Führungstalente</i>	22
3.6.6	<i>Talent-Karte Organisatorische Talente</i>	23
4	Die Dimensionen im Talendialog als Struktur für das Gespräch	24
4.1	<i>Unterstützende Triebfedern-Übersicht: Online-Nutzung und Download aus dem Portal</i>	24
4.2	<i>Die erste Dimension: Emotionale Balance</i>	26
4.2.1	<i>Die Dimension Emotionale Balance im Kandidatenbericht</i>	27
4.2.2	<i>Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Emotionale Balance</i>	32
4.3	<i>Die zweite Dimension: Motive</i>	32
4.3.1	<i>Die Dimension Motive im Kandidatenbericht</i>	33
4.3.2	<i>Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Motive</i>	35
4.4	<i>Die dritte Dimension: Soziale Talente</i>	35
4.4.1	<i>Die Dimension Soziale Talente im Kandidatenbericht</i>	36
4.4.2	<i>Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Soziale Talente</i>	39
4.5	<i>Die vierte Dimension: Beeinflussende Talente</i>	39
4.5.1	<i>Die Dimension Beeinflussende Talente im Kandidatenbericht</i>	40
4.5.2	<i>Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Beeinflussende Talente</i>	42

4.6	<i>Die fünfte Dimension: Führungstalente</i>	42
4.6.1	Die Dimension Führungstalente im Kandidatenbericht	43
4.6.2	Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Führungstalente.....	44
4.7	<i>Die sechste Dimension: Organisatorische Talente</i>	44
4.7.1	Die Dimension Organisatorische Talente im Kandidatenbericht.....	45
4.7.2	Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Organisatorische Talente	47
4.8	<i>Die Vertiefung des Talent-Dialogs aus den Schlüssen der Talente</i>	48
4.8.1	Stärken und Schwächen. In TMA: Qualitäten und Fallstricke.....	49
4.8.2	Die ideale und die zu vermeidende Kommunikation.....	51
4.8.3	Das ideale Arbeitsumfeld und der bevorzugte Führungsstil	52
4.8.4	Entwicklungen: Anregungen.....	53
4.8.5	Der Lern- und Entwicklungsstil: beschrieben	54
4.8.6	Der Lern- und Entwicklungsstil: die Matrix.....	55
4.8.7	Abschließend die Übersicht: alle Dimensionen in der TMA-Talent-DNA zusammengefasst.....	56
5	Anhang: Begriffsklärung	58
5.1	<i>Allgemein</i>	58
5.1.1	Triebfedern.....	58
5.1.2	Talente.....	58
5.1.3	Talentsignale.....	58
5.1.4	Kompetenzen	58
5.1.5	Dimensionen.....	58
5.1.6	Konsistenz.....	58
5.1.7	S.T.A.R.-Fragen	59
6	Abbildungsverzeichnis	60

TMA: der Talentedialog

1 Einführung

1.1 Einsatz und Nutzen dieses Dokuments

Hinweis: Diese Übersicht dient dazu, als Coach oder Feedback-Geber eine Grundstruktur für den TMA-Talentedialog zu bekommen. Nehmt bitte bei der Lektüre dieses Dokuments einen 19-seitigen TMA-Bericht und idealerweise die Talent-Karten zur Hand.

Diese Übersicht soll dazu dienen, als Coach schrittweise eine eigene Struktur und eine individuelle Vorgehensweise für den eigenen Talentedialog zu entwickeln. Es gibt also nicht nur diesen einen Weg, den Talentedialog zu führen. Vielmehr sollte jede(r) einen eigenen, passenden Weg entwickeln, ein professionelles und wirksames Feedback und einen großartigen Talentedialog führen zu können.

1.2 Grundsätzliche Definition des Talentedialogs

Der TMA-Talentedialog ist ein wertschätzendes Feedback-Gespräch auf der Grundlage des TMA-Berichts. In unterschiedlichen Anwendungsbereichen werden die Schwerpunkte des Talentedialogs unterschiedlich gesetzt (Coaching, Interview, reines Feedback).

1.3 Anwendungsbereich Coaching

In einem systemischen Coaching-Prozess wird der Talentedialog als Basis verwendet. Daher steht hier der sogenannte Coaching-Auftrag (das eigentliche Ziel des Gesamtprozesses bzw. der jeweiligen Coaching-Einheit) im Vordergrund. Der Coaching-Auftrag ist die Grundlage eines jeden Coaching-Prozesses. Ohne die Klärung dieses Auftrags mit dem Coaching-Klienten gibt es keinen Coaching-Prozess. Wird TMA also als Grundlage eines Coaching-Prozesses verwendet, so steht der Talent-Dialog immer im Zusammenhang mit der Auftragsklärung ganz zu Beginn des Coaching-Prozesses. Wir sprechen davon, dass die eigentliche Auftragsklärung innerhalb der ersten 10 Minuten einer Coaching-Einheit erfolgt sein muss. Der Auftrag kann sich dann entweder auf den gesamten Coaching-Prozess oder auf die jeweilige Coaching-Einheit beziehen. Der Auftrag ist dabei nicht für den gesamten Prozess in Stein gemeißelt. Er kann sich im Prozess-Verlauf ändern / anpassen.

Das zugrundeliegende Mindset ist hier: „Jeder Mensch hat Lösungen für seine aktuellen Herausforderung zur Verfügung, er muß sie nur finden. Jeder Mensch ist fähig und kann mit der entsprechenden Begleitung viele seiner Herausforderungen lösen. Der Coach ist Begleiter dieses Prozesses.“

Training verstehen wir in diesem Zusammenhang als erweiterte Ebene von Coaching. In der Regel wird vor einem Team-Training oder Team-Coaching mit jedem einzelnen Teammitglied ein Talent-Dialog geführt. Die Themen eines darauf aufbauenden Trainings-Prozesses sind dann vielfältig: von Teambuilding über Konfliktmanagement, bessere Kommunikation oder Change-Prozesse.

1.4 Anwendungsbereich (Recruiting-) Interview

In einem Interview im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs, als Teil eines Assessment- oder Development-Centers liegt der Schwerpunkt mehr darauf, bestimmte Hintergründe für das potentielle Verhalten eines Kandidaten / einer Kandidatin herauszukristallisieren und damit eine ideale Passung von Mensch und künftiger Aufgabe/Funktion/Rolle zu erreichen. **Das zugrundeliegende Mindset ist hier:** „Menschen sind dann am produktivsten, arbeiten dann nahe an ihrem Flow und sind am leistungsfähigsten, wenn sie ihre persönlichen Talente am besten zum Einsatz bringen können. Wenn Menschen in ihren Talenten arbeiten, haben sie Spaß am Erfolg, werden weniger krank, leisten einen größtmöglichen Beitrag zum Unternehmens-Erfolg und sind langfristig leistungsfähig. Darüberhinaus verbessert sich die Bindung ans Unternehmen und ans Team.

Im Interview oder Assessment wird zusätzlich zum Talent-Bericht sehr oft auch ein TMA-Kompetenz-Modell verwendet. Interviewer oder Assessor entwickeln dazu im Vorfeld (gemeinsam mit einer entsprechenden Expertengruppe) die für die zu besetzende Rolle idealen Kompetenzen aus dem TMA-Kompetenz-System heraus. Das TMA-Kompetenz-System stellt hier vielfältige, mit dem gesamten TMA-System verknüpfte Kompetenzen zur Verfügung, mittels welcher vielfältige Kompetenz-Rollen definiert und mit einem Kandidaten-Profil gematcht werden können.

Im Development wird dieses Kompetenzmodell dann häufig mit einem individuell konfigurierbaren 360-Grad-Feedback aus dem TMA-Portal heraus ergänzt. Der TMA-Talent-Bericht ist dabei die Basis für alle Arten von Matching und Feedback.

1.5 Anwendungsbereich reines Feedback

In einigen Fällen kommt es vor, dass ein TMA-Bericht einfach nur erklärt wird, ohne mit einer konkreten Aufgabenstellung verbunden zu sein und ohne auf eine spezifische Rolle hinzuarbeiten. Beispielsweise kann es vorkommen, dass – mit Einverständnis des Kandidat:in und unter Beachtung von unternehmensinternen Vereinbarungen und DSGVO-Richtlinien – ein(e) externe(r) oder interne(r) TMA-Expert:in bestimmten Stakeholdern das TMA-Profil einer oder mehrerer Kandidat:innen erklärt und bei Bedarf beratend in einen Team-Zusammenhang stellt.

Ganz besonders feedbackbetont ist natürlich das Gespräch, das beispielsweise einer Führungskraft die Ergebnisse eines TMA-360-Grad-Feedbacks erläutert und dabei in den Zusammenhang mit dem TMA-Talent-Bericht des Feedback-Nehmers stellt.

Die Betonung liegt immer auf **Dialog**. In einem Talentedialog werden zwar Zusammenhänge zunächst auch erklärt (z.B. exemplarisch die hohe oder niedrige Ausprägung einer Triebfeder = Talent). Darauf aufbauend wird aber durch offene Fragen immer wieder eine Referenz geschaffen zur persönlichen Wahrnehmung und (im Idealfall) zum Thema des Gesprächspartners/Coachees, des Bewerbers oder auch der Führungskraft.

1.6 Fragen-Beispiele im Talentedialog

- „Wie sehen Sie das?“
- „Was heißt das konkret für Sie?“
- „Was bedeutet das für Sie?“
- „Was bedeutet das für Ihre Kollegen/Mitarbeiter/Partner:in?“

- „Wie würde das XYZ sehen?“
- „Welche Herausforderungen könnten daraus entstehen?“
- „Wie haben Sie sich hier vor 15 Jahren erlebt?“
- ...

2 Der Kandidatenbericht

Besonders zu Beginn der Arbeit mit TMA wird ein Talendialog anhand der Struktur des sogenannten Kandidatenberichts geführt. Der 19-seitige Kandidatenbericht wird vom Coach/Feedback-Geber aus dem TMA-Portal „downgeloaded“. Als Alternative dient später die Online-Variante – also das Gespräch mit Unterstützung des Individuellen Dashboards aus dem TMA-Portal. Die Inhalte sind ähnlich. Die Online-Variante verfügt über zusätzliche Features (wie Kompetenz-Analysen, Coaching-Ratschläge, Interview-Fragen usw.). Daher ist die Online-Variante eher der Advanced-Mode. Wir empfehlen: erst den Talendialog über den Kandidatenbericht gut beherrschen, dann um die Online-Variante ergänzen.

2.1 Download des Kandidatenberichts

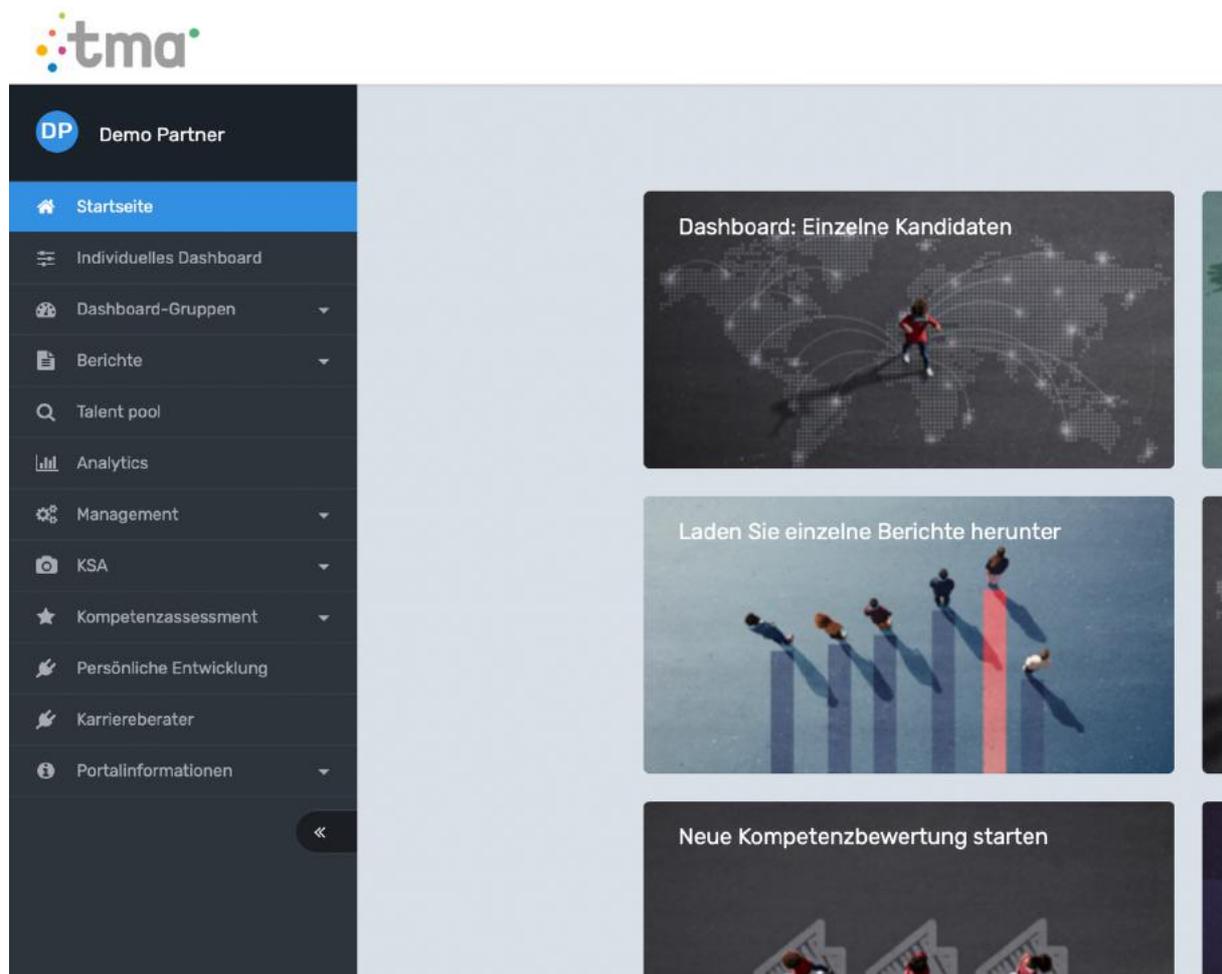


Abbildung 1: TMA Portal Startseite

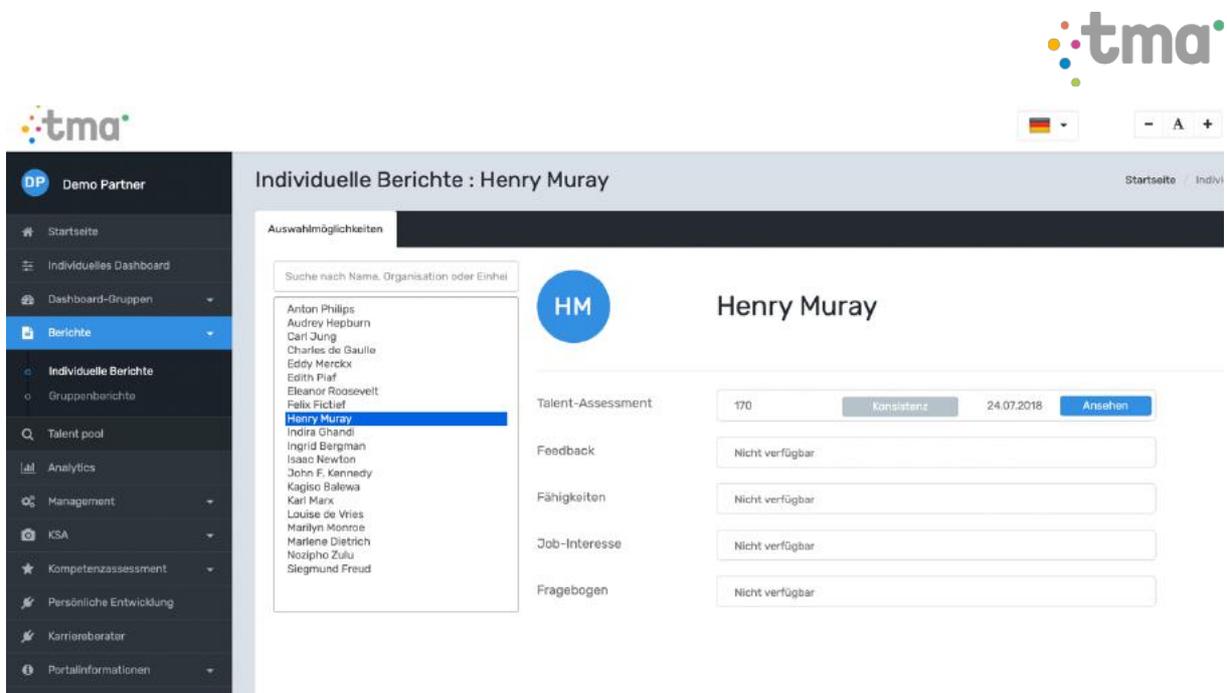


Abbildung 2: TMA Portal Individuelle Berichte

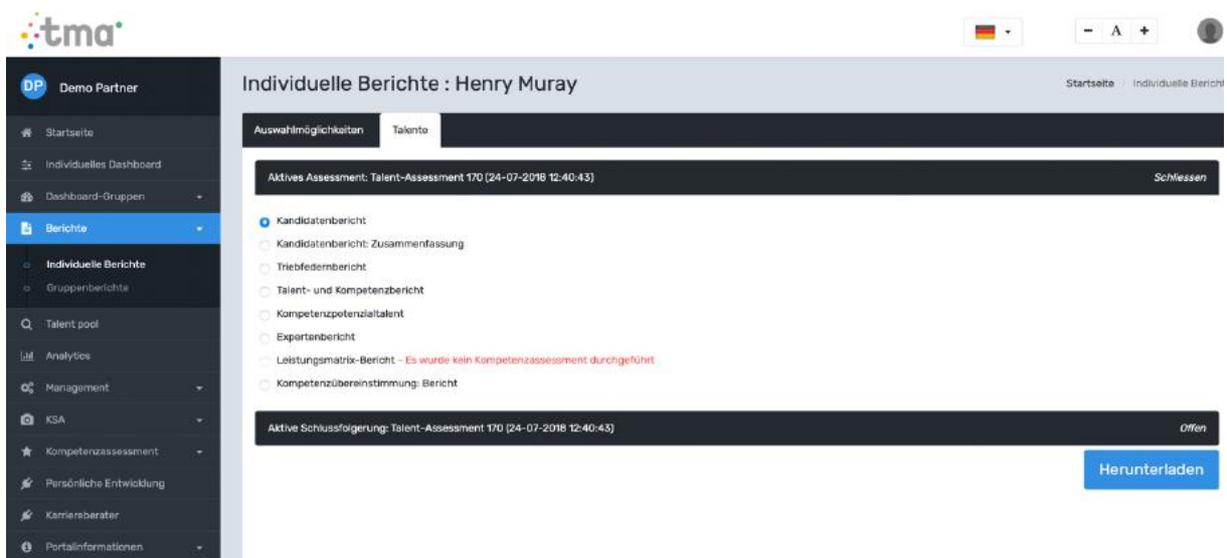


Abbildung 3: TMA Portal Individuelle Berichte

19-seitiger Talent-Bericht als Ergebnis daraus:

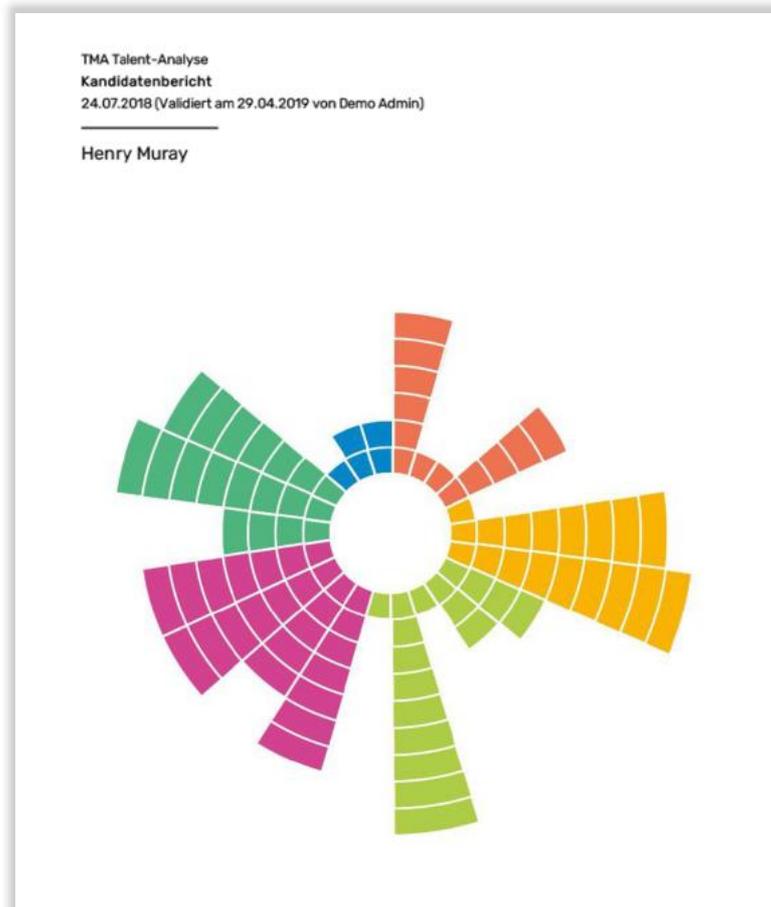


Abbildung 4: TMA Talentbericht Deckblatt

2.2 Verwendung des Kandidatenberichts im Talendialog

2.2.1 Entweder als Ausdruck

Im Talendialog kann in jedem Anwendungsbereich mit einer heruntergeladenen und ausgedruckten Version gearbeitet werden. Der Ausdruck dient dann als Grundlage des Gesprächs und wird analog der folgenden Beschreibung schrittweise mit dem Kandidat:in besprochen. In der Regel werden auf dem Ausdruck gemeinsame Notizen zum Talendialog vermerkt und dem Kandidat:in eine Kopie oder zweite Version mitgegeben.

Anm. Andreas Fritsch: „Wenn ich mit einem Ausdruck arbeite, dann immer in Farbe, ich binde die Seiten und versehe das Deckblatt mit einer Klarsichtseite um die Wertigkeit besser zum Ausdruck zu bringen.“

2.2.2 Oder am Computer/Tablet als pdf

Oft wird der Talentdialog auch am Notebook oder iPad geführt. Dabei gehen Coach oder Interviewer:in die einzelnen Schritte am Bildschirm mit dem Coachee / Kandidat:in durch und schicken das TMA-Profil im Anschluß an das Gespräch zu (bzw. eröffnen dem Kandidaten den Online-Zugang, indem das Profil im Portal „validiert“ wird. Diese Validierung wird in den TMA-Tutorials zum Portal beschrieben).

Anm. Andreas Fritsch: „Ich persönlich arbeite viel mit dem iPad und lade mir hier das pdf des Kandidatenberichts in ein Notizen-Programm – in meinem Fall Good Notes – um hier mit dem Pen entsprechende Notizen, Zeichnungen, Ergänzungen durchführen zu können, die ich dem Kandidaten dann schicke.“

Emotionale Balance

Balance von Henry Muray:

Henry Muray ist meistens von sich selbst überzeugt und schaut kaum zu jemanden auf. Er traut sich, Vorgesetzte anstandslos anzusprechen, und legt tatsächlich wenig Wert auf hierarchische Strukturen. Er hat ein sehr geringes Bedürfnis nach Unterstützung aus seiner Umgebung. Er ist hauptsächlich von sich überzeugt und kann sehr gut arbeiten, ohne dass andere ihm Mut zusprechen, wenn einmal etwas nicht gelingt. Das Maß an Selbstwertgefühl- und Selbstachtung ist gut ausbalanciert und er besitzt ein gesundes Selbstbewusstsein. Er ist eine einigermaßen optimistische Persönlichkeit.

Er verfügt über eine gewisse Sicherheit, wodurch er relativ wenig Schwierigkeiten damit hat, Fehler zu machen. Auch ist er jemand, der relativ schnell und schlagfertig reagiert und Konflikte weniger schnell vermeiden wird. Er ist relativ selbstsicher, kann sich erforderlichenfalls zur Wehr setzen und sucht zuweilen die Konfrontation. Er kann mit Druck ziemlich gut umgehen, muss jedoch dann und wann aufpassen, sich nicht zu stark vereinnahmen zu lassen und etwas Abstand nehmen, um die eigene Ruhe zu bewahren.

Zusammenfassung der emotionalen Balance von Henry Muray:

- Sieht nahezu nicht zu anderen auf.
- Hat kaum Bedürfnis nach Unterstützung. Will Aufgaben vorwiegend selbst lösen.
- Besitzt ein einigermaßen ausgewogenes Selbstwert- und Selbstachtungsgefühl.
- Ist sich relativ sicher und hat emotional nicht allzuviel Schwierigkeiten damit, Fehler zu machen.
- Wird einem Konflikt nicht sehr schnell aus dem Weg gehen und hin und wieder in Konfrontation gehen.
- Kann recht gut mit Druck umgehen.

Punktezahl der emotionalen Balance

Selbstwertgefühl	6
Respekt	Gleichwärtig 4
Bedürfnis nach Unterstützung	Eigenständig 4
Stressresistenz	5

Handwritten notes:

- Verhalten (WIE?)
- Talente
- Trieb/jedem
- WARUM?
- DUA, Werte...

Abbildung 5: Kandidatenbericht in Good Notes bearbeitet

2.3 Grundsätze für die Interpretation

Im Talendialog gehen wir dann den Kandidatenbericht Schritt für Schritt durch. Zu Beginn erklären wir dem Kandidaten/Coachee einige Grundsätze, die zur Interpretation hilfreich sind:

- „Es gibt kein Richtig oder Falsch im TMA-Bericht!“
- „Eine hohe Ausprägung heißt nicht automatisch gut, eine niedrige Ausprägung heißt nicht automatisch schlecht!“
- „Alle Ausprägungen im TMA-Profil sollen immer im Zusammenhang mit der Rolle, der Situation oder unseres Coaching-Auftrags gesehen werden!“
- „Ich werde Ihnen im Laufe unseres Gesprächs auch viele Fragen zu Ihrer eigenen Sichtweise stellen“
- „Unser Gespräch wird ca. 1,5 Stunden dauern“

Der TMA-Bericht sollte entweder zum Talendialog mitgebracht (Präsenz) oder unmittelbar vor dem Talendialog verschickt werden.

Anm. Andreas Fritsch: „Ich verschicke das Pdf immer ca. 10 Minuten vor dem Gespräch, um potentielle Missverständnisse zu vermeiden, die ohne Erläuterungen entstehen können.“

Generell gilt: Kein TMA-Profil ohne Talent-Dialog.

Im Talendialog mit dem pdf-Kandidatenbericht gehen wir als Coaches, Interviewer oder Berater also kurz auf den folgenden Prozess ein, klären den Auftrag und starten mit dem Dialog / dem Feedback.

3 Ablauf des Gesprächs: der eigentliche Talendialog

3.1 Erste mögliche Fragen zum Prozess-Start

- „Wie ging es Ihnen beim Ausfüllen?“
- „Wie lange haben Sie in etwa gebraucht?“
- „Welche ersten Erkenntnisse hatten Sie beim Ausfüllen?“
- „Welches Thema ist Ihnen als Grundlage für unseren Talendialog wichtig?“
- ...

3.2 Inhaltsverzeichnis des Kandidatenberichts

Zunächst erklären wir nun anhand des Inhaltsverzeichnisses, was auf den/die Kandidat:in / Coachee zukommen wird. Hier ergibt sich auch die Gelegenheit, verschiedene Hintergründe zu TMA zu erläutern.

Inhaltsverzeichnis	
Einführung	3
Bedeutung der Punktzahlen	3
Konsistenz	3
Beschreibung der Persönlichkeit	4
Emotionale Balance	5
Motive	6
Soziale Talente	7
Beeinflussende Talente	8
Führungstalente	9
Organisatorische Talente	10
Qualitäten und Fallstricke im Überblick	11
Kommunikation	13
Ideales Arbeitsumfeld und bevorzugter Führungsstil	14
Entwicklung	15
Lern- und Entwicklungsstil	16
TMA-Talent-DNA	18

Abbildung 6: Kandidatenbericht Inhaltsverzeichnis

3.3 Das Gespräch, der Ablauf

Coach: „Ihre Auswertung zeigt uns nun die 22 Triebfedern. Die werden im Bericht in sechs sogenannte Dimensionen eingebettet.“

Anm. Andreas Fritsch: „Ich gehe hier kurz auf die beschreibenden Texte ein und weise darauf hin, dass wir im Dialog nicht durch die Texte gehen, sondern den Schwerpunkt auf die dargestellten Triebfedern und Talente legen.“

Coach: „Bitte lesen Sie sich die Texte im Anschluss an unser Gespräch in Ruhe durch. Wenn Fragen aufkommen, können wir diese gerne in unserem nächsten Gespräch klären. Wir konzentrieren uns in unserem Gespräch auf die Ausprägungen Ihrer sogenannten Triebfedern und Ihrer Talente. Dazu gleich mehr.“

3.4 Konsistenz im Gespräch

Coach: „Auf der Seite 3 sehen Sie die Konsistenz Ihres Profils. Die Konsistenz zeigt uns auf einer Skala von 1 bis 10 die Stimmigkeit der Ergebnisse. In Ihrem Profil ist die Konsistenz 8, das heißt, dass das Ergebnis sehr stimmig ist.“

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.

Bedeutung der Punktzahlen

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	Größe der Klasse	Beschreibung
1	4%	Sehr niedrig
2	7%	Niedrig
3	12%	Niedrig
4	17%	Durchschnitt
5	20%	Durchschnitt
6	17%	Durchschnitt
7	12%	Hoch
8	7%	Hoch
9	4%	Sehr hoch

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-Punktzahl: 8

Der Befragte hat den Fragebogen sehr konsequent ausgefüllt. Der Bericht wird höchstwahrscheinlich ein genaues Bild der Persönlichkeit liefern.

© tma

3

Abbildung 7: Kandidatenbericht Übersicht, Konsistenz

Anm. Andreas Fritsch: „Ich führe auch bei einer niedrigen Konsistenz ein Gespräch. Eine niedrige Konsistenz (unter 6) kann nämlich zwei Gründe haben: entweder wurde der Fragebogen „sozial erwünscht“ ausgefüllt oder der Kandidat:in war im Stress. Im Gespräch hinterfrage ich das. Sofern ich im Gespräch erfahre, dass das Profil tatsächlich sozial erwünscht ausgefüllt wurde, lasse ich es nochmal ausfüllen. Am Rande: es entstehen keine neuen Kosten, wenn das Profil erneut ausgefüllt wird.“

3.5 Weitere Beschreibung über das Inhaltsverzeichnis

Coach: „Hier in der Übersicht sehen wir auf den Seiten 5 bis 10 die sechs verschiedenen Dimensionen, in die TMA die 22 Triebfedern einbettet: Emotionale Balance, Motive, Soziale Talente, Beeinflussende Talente, Führungstalente, Organisatorische Talente.“

Coach: „Aus diesen Triebfedern bzw. den daraus resultierenden Talenten leitet TMA auf Seite 11 nun die **Qualitäten und Fallstricke** ab – also im Klartext: Stärken und Schwächen.“

Anm. Andreas Fritsch: „Ich weise bei den Qualitäten und Fallstricken gerne darauf hin, dass sich die Ergebnisse hier in der Regel auf Stressmuster beziehen. Das bedeutet: die beschriebenen Ausprägungen passieren am ehesten unter Stress. Wenn also unser(e) Klient:in überhaupt nicht im Stress ist, kann es sein, dass sich die beschriebenen Verhaltensmuster nicht zeigen. Im Stress allerdings ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass einige der beschriebenen Muster eintreten. In einem Coaching-Prozess kann man sich auf verschiedene Stressmuster konzentrieren, an denen man arbeiten möchte.“

Coach: „Dann sehen wir im Profil auf der Seite 13 die Ideale **Kommunikation** und die zu vermeidende Kommunikation. Hier geht es um die Art und Weise, wie jemand anderes mit Ihnen kommunizieren sollte, dass die Kommunikation gut funktioniert – oder eben, welche Kommunikation man bei Ihnen vermeiden sollte. Oft geben Mitarbeiter:innen speziell diesen Teil ihres TMA-Profiles an ihren Chef oder an Kolleg:innen dass die sich gut mit der Kommunikation auskennen.“

Anm. Andreas Fritsch: „Ich hatte schon einen Klienten, der hat seine „Kommunikation“ auf A3 ausgedruckt und an seine Bürotür geklebt ;-). Da kennt sich gleich jeder aus.“

Coach: „Dann sehen wir auf Seite 14 das **Ideale Arbeitsumfeld und den bevorzugten Führungsstil**. Hier gleichen wir die Realität mit Ihren Talenten ab. Passt also Ihr idealtypisches Arbeitsumfeld zu Ihrer Aufgabe? Passt der Führungsstil, den Sie täglich erleben, zu Ihren Talent-Ausprägungen? Wenn nicht: dann gibt es Potential für Veränderung oder für Be- und Überlastung bis hin zum Burnout. Beim idealen Führungsstil liegt übrigens auch die Vermutung nahe, dass Sie diesen Führungsstil auch selbst bei anderen Menschen einsetzen werden.“

Coach: „Unter **Entwicklung** sehen wir gleich auf der Seite 15 so etwas wie Ratschläge an einen guten Freund, in TMA **Anregungen** genannt. TMA hebt an dieser Stelle erstmals ein wenig den mahnenden Zeigefinger. Ansonsten ist TMA ja sehr positiv und fast nie wertend. Unter **Entwicklung** werden konkrete Ratschläge formuliert, die aufgrund Ihrer Talentstruktur sehr hilfreich für die persönliche Entwicklung sein können. Oder Veränderungsprozesse unterstützen. Oder dabei helfen, Ziele besser zu erreichen.“

Coach: „Auf Seite 16 zeigt TMA den **Lern- und Entwicklungsstil**, der sich aufgrund Ihrer Talentstruktur ergibt. Der Lern- und Entwicklungsstil kann auch für Ihre HR-Abteilung eine hervorragende Orientierung für die richtigen Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sein. Grundsätzlich zeigt der Lern- und Entwicklungsstil auf einer Matrix, wie man Sie bei Ihrer persönlichen Entwicklung am besten didaktisch unterstützt.

Anm. Andreas Fritsch: „Ich selbst leite als externer Trainer aus verschiedenen Profilen von Team-Mitgliedern oder auch generell von Mitarbeiter:innen und Führungskräften die jeweils passenden, individuellen Trainings-Methoden zum selben Thema ab. Beispielsweise erhalten wir den Auftrag, 50 Führungskräfte in wirksamer Kommunikation und Feedback zu trainieren. Wir schauen uns nun die Lern- und Entwicklungsstile der einzelnen Profile an und stellen so vier Gruppen idealtypisch nach den jeweiligen Zuordnungen zu den Quadranten zusammen. Wir trainieren also dasselbe Thema für alle TN:innen nur mit den jeweils passenden Methodiken und Techniken, die zu ihren individuellen Lern- und Entwicklungsstilen passen. Das erhöht einerseits massiv die Effizienz und Wirksamkeit von Trainingsmaßnahmen, andererseits macht es auch den Trainern selbst viel mehr Spaß, wenn sie auch analog zu ihren eigenen Lehr- und Trainings-Präferenzen arbeiten können.“

Coach: „Auf Seite 18 sehen wir abschließend einen hervorragenden Gesamt-Überblick über all Ihre Talente und Triebfedern. Die TMA-Talent-DNA zeigen alle sechs Dimensionen, die entsprechenden Talente und die sogenannten Talent-Signale (das sind die beschreibenden Wörter in den jeweiligen Talent-Balken, also den Balken mit der Ausprägung von 1 bis 3 bzw. 7 bis 9.“

Anm. Andreas Fritsch: „Die beschreibenden Talent-Signale finden sich nur in den Talent-Balken. Neutrale Triebfedern – also die Ausprägungen von 4-6 – werden nicht mit Talent-Signalen beschrieben. Zur Talent-DNA, also der Gesamtübersicht: in manchen Fällen nutze ich tatsächlich nur diese eine Seite, um mir mit einem Klienten eine schnelle Übersicht zu verschaffen. Oder, um einer Führungskraft oder HR die Ausprägungen einer Person zu erklären. Abhängig von der Typologie des Klienten braucht es nicht immer den kompletten Talent-Bericht. Tip: wenn ihr bei Eurem Coachee eine hohe Ausprägung bei Selbstwertgefühl, Dominanz, Konfrontation, Zielorientierung, Ehrgeiz und Herausforderung, Pragmatismus seht, solltet ihr tendenziell die kürzere Variante für den Talendialog wählen.“

3.6 Nutzung der Talent-Karten im Gespräch

Einige Coaches nutzen parallel zum pdf – dem 19-seitigen Kandidatenbericht – unterstützend die erklärenden **Talent-Karten**. Christian Blaschka hat die Talent-Karten in unserer ersten Trainings-Session im Rahmen der Lizenzierung vorgestellt.

Hier die Talent-Karten für die sechs Dimensionen, die als Unterstützung des Talendialogs fungieren können. Alle Talent-Karten können zum Ausdrucken hier heruntergeladen werden:

<https://www.fritschconsultinggroup.com/20221130tmaprofil>

Sie dienen in erster Linie dazu, beide Seiten einer Talent-Ausprägung plakativ darzustellen und dem Coachee eine gute Orientierung mitzugeben, wie sich seine individuellen Ausprägungen einsortieren lassen. Dadurch, dass dort die jeweiligen Verhaltensmuster bei hoher oder niedriger Ausprägung des jeweiligen Talents beschrieben sind, wird auch die eigentliche Bedeutung der Triebfedern schnell klar.

Anm. Andreas Fritsch: „Ich mache mit einem kleinen Post-It auf der Talentkarte vor dem eigentlichen Gespräch immer eine Markierung dort, wo der Coachee ein Talent – also eine Ausprägung von 1-3 oder 7-9 hat. Das schaue ich mir im TMA-Kandidatenbericht an und übertrage das sozusagen mit dem Post-It auf die Talent-Karten.“

3.6.1 Talent-Karte Emotionale Balance

TMA® TALENT/TRIEBFEDER Emotionale Balance	TalentScore 1/2/3	TalentScore 7/8/9
Selbstwertgefühl Das Bedürfnis nach Selbstvertrauen und das Ausmaß der psychischen Stabilität.	Fehler vermeiden, zieht Konsequenzen aus Fehlern, selbstkritisch	Selbstvertrauen, psychisch stabil, optimistisch, Ausdauer, Risiko
Respekt Das Bedürfnis nach Respekt und danach, andere zu bewundern.	Ebenbürtig, relativiert Hierarchien, geht leicht auf Höhergestellte zu	Respektvoll gegenüber Hierarchien, bewundert Leistungen, nimmt Rat an
Bedürfnis nach Unterstützung Das Bedürfnis eines Menschen nach Unterstützung aus seiner Umgebung.	Selbstständig, hat wenig Hilfe nötig	Dankbar für Hilfe, schätzt Interesse, ersucht um Hilfe
Stressresistenz Das Bedürfnis eines Menschen nach Druck und Spannung und sein Vermögen, dem standzuhalten.	Empfindsam, besorgt, schätzt Ruhe und Frieden, priorisiert Stressoren	Stabil, stoisch, stressbeständig, Leistung auch unter großem Druck




TMA® TALENT/TRIEBFEDER
Emotionale Balance


www.tmaaustria.com

 Andreas Fritsch
 Telefon: +43 1 9971717
 Mail: a.fritsch@fritsch-consulting.at

In den Talent-Karten sehen wir beide Seiten der Talent-Ausprägung und jeweilige potentielle Verhaltensmuster, wenn die Ausprägungen der Triebfedern bei 1-3 bzw. bei 7-9 liegen (TalentScore 1/2/3, TalentScore 7/8/9) also Talente sind.

Anm. Andreas Fritsch: „Im Talent-Dialog liegen die Talent-Karten neben mir auf dem Tisch. Ich nehme die kleinen Post-It-Kleber und markiere – wie gesagt - auf den Talent-Karten die Ausprägungen von 1-3 sowie 7-9, also die Talente. Es ist im Talendialog einfacher, dem Coachee beide Seiten der Triebfedern-Ausprägung aufzeigen zu können. Dazu kann ein Coach oder ein Feedback-Geber auch im Bereich „Individuelles Dashboard“ im TMA-Portal eine entsprechende Triebfedern-Übersicht herunterladen, die dann anders als die allgemeingültigen Talent-Karten direkt mit den Triebfedern / Talenten vom Kandidat/der Kandidatin verknüpft sind. Weiter unten findet sich die Anleitung zum Zugang.“

3.6.2 Talent-Karte Motive

TMA® TALENT/TRIEBFEDER Motive	TalentScore 1/2/3	TalentScore 7/8/9
Bedürfnis nach Ansehen Das Bedürfnis, Ansehen zu genießen und Anerkennung für Arbeit und Leistung zu bekommen.	bescheiden, nüchtern, kein großer Wert nach Status, nimmt Feedback gut an	darstellend, stolz, Bedürfnis nach Anerkennung, will bekannt sein
Abwechslungsbedürfnis Das Bedürfnis nach Abwechslung und Veränderung.	fokussiert, konzentriert, nimmt Umgebung weniger wahr	vielseitig, neugierig, Interesse an Unbekanntem, Helikopterperspektive
Ehrgeiz und Herausforderung Das Bedürfnis nach Erfolg, Herausforderung, Wettbewerb und Leistung.	zufrieden, relativierend gegenüber Leistungsdruck	Ehrgeizig, kompetitiv, liebt Herausforderung und Erfolg



TMA® TALENT/TRIEBFEDER Motive

FRITSCH
CONSULTING GROUP

www.tmaustria.com

Andreas Fritsch
 Telefon: +43 1 9971717
 Mail: a.fritsch@fritsch-consulting.at

3.6.3 Talent-Karte Soziale Talente

TMA® TALENT/TRIEBFEDER Soziale Talente	TalentScore 1/2/3	TalentScore 7/8/9
Konformität Das Bedürfnis, Vorschriften einzuhalten und sich Unternehmenskulturen gerne anzupassen.	unangepasst, wenig Bedürfnis nach Regeln, grenzüberschreitend	passt sich an, integer, hält sich grundsätzlich an Vorgaben und Richtlinien
Extraversion Das Bedürfnis, aufzufallen und das Ausmaß, extrovertiert aufzutreten.	agiert eher im Hintergrund, überlässt anderen den Raum	auffällig, spürbar präsent, optimistisch
Hilfsbereitschaft Das Bedürfnis, anderen zu helfen und sie zu unterstützen.	sachlich, delegierend, erwartet Eigenverantwortung	hilfsbereit, serviceorientiert, oft (zu) selbstlos
Soziale Empathie Das Bedürfnis danach, Verhaltensweisen anderer zu analysieren, Interesse für menschliche Probleme.	direkt, unverblümt, geradlinig, funktional, reagiert auf Fakten	Intrinsisch einführend, diplomatisch, „Antennen“ für andere, guter Zuhörer
Soziabilität, Kontaktfreude Das Bedürfnis nach Freundschaften und sozialem Kontakt.	Individuell, reserviert, 1 zu 1, wählerisch bei Kontakten	vertraut, offen, kommunikativ sozial, Netzwerker



TMA® TALENT/TRIEBFEDER Soziale Talente

FRITSCH
CONSULTING GROUP

www.tmaustria.com

Andreas Fritsch
 Telefon: +43 1 9971717
 Mail: a.fritsch@fritsch-consulting.at

3.6.4 Talent-Karte Beeinflussende Talente

TMA® TALENT/TRIEBFEDER Beeinflussende Talente	TalentScore 1/2/3	TalentScore 7/8/9
Dominanz Das Bedürfnis, energisch und bestimmend aufzutreten und zu handeln.	subtile Art, beeinflusst indirekt, nachgiebig, angepasster	bestimmend, überzeugend, beeinflusst Entscheidungen, kraftvoll
Energie und Tatkraft Das Bedürfnis nach Tatkraft sowie die Energie, um Dinge in Angriff zu nehmen und Ziele zu erreichen.	gelassen, geduldig, eher abwartend und geduldig	unternehmensfreudig, energiegeladen, schnell ungeduldig, eigeninitiativ
Konfrontation Das Bedürfnis danach, in Konfrontation zu treten und (verbal) Grenzen zu ziehen.	versöhnlich, tolerant, nicht schnell verärgert, deeskalierend	Wahrt eigene Grenzen, bestimmend, spricht Themen deutlich an
Ausdauer Das Bedürfnis, solange durchzuhalten und an etwas festzuhalten, bis es erledigt ist.	loslassen, Kurs ändern, Alternativen suchen, lieber „smart als hart“	durchhalten, vollständig beenden, „durchbeißen“



TMA® TALENT/TRIEBFEDER Beeinflussende Talente

FRITSCH
CONSULTING GROUP

www.tmaustria.com

Andreas Fritsch
 Telefon: +43 1 9971717
 Mail: a.fritsch@fritsch-consulting.at

3.6.5 Talent-Karte Führungstalente

TMA® TALENT/TRIEBFEDER Führungstalente	TalentScore 1/2/3	TalentScore 7/8/9
Entschlossenheit Das Bedürfnis danach, Stellung zu beziehen, Entscheidungen zu treffen und an ihnen festzuhalten.	abwägend, sucht den Konsens, nimmt sich Zeit, wenige Soloentscheide	Schnelle Entscheidungen, stark eigeninitiativ, lösungsorientiert
Unabhängiges Denken und Handeln Das Bedürfnis nach Autonomie und Selbstständigkeit bei Handlungen und Urteilsbildung.	gruppenorientiert, Gemeinschaft und Verbund, passt sich an	Autonomie, Freiheit, eigene Meinungen und Urteile
Verantwortung und Leadership Das Bedürfnis, andere zu leiten und Verantwortung zu übernehmen.	Kann Verantwortung abgeben, delegieren, lässt sich führen, Akzeptanz	will Verantwortung, führend, von sich überzeugt, Kontrolle



TMA® TALENT/TRIEBFEDER Führungstalente

FRITSCH
CONSULTING GROUP

www.tmaustria.com

Andreas Fritsch
 Telefon: +43 1 9971717
 Mail: a.fritsch@fritsch-consulting.at

3.6.6 Talent-Karte Organisatorische Talente

TMA® TALENT/TRIEBFEDER Organisatorische Talente	TalentScore 1/2/3	TalentScore 7/8/9
Zielorientiertheit Das Bedürfnis, sich an (vorgegebenen) Zielen und Ergebnissen zu orientieren.	Kommt gut mit Veränderungen zurecht, improvisieren, nicht fixiert	auf Ziele ausgerichtet, fixiert, schätzt keine Kurswechsel
Ordnung und Struktur Das Bedürfnis nach systematischer Planung, Ordnung und Gründlichkeit.	kreativ, innovativ, flexible Arbeitsweise	Ordentlich, akkurat, geplant, hält sich an Absprachen
Pragmatismus Das Bedürfnis nach Nützlichkeit, Praktikabilität und danach, entsprechend zu handeln.	Theoretische Hintergründe, Konzepte, langfristige Nützlichkeit	praktisch, effizient, Dinge und Entscheidungen müssen nützlich sein



TMA® TALENT/TRIEBFEDER Organisatorische Talente

FRITSCH
CONSULTING GROUP

www.tmaustria.com

Andreas Fritsch
 Telefon: +43 1 9971717
 Mail: a.fritsch@fritsch-consulting.at

4 Die Dimensionen im Talendialog als Struktur für das Gespräch

Nach der Einleitung des Talendialogs über die Erklärung des Inhaltsverzeichnisses starten wir nun mit dem Feedback zu den jeweiligen Dimensionen. Wir gehen sie im Gespräch Schritt für Schritt durch.

4.1 Unterstützende Triebfedern-Übersicht: Online-Nutzung und Download aus dem Portal

Exkurs: Ähnlich wie die Talent-Karten können wir unterstützend auch das erwähnte, sehr übersichtliche Feature aus dem TMA-Portal nutzen: Die **Triebfedern-Übersicht** =>

Wir gehen hierfür im Portal auf folgende Menüpunkte:

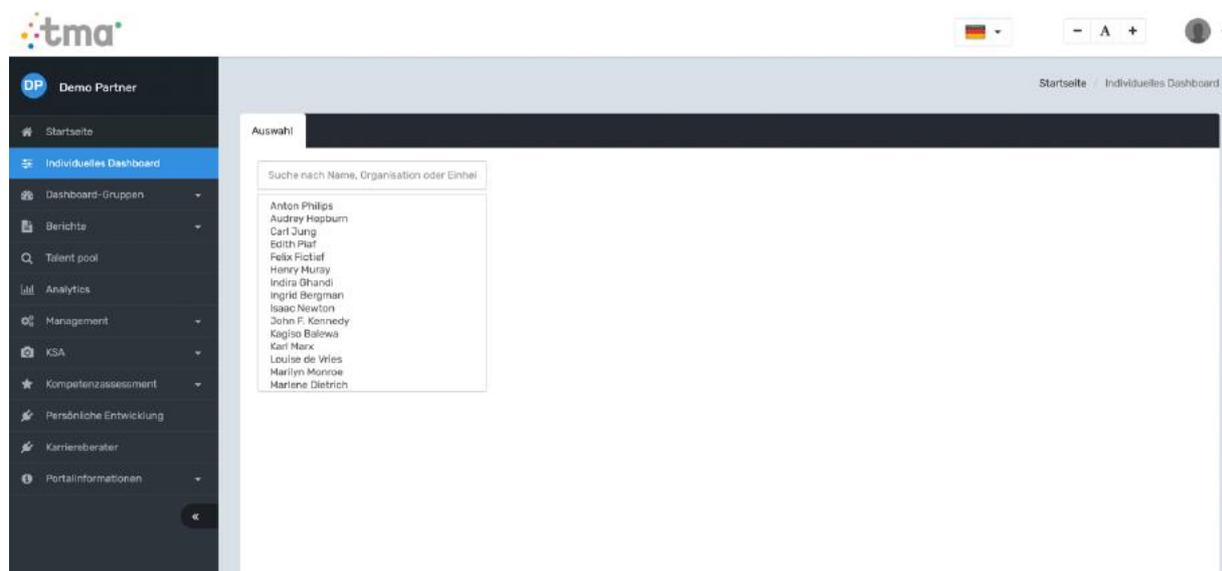


Abbildung 8: TMA Portal Individuelles Dashboard

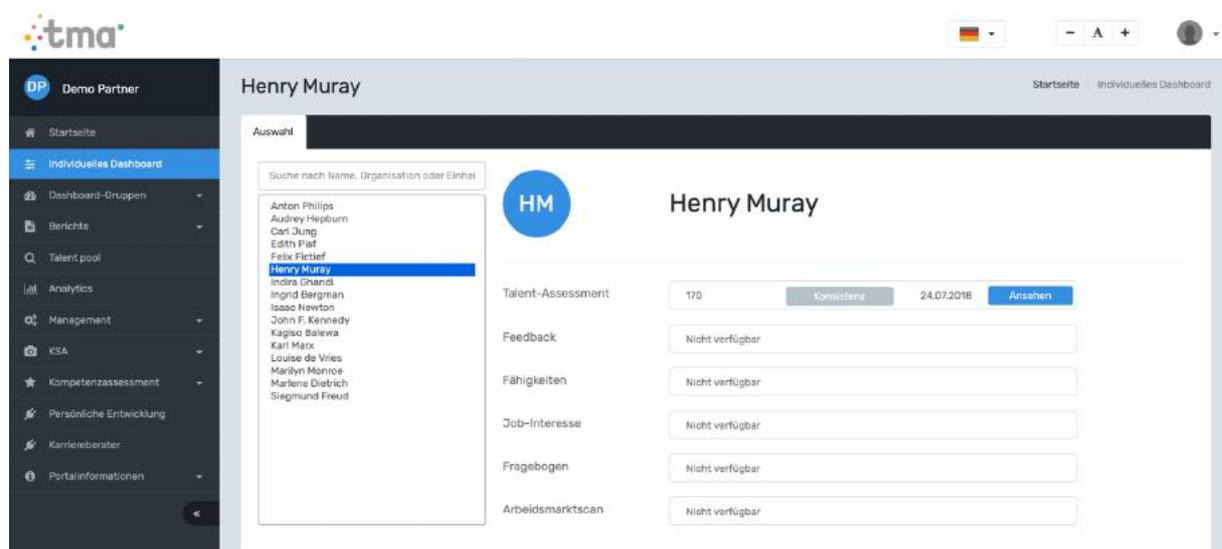


Abbildung 9: TMA-Portal Individuelles Dashboard

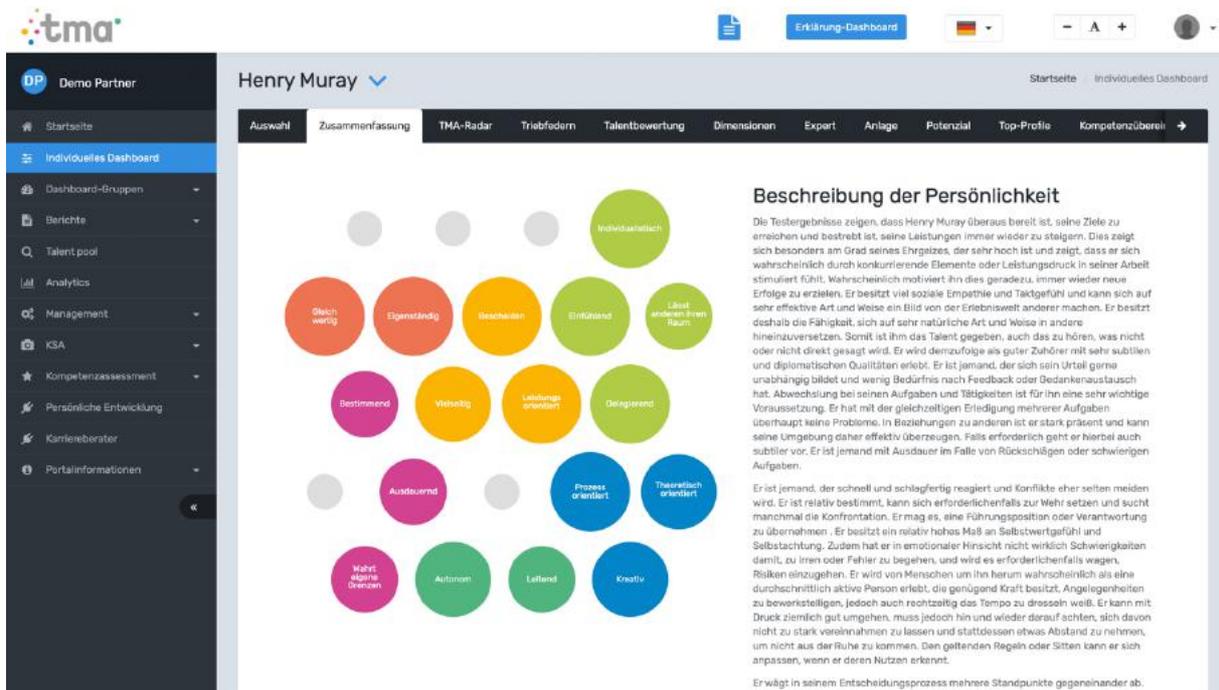


Abbildung 10: Übersicht Individuelles Dashboard

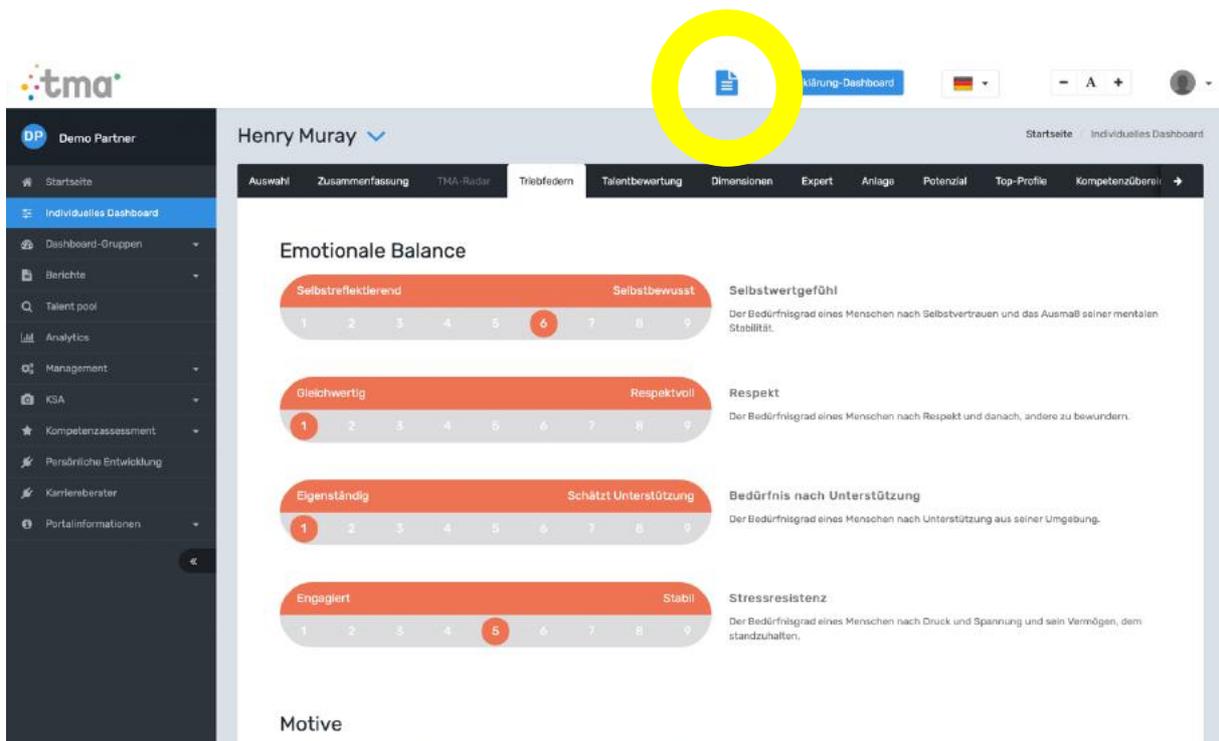


Abbildung 11: Individuelles Dashboard Triebfedernübersicht

Hier finden wir unter dem Menüpunkt „**Triebfedern**“ die individuelle Triebfedernübersicht für den jeweiligen Coachee. Im Coaching- oder Feedback-Prozess des Talendialogs sehen wir hier einerseits die Ausprägungen des Coachees aber auch die jeweils andere Seite der Triebfeder. Das kann dem Coachee im Talendialog unterstützend helfen, ein besseres Verständnis für die eigenen Talente zu entwickeln.

Das blaue Seiten-Symbol oben am Seitenrand (gelb markiert) dient dazu, die gesamte Übersicht herunterzuladen und auf diese Weise einfach und unkompliziert im Talentdialog zu verwenden.

Anm. Andreas Fritsch: „Ich nutze in manchen Fällen auch für den gesamten Talentdialog diese Online-Variante über das „Individuelle Dashboard“. Denn hier verbergen sich einige zusätzliche Möglichkeiten für Übersichten und Analysen. Wer gerne mit der Online-Variante arbeitet (ich mache das am Laptop oder iPad und lasse meinen Coachee mitschauen) sollte auf eine sehr stabile Internetverbindung achten. Denn wir arbeiten hier die ganze Zeit Online. Außerdem würde ich unbedingt empfehlen, alle Menüpunkte einmal vorab durchzuspielen. Denn im Gegensatz zum 19-seitigen Kandidatenbericht, in dem ausschließlich Triebfedern und Talente betrachtet werden, kommen im Individuellen Dashboard erstmals auch Kompetenz-Auswertungen und -Analysen zum Einsatz. Kleiner Tip: mit dem blauen Seiten-Symbol am oberen Rand können alle Kapitel/Reiter auch heruntergeladen und ausgedruckt werden.“

4.2 Die erste Dimension: Emotionale Balance:

Coach: „Lieber Herr Muray, wir werfen jetzt gemeinsam einen Blick auf die erste von sechs TMA-Dimensionen: Die Emotionale Balance.“

4.2.1 Die Dimension Emotionale Balance im Kandidatenbericht

Emotionale Balance

Balance von Henry Muray:

Henry Muray ist meistens von sich selbst überzeugt und schaut kaum zu jemanden auf. Er traut sich, Vorgesetzte anstandslos anzusprechen, und legt tatsächlich wenig Wert auf hierarchische Strukturen. Er hat ein sehr geringes Bedürfnis nach Unterstützung aus seiner Umgebung. Er ist hauptsächlich von sich überzeugt und kann sehr gut arbeiten, ohne dass andere ihm Mut zusprechen, wenn einmal etwas nicht gelingt. Das Maß an Selbstwertgefühl und Selbstachtung ist gut ausbalanciert und er besitzt ein gesundes Selbstbewusstsein. Er ist eine einigermaßen optimistische Persönlichkeit.

Er verfügt über eine gewisse Sicherheit, wodurch er relativ wenig Schwierigkeiten damit hat, Fehler zu machen. Auch ist er jemand, der relativ schnell und schlagfertig reagiert und Konflikte weniger schnell vermeiden wird. Er ist relativ selbstsicher, kann sich erforderlichenfalls zur Wehr setzen und sucht zuweilen die Konfrontation. Er kann mit Druck ziemlich gut umgehen, muss jedoch dann und wann aufpassen, sich nicht zu stark vereinnahmen zu lassen und etwas Abstand nehmen, um die eigene Ruhe zu bewahren.

Zusammenfassung der emotionalen Balance von Henry Muray:

- Sieht nahezu nicht zu anderen auf.
- Hat kaum Bedürfnis nach Unterstützung. Will Aufgaben vorwiegend selbst lösen.
- Besitzt ein einigermaßen ausgewogenes Selbstwert- und Selbstachtungsgefühl.
- Ist sich relativ sicher und hat emotional nicht allzuviel Schwierigkeiten damit, Fehler zu machen.
- Wird einem Konflikt nicht sehr schnell aus dem Weg gehen und hin und wieder in Konfrontation gehen.
- Kann recht gut mit Druck umgehen.

Punktezahl der emotionalen Balance



Abbildung 12: Kandidatenbericht Emotionale Balance

Coach: „Hier fasst TMA die Triebfedern **Selbstwertgefühl**, **Respekt**, **Bedürfnis nach Unterstützung** und **Stressresistenz** zusammen.

Coach: „Wie schon erwähnt gilt auch hier wie bei allen anderen Triebfedern: eine hohe Ausprägung der Triebfedern heißt nicht automatisch gut, eine niedrige Ausprägung nicht automatisch schlecht. Die Philosophie von TMA baut ja auf der Positiven Psychologie nach Maslow und Seligman auf, versucht also, so wenig wie möglich zu bewerten. Viel mehr beschreibt TMA unser Verhalten.

Auch hier sei wieder erwähnt: jede Triebfeder drückt ein „Bedürfnis nach“ aus. Bei manchen Triebfedern steht das auch dabei (wie z.B. **Bedürfnis nach Unterstützung**). Bei manchen nicht explizit (wie z.B. bei **Selbstwertgefühl**). Aber auch da geht es immer um das psychische Bedürfnis dahinter. Bei **Selbstwertgefühl** also um das Bedürfnis nach Selbstwertgefühl. Das heißt: wie hoch ist das Bedürfnis eines Menschen, mit hohem Selbstvertrauen aufzutreten. Bei Ihnen, Herr Muray, sehen wir eine neutrale Ausprägung bei „**Selbstwertgefühl**“. Allerdings im oberen neutralen Bereich (6). Ausdrücklich und sehr stark sichtbares, selbstbewusstes Auftreten ist nach TMA also nicht Teil Ihrer Bedürfnis-Struktur. Ein Mensch mit einer sehr hohen Ausprägung würde vermutlich noch sehr viel selbstbewusster auftreten. Bei allen Risiken, die damit auch verbunden sind.“

Anm. Andreas Fritsch: „Ich schaue mir bei einem sehr hoch ausgeprägten Selbstwertgefühl immer auch die Triebfedern „Dominanz“, „Konfrontation“ aber auch „Soziale Empathie“ an. Hat ein Kandidat z.B. bei „Dominanz“ und „Konfrontation“ zusätzlich sehr hohe Ausprägungen, wird er tendenziell bestimmender, konfrontierender auftreten. Oft, ohne sich dieser Wirkung nach außen wirklich bewusst zu sein. Wenn die „Soziale Empathie“ dann sehr hoch ausgeprägt ist, können wir davon ausgehen, dass ein besseres Grundverständnis für die eigene Wirkung bzw. eine höhere Bereitschaft zur Berücksichtigung fremder Bedürfnisse (Bedürfnis, sich empathisch zu verhalten) vorliegt. Bei Herrn Muray liegen Dominanz und Konfrontation im hoch ausgeprägten Talentbereich von jeweils 7. Das bedeutet, daß sich die äußere Wirkung eines selbstbewussten Auftretens verstärken wird, obwohl sein Bedürfnis nach Selbstwertgefühl „nur“ mit 6 ausgeprägt im neutralen Bereich liegt. Von der äußeren Wirkung her könnte dies also zu einer Fehlinterpretation führen. Die selbstbewußte Wirkung resultiert aus anderen Triebfedern und nicht unmittelbar auf dem Bedürfnis nach Selbstwertgefühl. Warum ist das wichtig? Wenn wir mit Menschen an den Konsequenzen ihrer Wirkung arbeiten wollen (z.B. im Führungs-Kontext oder in Beziehungen), dann müssen wir an der richtigen Bedürfnis-Ebene ansetzen (in diesem Fall also eher bei Dominanz und Konfrontation).“

Coach: „Allerdings können andere Psychische Bedürfnisse, Talente, die Wirkung von **Selbstwertgefühl** (dem entsprechenden Auftreten) auch deutlich verstärken. Ich springe daher direkt einmal in die Dimension „**Beeinflussende Talente**“, lieber Herr Muray. Hier sehen wir, dass Ihre Persönlichkeitsstruktur eine hohe Ausprägung der Triebfedern **Dominanz** und **Konfrontation** zeigt. Wie sehen Sie das? (alternativ: „Wie erklären Sie sich das?“/„Was bedeutet das aus Ihrer Sicht?“/„Kann das sein?“/„Wie zeigt sich das aus Ihrer Sicht in Ihrem Verhalten?“/„Wie zeigt sich das aus Ihrer Sicht in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern?“ usw.).“

Anm. Andreas Fritsch: „Hier entsteht nun oft ein sehr offener und wirksamer Dialog. Es kann sein, dass der Coachee nun sehr viele Dinge öffnet, die für den Coaching-Prozess sehr wichtig sind. Ich schreibe daher immer viel mit an dieser Stelle und baue weitere Fragen an den Antworten des Coachees auf. Wenn wir über ein klassisches Coaching sprechen, habe ich zu Beginn die Auftragsklärung gemacht, das heißt, ich kann nun Fragen und Antworten im Sinne des Coaching-Zieles formulieren und den Coaching-Prozess damit führen und strukturieren.“

Coach: „Ah, sehr interessant. Lassen Sie uns mit dieser Erkenntnis wieder zur Dimension „Emotionale Balance“ zurückgehen. Wir sehen hier zwei Talentausprägungen. Nämlich bei **Respekt** mit einer 1 und bei **Bedürfnis nach Unterstützung** ebenfalls mit einer 1. Das bedeutet, dass Sie in der Kommunikation mit anderen Menschen einen geringen (in aller Regel hierarchischen) Respekt aufweisen bzw. ein sehr geringes Bedürfnis danach haben, andere Menschen auf ein Podest zu stellen, sie über die Maßen zu respektieren, andere Personen als Vorbild zu nehmen. Eine geringe Ausprägung bei **Respekt** bedeutet auch, dass Sie Menschen wahrscheinlich sehr gleichwertig behandeln. Den Pförtner wie den CEO. Das kann natürlich positive und negative Auswirkungen haben.“

Anm. Andreas Fritsch: „Im Gespräch beobachte ich dabei die Reaktionen meines Klienten sehr genau. In diesem Fall kann es sein, dass Herr Muray mir mit einem unauffälligen Lächeln antwortet. Oder aber sein Gesicht fragend verzieht. Darauf kann ich als Coach entsprechend reagieren. Natürlich baue ich hierauf dann weitere offene Fragen auf. In TMA gibt es einen Begriff dafür: FACE VALIDITY. Das bedeutet: im gesamten Talent-Dialog arbeiten wir nicht nur mit dem Papier sondern mit der ganzheitlichen Wahrnehmung der Person. Wir schauen also auf die entsprechend zu beobachtenden Indikatoren, die uns unser Gegenüber zeigt. Wir sprechen hier von Mimik, Gestik, der Tonalität, der Wortwahl, der Körperhaltung und dem entsprechenden Kontext innerhalb dessen das Gespräch stattfindet.“

Coach: „Lieber Herr Muray, beschreiben Sie mir doch eine Situation, in der Sie ein entsprechendes Verhalten bei sich selbst wahrgenommen haben. Haben Sie vielleicht schon einmal entsprechendes Feedback von anderen Menschen bekommen? Wie äußert sich Ihr Respekt-Bedürfnis im Alltag, im Job? Wie sehen Sie Ihren Chef? Wie gehen Sie tagtäglich mit Ihren Kunden, Ihren Mitarbeiter:innen um? (**Anmerkung:** hier kann es durchaus zu einem sehr intensiven Dialog kommen. In einem Coaching-Prozess sollte das Coaching-Ziel im Auge behalten werden. In einem Recruiting-Interview sollten die Beobachtung des Kandidaten und die Arbeit mit den STAR-Fragen im Vordergrund stehen, eventuell unterstützt durch ein TMA-Kompetenz-Match).

Coach: „Ich möchte an dieser Stelle erwähnen, lieber Herr Muray, dass Sie in diesen beiden Triebfedern nicht nur eine Ausprägung im Talentbereich aufweisen, sondern sogar jeweils eine **extrem** geringe Ausprägung von 1. Für diese Extremausprägung (übrigens auch bei einer 9 im oberen Bedürfnisbereich) gilt: es kann sich um ein spezielles, persönliches Thema handeln, das Sie gerade sehr stark beschäftigt. Oft handelt es sich hier um Stress-Themen, die innerhalb der letzten 3-12 Monate aufgetreten sind. Daher meine Frage: gibt es etwas, das in ihrem Leben in den letzten 3-12 Monaten passiert ist, das dazu geführt haben kann, dass Ihr Bedürfnis nach **Respekt** und Ihr **Bedürfnis nach Unterstützung** so extrem niedrig geworden ist? (**Anmerkung:** ein wichtiger Aspekt. Hier sollten wir gut zuhören und auf den Antworten aufbauende, vertiefende Fragen stellen. Bei den Extremausprägungen von 1 und 9 sollte immer hinterfragt werden, ob es sich um eine temporäre Ausprägung handelt. Bei diesen

*Extremausprägungen KANN es sich um stabile Persönlichkeitsmuster handeln. Es kann aber auch sein, dass sie relativ kurzfristig – in den letzten 3-12 Monaten – durch äußeren Stress gebildet wurden. Beispiel: ein Coachee hat eine Bedürfnisausprägung bei „**Abwechslungsbedürfnis**“ von 1. Also ein Talent. Er wird sich sehr fokussiert verhalten, möchte nicht viele neuen Eindrücke, Projekte, Aufgaben, sondern sich auf eine oder wenige konzentrieren. Bei einer 1 bei **Abwechslungsbedürfnis** kann es aber sein, daß sich im (Arbeits-) Leben des Coachees innerhalb der letzten 3-12 Monate so viel Stress und so viel Neues ereignet hat, dass sich aus einer normalerweise neutralen Ausprägung von 4-6 ein temporär **extrem** geringes **Abwechslungsbedürfnis** herausgebildet hat. Dies kann sich im Laufe der Zeit, bei mehr Entspannung, besserer Arbeitsorga, einem veränderten Umfeld, einem guten Coaching-Prozess wieder im neutralen Bereich zwischen 4-6 einpendeln. Kann, muss nicht. Die Wahrscheinlichkeit für stabil/temporär liegt erfahrungsgemäß bei 50:50. Daher sollten speziell in den Extremausprägungen gute, offene Fragen im Coaching-Prozess (an der Auftragsklärung orientiert) oder im Interview (an der angestrebten Rolle/Kompetenzanforderung orientiert => siehe TMA-Kompetenzmodell) gestellt werden.*

Coach: „Sie sehen hier auf den Talentkarten, wie sich jemand mit einer Talent-Ausprägung auf der anderen Seite der Skala verhalten würde (zeigt die hohe Ausprägung und die jeweiligen Verhaltens-Beispiele von **Respekt** und **Abwechslungsbedürfnis** auf den Talent-Karten oder aus der Übersicht TRIEBFEDERN aus dem Portal). Sie sehen also beispielsweise, dass jemand bei einem sehr hohen Bedürfnis nach Unterstützung sehr dankbar verhalten wird, wenn viel Unterstützung kommt. Sie sogar aktiv braucht und einholt. Diese Person würde dann – im Gegensatz zu Ihnen – produktiver arbeiten können, wenn Unterstützung angeboten wird. Bei Ihnen, Herr Muray, könnte es sogar sein, dass zu viel Unterstützung oder alleine das Angebot von intensiver Unterstützung sich negativ auf Ihre Motivation auswirkt. Habe ich Recht? Sie machen Dinge lieber alleine und fühlen sich mit viel Unterstützung nicht besser? Beschreiben Sie mir mal, wie sich das so in ihrem Arbeitsumfeld verhält. Wie geht es Ihnen damit? Wie wirkt es sich auf Sie aus, wenn SIE andere aktiv unterstützen sollen? (Anmerkung: an dieser Stelle sollten wir uns sowohl die Triebfedern **Soziale Empathie** und **Hilfsbereitschaft** (Dimension Soziale Talente) als auch **Unabhängiges Denken und Handeln** und **Verantwortung und Leadership** (Dimension Führungstalente) betrachtet werden).

Coach: „Lieber Herr Muray, wenn wir uns zu Ihrem geringen **Bedürfnis nach Unterstützung** Ihr hohes Bedürfnis nach **Unabhängigem Denken und Handeln** und Ihr hohes Bedürfnis nach **Verantwortung und Leadership** anschauen – Sie werden sich also einerseits sehr autonom verhalten, Entscheidungen selber treffen wollen, möglicherweise das Team nicht in Entscheidungen einbinden, andererseits aber hohe Verantwortung verspüren und Leadership übernehmen wollen. Kann das sein? Wie wirkt sich das auf unser zu Beginn besprochenes Thema aus, das Sie gerne klären wollen? Beschreiben Sie mir ein wenig, was das für Sie bedeutet, wie es Ihnen mit diesen Ausprägungen geht?

Coach: „Abschließend werfen wir noch einen Blick auf die neutrale Ausprägung bei **Stressresistenz** (5). Bei Ausprägungen von 5 handelt es sich um ein sogenanntes „Bonus-Talent“ – wie wir es etwas scherzhaft nennen. Dabei können Sie ohne jeweils großen Energieaufwand temporär Verhalten zeigen, das einer hohen Ausprägung entspricht aber auch auf die andere Seite mit dem Verhalten einer niedrigen Ausprägung wechseln. Ansonsten wird sich Ihr Bedürfnis nach **Stressresistenz** nicht signifikant in Ihrem Verhalten zeigen. Es ist

eben neutral und wird sich immer wieder bei neutral „einpendeln“. Wie sehen Sie das? Trifft das zu aus Ihrer Sicht?

Sie sehen hier auf der Talentkarte, dass sich eine Person mit einer niedrigen Ausprägung von **Stressresistenz** von 1-3 (also einem Talent) nicht unbedingt gestresst verhalten muß. Jemand, der hier im niedrigen Talentbereich steht, wird sich vielmehr intensiv darum kümmern und bemühen, dass Stress gar nicht erst entsteht. Denn: das Bedürfnis dieser Person nach Stress ist gering. Andererseits wird jemand mit einer sehr hohen Ausprägung von **Stressresistenz** Stress möglicherweise suchen oder (bewusst oder unbewusst) sogar selbst auslösen. Denn ein hohes Bedürfnis nach **Stressresistenz** bedeutet: „Es muss sehr viel Stress da sein, den ich lösen kann! Wenn keiner da ist, mach ich ihn selbst.“ (Anmerkung: eine Person mit einer hohen **Stressresistenz** und einem gleichzeitig hohen **Selbstwertgefühl**, einem hohen **Abwechslungsbedürfnis**, einem hohen Bedürfnis nach **Ehrgeiz und Herausforderung**, hoher **Energie & Tatkraft** und hoher **Ausdauer** wird sehr aktiv Herausforderungen und Aktion suchen, benötigt ein entsprechend herausforderndes und abwechslungsreiches Umfeld. Daher sollte man diese Triebfedern immer im Zusammenhang mit der Triebfeder **Stressresistenz** betrachten).

Coach: „Lieber Herr Muray, einen kurzen Blick werfen wir hier bei der Emotionalen Balance noch auf die Bullet-Points in Ihrem Bericht, die Ihr potentiell Verhalten beschreiben (Zusammenfassung der Emotionalen Balance). Den Text mit der Zusammenfassung lesen Sie sich bitte bis zu unserem nächsten Gespräch in Ruhe durch. TMA leitet aus Ihren Triebfedern also ab, dass Sie wohl „nahezu nicht zu anderen aufsehen“, dass Sie „kaum ein Bedürfnis nach Unterstützung haben und Aufgaben vorwiegend selbst lösen wollen“, dass Sie ein „einigermaßen ausgewogenes Selbstwert- und Selbstachtungsgefühl besitzen“.... usw.

Anm. Andreas Fritsch: „Im Talentedialog gehe ich diese potentiellen Verhaltensmuster nur in der ersten Dimension (also in der Emotionalen Balance) in dieser Form durch. Das soll einfach dem Grundverständnis dienen. In den folgenden fünf Dimensionen gehe ich nur noch sporadisch auf die Bullet-Points also die potentiellen Verhaltensmuster ein. Ein Tip an dieser Stelle: ich versuche meine Formulierungen nicht ultimativ zu wählen. Daher sage ich das wirklich so: „TMA sagt, dass Sie sich aufgrund Ihrer Talente vermutlich.... verhalten werden“ und so gehe ich das dann Punkt für Punkt durch.“

4.2.2 Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Emotionale Balance

Ähnlich wie die Talent-Karten kann – wie besprochen - auch die sogenannte Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal der Unterstützung des Talendialogs dienen. Im Unterschied zu den Talent-Karten, die natürlich immer nur generelle Informationen zu den Talentausprägungen liefern, gibt die Triebfedern-Übersicht aus dem Portal die zum Kandidaten/zur Kandidatin gehörenden Talente wieder.



Abbildung 13: Emotionale Balance im Portal

Anm. Andreas Fritsch: Ich nutze die individuelle / kandidatenbezogene Triebfedern-Übersicht, um dem Coachee / Kandidat:in beide Seiten der Talentausprägung je Triebfedern in einfachen Worten aufzeigen zu können. Auf den Seiten oben seht Ihr auf für „Emotionale Balance“ z.B. SELBSTREFLEKTIEREND bei einer Talent-Ausprägung von 1-3 und SELBSTBEWUSST bei einer Talent-Ausprägung von 7-9. Diese Attribute nennen sich in TMA Talentsignale. Ich beschreibe immer zuerst beide Seiten, bevor ich dem Coachee Fragen stelle.“

4.3 Die zweite Dimension: Motive

Coach: „Schauen wir uns jetzt gemeinsam die Triebfedern und Talente Ihrer Motive an.“

4.3.1 Die Dimension Motive im Kandidatenbericht

Motive

Was Henry Muray antreibt und was er erreichen will:

Henry Muray besitzt ein sehr hohes Ambitionsniveau. Er ist eine sehr leidenschaftliche Persönlichkeit und möchte sich gerne optimal entfalten. Er ist besonders leistungsorientiert. Um Leistungen zu erbringen ist er sehr gut in der Lage sich zu motivieren und zu tun was nötig ist um gegen andere zu gewinnen. Er ist sehr konkurrenzorientiert. Das Bedürfnis nach Abwechslung innerhalb einer Position oder Aufgaben ist bei ihm ausgesprochen präsent und wichtig für seine Motivation. Er verteilt seine Aufmerksamkeit gerne auf verschiedene Tätigkeiten und Projekte gleichzeitig. Zudem findet er es wichtig, regelmäßig an neuen Themen arbeiten zu können. Er ist ein echter Generalist. Gleichzeitig gibt er bei Problemen oder Herausforderungen nicht auf. Er kann sich an etwas festbeißen und wird nicht loslassen, solange es nicht wirklich nötig ist. Er wird Tätigkeiten nicht ohne weiteres unvollendet oder ungelöst liegen lassen. Von Menschen um ihn herum wird er wahrscheinlich als eine durchschnittlich aktive Person erlebt, die genügend Kraft besitzt Aufgaben zu erledigen, jedoch auch rechtzeitig das Tempo zurücknehmen kann. Er sucht nahezu keine Anerkennung von anderen für seine Leistungen und ist daher fast völlig unabhängig von Lob und positiver Bestätigung aus seinem Umfeld um motiviert zu bleiben.

Zusammenfassung der Motive von Henry Muray:

- Hat ein sehr hohes Ambitionsniveau, versucht konsequent seine Leistungen zu verbessern.
- Lässt sich durch Wettbewerb sehr stark antreiben.
- Wird durch Vielfalt und Abwechslung stark motiviert.
- Er ist ein Generalist.
- Besitzt Ausdauer.
- Ist im Allgemeinen eine ausgeglichene Persönlichkeit.
- Ist, um motiviert zu bleiben, von Lob und Ansehen nahezu unabhängig.

Punktezahl der Motive

Bedürfnis nach Ansehen	Beschaiden 1
Abwechslungsbedürfnis	8 Vielseitig
Ehrgeiz & Herausforderung	9 Leistungsorientiert

© tma
6

Abbildung 14: Kandidatenbericht Motive

Coach: „In den Motiven fasst TMA die Triebfedern **Bedürfnis nach Ansehen**, **Abwechslungsbedürfnis** und **Ehrgeiz und Herausforderung** zusammen.

Coach: „Zunächst schauen wir uns Ihr **Bedürfnis nach Ansehen** an. Hier haben wir ein Talent mit einer sehr niedrigen Bedürfnisausprägung von 1. Es ist Ihnen also offenbar nicht wirklich wichtig, für Ihre Leistung explizite Anerkennung von anderen Menschen zu bekommen. Das würde z.B. bedeuten, dass für Sie Status-Symbole und ähnliche Motivatoren keine große Rolle spielen. Korrekt? Erzählen Sie mir ein bisschen darüber. Wie zeigt sich diese Ausprägung z.B. im Job?

Coach: „Das sogenannte Talentsignal ist hier „bescheiden“. Ein Mensch mit einer sehr geringen Ausprägung beim **Bedürfnis nach Ansehen** wird sich also tendenziell bescheidener verhalten. Inwieweit und in welchen Situationen sehen Sie dieses Verhalten bei sich selbst? Schauen wir uns einmal die andere Seite der Ausprägung an: jemand mit einer 7-9 bei **Bedürfnis nach Ansehen** würde sich „repräsentativ“ (so das Talentsignal in TMA) verhalten. Das heißt, diese Person würde einen sehr großen Wert darauf legen, gesehen, anerkannt und wertgeschätzt zu werden.

Bei Ihrer sehr hohen Ausprägung des Bedürfnisses nach **Ehrgeiz und Herausforderung** werden Sie aber doch sehr leistungsorientiert auftreten und handeln, Herr Muray. Die Motivation dafür ist aber viel mehr eine intrinsische. Das bedeutet: durch die Kombination von **Bedürfnis nach Ansehen** von 1 und **Ehrgeiz und Herausforderung** von 9 werden Sie möglicherweise Vollgas geben, um Ihre Ziele zu erreichen. Aber nicht, um von anderen Menschen Anerkennung für Ihre Leistung zu bekommen. Stimmt das, Herr Muray?“

Anm. Andreas Fritsch: „Bei einer sehr hohen Ausprägung von Bedürfnis nach Anerkennung kann es sein, dass sich dieses Bedürfnis rein auf die Leistung, die eigene Arbeit bezieht (das ist meist dann der Fall, wenn das Unterstützungsbedürfnis niedrig, die Soziale Empathie niedrig, das Bedürfnis nach Ehrgeiz und Herausforderung hoch, die Kontaktfreude sehr niedrig ist. Außerdem der Pragmatismus niedrig und das Bedürfnis nach Ordnung und Struktur hoch ist. Das würde ich mir dann anschauen. Bei gegenteiligen Ausprägungen bezieht sich das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung viel mehr darauf, als Mensch, als Person gemocht und anerkannt zu werden. Und das macht schon einen deutlichen Unterschied im Sinne von Motivation, Kommunikation, Zielerreichung und Stressmustern.“

4.3.2 Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Motive



Abbildung 15: Motive im Portal

4.4 Die dritte Dimension: Soziale Talente

Coach: Schauen wir uns jetzt gemeinsam die Ausprägungen Ihrer Sozialen Talente genauer an.“

4.4.1 Die Dimension Soziale Talente im Kandidatenbericht

Soziale Talente

Wie Henry Muray in Beziehung zu anderen ist:

Er begegnet anderen in Gruppen mit Respekt und kann ein wenig ernsthaft wirken. In Gruppen bietet er anderen Raum und tritt selbst weniger in den Vordergrund, wodurch eine gewisse Chance besteht, dass er von der Umgebung zuweilen leicht übersehen wird. Er ist im kleinen Kreis und in einer 1:1-Beziehung am stärksten. Soziale Beziehungen und Freundschaften sind für Henry Muray recht unwichtig. Er hat infolgedessen ein sehr geringes Bedürfnis nach Freundschaften oder engen Beziehungen zu KollegInnen.

Er ist jemand mit sehr viel sozialer Empathie für die Erlebniswelt und Probleme anderer. Er besitzt sehr viel Mitgefühl. Dies verstärkt auch sein funktionales Einfühlungsvermögen. Er ist taktvoll und wird als warme Persönlichkeit empfunden. Er kann, mit anderen Worten, gut zuhören und wirklich verstehen, was andere motiviert oder beschäftigt. Er hat ein ehrliches intrinsisches Interesse an Menschen und ihren Beweggründen. In schwierigen Situationen wird er andere kaum um Hilfe bitten. Er wird nahezu ohne Rücksprache aktiv werden. Er hat beinahe kein Bedürfnis sich mit anderen zu beraten.

Er hat ein sehr sachliches Auftreten und wird deutlich weniger bereit sein, anderen beizustehen oder Unterstützung anzubieten, wenn dem wenig oder nichts gegenüber steht. Er geht stark von der Eigenverantwortung anderer Menschen aus. Er ist jemand, der im Allgemeinen seine eigenen Wege geht und sich, wenn erforderlich, der Umgebung anpasst.

Zusammenfassung der sozialen Talente von Henry Muray:

- Ist im kleineren Kreis am stärksten. Begegnet anderen in Gruppen mit Respekt.
- Hat nahezu kein Bedürfnis nach sozialen Beziehungen.
- Hat viel intrinsisches Interesse an menschlichen Problemen und der Analyse von Verhalten.
- Hat sehr viel intrinsisches Interesse an menschlichen Problemen und der Analyse von Verhalten.
- Verhält sich sehr sachlich.
- Passt sich an, wenn es sein muss.

Punktezahl der sozialen Talente

Konformität	4
Extraversion	Lässt anderen ihren Raum 3
Hilfsbereitschaft	Delegierend 1
Soziale Empathie	9 Einfühlend
Kontaktfreude	Individualistisch 1

Abbildung 16: Kandidatenbericht Soziale Talente

Coach: „In der Dimension Soziale Talente – die Beziehung zu anderen Menschen – fasst TMA Ihre Triebfedern **Konformität** (vormals Anpassungsbedürfnis), **Extraversion**, **Hilfsbereitschaft**, **Soziale Empathie** und **Kontaktfreude** (vormals Soziabilität) zusammen.

Coach: „Wir sehen hier insgesamt vier Talente und eine neutrale Triebfeder (**Konformität**). Wenn wir uns Ihr gering ausgeprägtes Bedürfnis nach **Extraversion** anschauen, dann lässt das den Schluss zu, dass Sie kein starkes, intrinsisches Bedürfnis danach haben, aufzufallen und extrovertiert aufzutreten. Auf der anderen Seite dieser Ausprägung brauchen wir die Bühne. Wir lieben es, sichtbar zu sein, vor einer Gruppe zu präsentieren. Das Talentsignal, das TMA hier verwendet – also das kurz beschriebene Verhalten – ist „Auffallend“ gegenüber „Lässt anderen ihren Raum“, was bei Ihnen der Fall ist. Wie sehen Sie das? Wie nehmen Sie diese Ausprägung in der Arbeit mit anderen Menschen wahr? Trifft das zu aus Ihrer Sicht? Welches Feedback bekommen Sie hier von außen?“

Anm. Andreas Fritsch: „In diesem Fall hat der Coachee aber auch eine hohe Dominanz und eine hohe Konfrontation. Wenn wir also externes Feedback einholen würden, würde jemand, der Herrn Muray kennt, ihn vermutlich als extrovertiert beschreiben, weil dominantes Verhalten mglw. als extrovertiert verstanden und interpretiert wird. Das ist aber nicht der Fall, weil die dahinterliegende Motivation des sichtbaren Verhaltens (unter der Wasseroberfläche im Sockel des Eisbergs) aus einem ganz anderen Bedürfnis resultiert. Für Persönlichkeitsentwicklung, für die Beziehung zu anderen Menschen, für die Führung ist das sehr relevant. Ohne das Wissen über die wahren Motivatoren würden wir als Coach, Trainer oder Personalentwickler möglicherweise mit unseren Interpretationen völlig daneben liegen und uns wundern, warum sich trotz zahlreicher Aktivitäten und Maßnahmen keine Veränderung einstellt.“

Coach: „Außerdem fällt auf, dass Sie bei dem Bedürfnis nach **Hilfsbereitschaft** (also Ihrem Bedürfnis, sich anderen Menschen gegenüber hilfsbereit zu verhalten) **sehr** gering ausgeprägt ist. Was ist in den letzten Monaten vorgefallen, dass Sie sich hier regelrecht zurückgezogen haben, sich auf sich selbst fokussieren und nicht aktiv ihre Hilfe anbieten? Sehen Sie das auch so? Wie zeigt sich das aus Ihrer Sicht?

Wir sehen nämlich einen interessanten Widerspruch, der in Wahrheit keiner ist: ein extrem hoch ausgeprägtes Bedürfnis nach **Sozialer Empathie** – also Ihrem intrinsischen Bedürfnis danach, die Wünsche, Bedürfnisse, Empfindungen von anderen Menschen zu ergründen. Sehr interessant dabei: Sie haben dieses Bedürfnis zwar, haben aber kein Bedürfnis, daraufhin auch in Aktion zu treten, also zu helfen, denn Ihr Bedürfnis nach **Hilfsbereitschaft** liegt bei 1. Erzählen Sie mir ein wenig darüber. Wie sehen Sie das? Wie äußert sich das?

Anm. Andreas Fritsch: „Wir sehen in den beiden Triebfedern Hilfsbereitschaft und Soziale Empathie immer wieder sehr spannenden Zusammenhänge. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Menschen mit einer sehr hohen Hilfsbereitschaft UND einer sehr hohen Empathie sehr häufig ihre eigenen Bedürfnisse zugunsten der Bedürfnisse anderer Menschen zurückstellen. Oft neigen sie zum Helfersyndrom. In einem Team, in dem Menschen zusammentreffen mit einem sehr niedrigen Bedürfnis nach Unterstützung, einem sehr hohen Unabhängigen Denken und Handeln, einer geringen Konformität, einer geringen Ausprägung bei Hilfsbereitschaft einerseits und den gegenteiligen Ausprägungen auf der anderen Seite, kann das zu starken Spannungen, Missverständnissen und zu Misskommunikation führen. Alleine diese Erkenntnis kann im Team bereits großartige Veränderungen auslösen.“

Coach: „Werfen wir nun einen Blick auf die extrem niedrige Ausprägung Ihres Bedürfnisses nach **Kontaktfreude**. Was sagt die 1 aus Ihrer Sicht aus? Ein kleiner Hinweis: Menschen, die eine hohe Ausprägung bei Kontaktfreude aufweisen, brauchen mehr Menschen um sich herum. Sie brauchen Gruppen in verschiedener Ausprägung. Bei hoher **Sozialer Empathie** UND hoher **Kontaktfreude** UND hoher **Extraversion** liegt die Vermutung nahe, dass dieser Mensch bekannte, vertraute Gruppen bevorzugt und sich mit diesbezüglicher Veränderung des Umfeldes schwertut. Hat jemand eine sehr niedrige Ausprägung bei **Kontaktfreude**, legt diese Person viel mehr Wert auf die Qualität von Beziehungen denn auf die Quantität. Also ein paar wenige gute Freunde und Kollegen sind wichtiger als eine Masse von flüchtigen Bekanntschaften. Auch wird jemand mit einer geringen **Extraversion** UND einer geringen **Kontaktfreude** tendenziell mehr Ruhe und Rückzug brauchen, sich also im Homeoffice nicht unwohl fühlen, ein Großraumbüro dagegen eher als belastend empfinden. Das ist ja bei Ihnen der Fall, Herr Muray. Wie sehen Sie das? Können Sie das nachempfinden? Beschreiben Sie mir mal, wie Sie den Umgang mit anderen Menschen, mit Kollegen, Freunden organisieren?“

4.4.2 Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Soziale Talente



Abbildung 17: Soziale Talente im Portal

4.5 Die vierte Dimension: Beeinflussende Talente

Coach: „Lieber Herr Muray, kommen wir nun zu Ihren Beeinflussenden Talenten. Die Beeinflussenden Talente sagen etwas darüber aus, wie Sie – auch in der Wechselwirkung mit anderen Menschen – Ihre Ziele erreichen. Wir schauen uns hier also Ihre Triebfedern **Dominanz, Energie und Tatkraft, Konfrontation und Ausdauer** an.“

4.5.1 Die Dimension Beeinflussende Talente im Kandidatenbericht

Beeinflussende Talente

Wie und in welchem Maße Henry Muray seine Ziele erreicht:

In Beziehung zu anderen ist Henry Muray stark anwesend. Er besitzt Überzeugungskraft, kann jedoch erforderlichenfalls auch subtil vorgehen. Er fühlt sich nicht oft eingeschränkt, wenn andere ihm nicht entgegen kommen, oder wenn er mit Rückschlägen und Widerständen konfrontiert wird. Er gibt nicht schnell auf, kann jedoch mit dem Loslassen von Aufgaben, an denen weiterzuarbeiten weniger sinnvoll ist, etwas Mühe haben.

Er weiß seine Energie ausgewogen einzusetzen. Das bedeutet, dass er situationsbedingt die benötigten Maßnahmen ergreifen wird um ein Ziel zu erreichen, oder jemand anderen zu beeinflussen. Zudem geht er, um andere zu überzeugen, eher selbstsicher vor. Aufgrund dessen kann sich das Klima gelegentlich schneller verschlechtern, was gewisse Widerstände hervorrufen kann. Er ist zur Verteidigung der (eigenen) Interessen ziemlich streitbar. Er kann sich den Strukturen und der Kultur seiner Umgebung anpassen, wenn er das wirklich will. Dadurch wird er sein Umfeld etwas rascher verstehen und sich besser anpassen. Daraufhin akzeptieren ihn Menschen etwas schneller, was ihm hilft Einfluss auf andere auszuüben.

Zusammenfassung der beeinflussenden Talente von Henry Muray:

- Ist überzeugend.
- Setzt sich bei Widerständen oder Rückschlägen durch und gibt nicht schnell auf.
- Hat angemessene Energie zur Verfügung.
- Agiert eher selbstsicher. Besitzt zur Verteidigung seiner Interessen eine gewisse Streitlust.
- Passt sich zuweilen an, bevorzugt aber oftmals die eigenen Regeln.

Punktezahl der beeinflussenden Talente

Dominanz	7 Bestimmend
Energie & Tatkraft	5
Konfrontation	7 Wahrt eigene Grenzen
Ausdauer	7 Ausdauernd

Abbildung 18: Kandidatenbericht Beeinflussende Talente

Coach: „Wir sehen hier vier Talente und eine neutrale Triebfeder mit 5 (**Energie und Tatkraft**), die ein besagtes „Bonustalent“ darstellt. Sie können also mit relativ wenig Energieaufwand beide Verhaltensmuster „Gelassen“ und „Unternehmerisch“ – wie TMA hier die Talentsignale von **Energie und Tatkraft** formuliert, zeigen (*Anmerkung: hier kommen die Talentkarten bzw. die Triebfedern-Übersicht besonders zum Einsatz, denn TMA zeigt uns im TMA-Profil / Kandidatenbericht keine Talent-Signale, da ja mit „neutral“ kein Talent vorliegt*).

Coach: „Eine sehr hohe Ausprägung von **Dominanz** bedeutet, dass Sie wahrscheinlich sehr deutlich und präsent auftreten. Das Talentsignal heißt hier „Bestimmend“. Warum? Weil Ihr Bedürfnis hoch ist, dominant und bestimmend aufzutreten. Was meinen Sie dazu? Wie sehen Sie das? Kann das sein ;-)? Sie werden also vermutlich von Ihrem Umfeld sehr viel extrovertierter wahrgenommen, als das eigentlich ihren intrinsischen Bedürfnissen (siehe **Extraversion**) entspricht. Kann das sein?

Darüberhinaus ist Ihr Bedürfnis nach **Konfrontation** hoch ausgeprägt. Sie werden also durchaus schnell Grenzen ziehen, sich nichts gefallen lassen, konfrontativ auftreten. Das kann natürlich in bestimmten Situationen für Ihr Umfeld sehr herausfordernd sein. Stimmt's? Dabei ist auch die hohe Ausprägung von **Dominanz** und die 7 bei **Ausdauer** verstärkend. Beschreiben Sie mir mal Situationen, in denen Sie sich selbst in dieser Form wahrgenommen haben. Inwiefern hat das mit unserem zu Beginn formulierten Thema zu tun?

Anm. Andreas Fritsch: „In diesem Zusammenhang würde ich mir bei Herrn Muray auch die Ausprägungen von Unabhängigem Denken und Handeln und Verantwortung und Leadership anschauen. Die jeweils hohen Ausprägungen dort legen ein sehr beharrend auftretendes Verhalten nahe. Seine Persönlichkeitsstruktur kann dazu neigen, besserwisserisch, rechthaberisch aufzutreten und andere Menschen zu kritisieren, die nicht seiner Meinung sind. Und das auch mal lautstark. Andererseits deuten diese Talent-Ausprägungen aber auch auf einen Menschen hin, der sehr werte- und meinungsorientiert auftritt und handelt (die Betonung liegt dabei auf SEINEN Werten und SEINER Meinung. Im Talendialog sollten wir also an dieser Stelle vorsichtig und diplomatisch vorgehen. Die Wahrscheinlichkeit liegt nahe, dass ein Mensch mit dieser Talent-Ausprägung sehr stark auf seiner Meinung beharrt und uns in unseren Interpretation nicht automatisch folgt, sondern seine eigene Meinung dazu kundtun möchte. Darauf sollten wir vorbereitet sein. Eine Wertschätzung und Anerkennung seiner Meinung hilft, die Gesprächsgrundlage zu verbessern. Hinweis auf das fundierte TMA-Modell, die korrekten psychologischen Hintergründe von TMA, fundierte Quellen und namhafte Wissenschaftler, die zu den Erkenntnissen aus TMA beigetragen haben, helfen, dieses Bedürfnis zu stützen. Auf einer Meta-Ebene kann der Klient so erkennen, was diese Anerkennung für ihn bedeutet und dass er auf positive Art und Weise dazu beitragen muss und kann, dieses Bedürfnis zu befriedigen.“

4.5.2 Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Beeinflussende Talente

Beeinflussende Talente

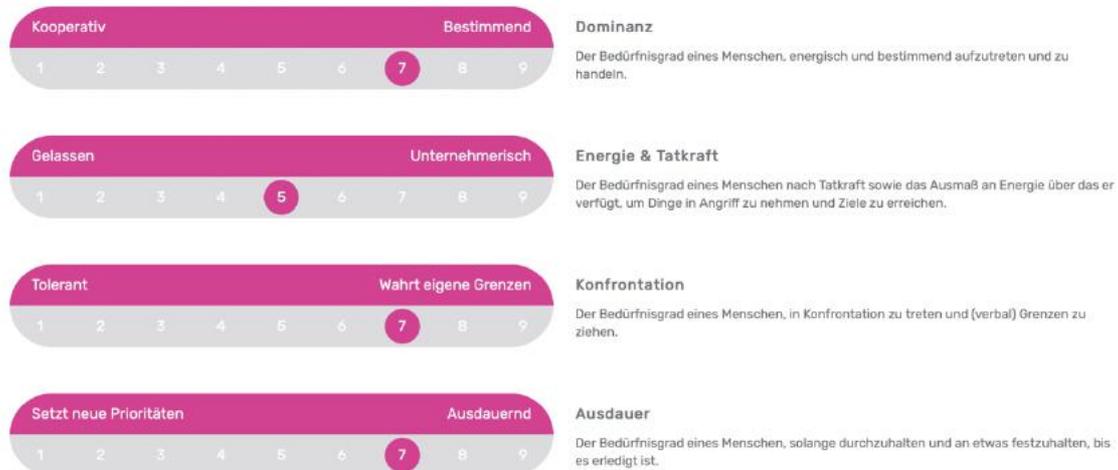


Abbildung 19: Beeinflussende Talente im Portal

4.6 Die fünfte Dimension: Führungstalente

Coach: „Lieber Herr Muray, wenn wir uns Ihre Führungstalente anschauen, dann sehen wir hier folgende Triebfedern, die TMA diesen Führungstalenten zuordnet: **Entschlossenheit, Unabhängiges Denken und Handeln, und Verantwortung und Leadership.**

4.6.1 Die Dimension Führungstalente im Kandidatenbericht

Führungstalente

Welche Ambitionen Henry Muray hat und welche Art von Führungsstil er anwendet:

Henry Muray ist sehr unabhängig und selbständig in seiner Urteilsbildung und wird demzufolge die zu wählende Richtung vorzugsweise von seinen eigenen Überzeugungen abhängig machen. Er wird selten Abstimmung mit seiner Umgebung oder der Gruppe suchen. Es besteht die Gefahr, dass er andere und sein Team zu wenig in Aufgaben mit einbezieht, wodurch er deren Interessen aus dem Auge verlieren kann. Seine Denkweise zeichnet sich durch große Beharrlichkeit aus. Zudem hat er ein sehr geringes Bedürfnis nach Freundschaft oder sozialen Beziehungen mit den direkten KollegInnen. Er wird höchstwahrscheinlich einen sachlichen Führungsstil pflegen. Da er sich sehr leicht in andere hineinversetzen kann, kann er sehr gut situativ führen.

Bezüglich seiner Position gibt er an, recht viel Ehrgeiz zu haben, andere zu führen und Verantwortung zu tragen. Er wägt in seinem Entscheidungsprozess mehrere Standpunkte gegeneinander ab. In seinem Führungsstil ist Zielorientierung von sehr nebensächlicher Bedeutung. Sein Fokus ist stark darauf ausgerichtet, firmenintern gute kollegiale Beziehungen aufzubauen.

Zusammenfassung der Führungstalente von Henry Muray:

- Ist individualistisch und unabhängig, kaum auf das Team und andere ausgerichtet.
- Hat einen sehr stark sachlich geprägten Führungsstil.
- Ist ambitioniert und will führen.
- Fasst ohne Zustimmung nicht gerne Beschlüsse.
- Hat einen sehr stark prozessorientierten Führungsstil.

Punktezahl der Führungstalente

Entschlossenheit	4
Unabhängiges Denken & Handeln	8 Autonom
Verantwortung & Leadership	7 Leitend

Abbildung 20: Kandidatenbericht Führungstalente

Coach: „Sie werden also aufgrund der hohen Ausprägungen bei **Unabhängigem Denken und Handeln** und **Verantwortung und Leadership** sehr „Autonom“ und „Leitend“ auftreten. Da Sie sicher ein hohes Bedürfnis nach Eigenständigkeit haben und sehr gerne auch in die Führungsrolle gehen, entsteht eine Stärke für die Führungsposition aber gleichzeitig auch ein Risiko. Sie haben ein so hohes Wertegefüge und Verantwortungsbewusstsein für die Erfüllung Ihrer Aufgaben, dass es sein kann, dass Sie stellenweise sehr einsame Entscheidungen treffen und Ihr Team nicht in dem Maße miteinbeziehen, wie es hilfreich wäre. Kann das sein? Sie hatten zu Beginn unseres Gesprächs angedeutet, dass Sie sich aktuell überfordert fühlen und zu viele Projekte zu erledigen haben. Inwieweit könnten diese beiden Triebfedern eine Rolle bei dieser Tatsache spielen? Wie können Sie damit umgehen? Was können Sie tun, um sich hier mehr freizuspielen? Wie können Ihnen andere Menschen dabei helfen, Ihre Ziele zu erreichen? Wie können Sie andere Menschen stärker einbinden? Wie würde Ihnen das helfen, wenn Sie andere Menschen – ihre Mitarbeiter, Kollegen – stärker einbinden und sich enger mit ihnen abstimmen würden?

Coach: „Kommen wir noch kurz auf die Ausprägung der Triebfeder **Entschlossenheit** mit 4 zu sprechen. Diese neutrale, tendenziell niedrige Ausprägung kann dazu führen, dass Sie Entscheidungen nicht so schnell treffen, sondern dass Sie länger abwägen als andere Menschen in Ihrem Umfeld. Lassen Sie uns diese Ausprägung direkt auch in den Zusammenhang mit Ihren nun folgenden Organisatorischen Talenten stellen...“

4.6.2 Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Führungstalente

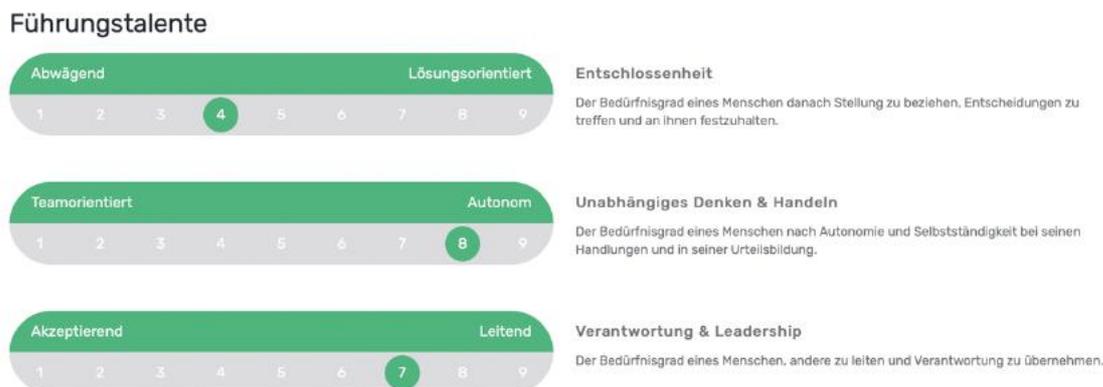


Abbildung 21: Führungstalente im Portal

4.7 Die sechste Dimension: Organisatorische Talente

Coach: „Denn hier bei den Organisatorischen Talenten stehen die Triebfedern **Zielorientiertheit, Ordnung und Struktur** und **Pragmatismus** in einem engen Zusammenhang mit unserem Coaching-Ziel und den vorher betrachteten Führungstalente.

4.7.1 Die Dimension Organisatorische Talente im Kandidatenbericht

Organisatorische Talente

Wie Henry Muray seine Arbeit organisiert:

Henry Muray arbeitet in einer Arbeitsumgebung, die wenig Wert auf Disziplin, Rahmenbedingungen oder Regeln legt, ohne große Schwierigkeiten. Er hat eindeutig keinen Bedarf an Hierarchie im Arbeitsumfeld und will vorzugsweise informell geführt werden. Außerdem wird er einige Probleme mit Vorschriften haben. In der Organisation seiner Arbeit beweist er viel Flexibilität und Anpassungsvermögen. Seine Art zu arbeiten ist oftmals viel weniger organisiert und entsteht viel mehr aus Impulsen heraus. Er passt sich in einer hektischen und chaotischen Umgebung leicht an. Abwechslung im Arbeitsablauf ist für ihn eine absolut wichtige Voraussetzung. Er ist kaum praktisch, sondern mehr abstrakt und theoretisch ausgerichtet. Er nimmt sich für Entscheidungen und Urteilsbildung Zeit. Er hat in seinem Entscheidungsprozess ein gewisses Bedürfnis nach den Sichtweisen anderer und wird diese auch berücksichtigen. Er orientiert sich bei der Organisation seiner Arbeit keinesfalls an gesetzten Zielen. Er improvisiert sehr gut und ist viel stärker auf den Prozess konzentriert.

Zusammenfassung der organisatorischen Talente von Henry Muray:

- Hat kaum Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Regeln.
- Ist sehr flexibel, hat große Anpassungsfähigkeit, ist jedoch weniger organisiert.
- Legt großen Wert auf Abwechslung.
- Ist wenig praktisch, sondern viel mehr theoretisch ausgerichtet.
- Fragt vor Entscheidungen andere nach deren Meinung.
- Durchaus prozessorientierte Arbeitsweise; gut im improvisieren.

Punktezahl der organisatorischen Talente

Zielorientiertheit	Prozessorientiert	1
Ordnung & Struktur	Kreativ	2
Pragmatismus	Theoretisch orientiert	2

Abbildung 22: Kandidatenbericht Organisatorische Talente

Coach: „Eine 1 bei **Zielorientiertheit** – Sie ahnen es bereits – kann auf Stressmuster und aktuelle Veränderungen hinweisen. Helfen Sie mir an dieser Stelle ein wenig: ist irgendetwas vorgefallen oder hat sich in den letzten Monaten etwas entwickelt, was Ihr Verhalten sehr stark auf den Prozess Ihrer Tätigkeit und weniger auf das Ziel ausgerichtet hat? TMA nennt das Talentsignal „Prozessorientiert“. Darüberhinaus ist Ihr Bedürfnis nach **Ordnung und Struktur** ebenfalls sehr gering ausgeprägt. Das bedeutet, dass Sie kein Bedürfnis haben, dass alles um Sie herum sehr strukturiert und ordentlich abläuft. Das heißt nicht unbedingt, dass Ihr Schreibtisch **unaufgeräumt** ist ;-). Es heißt aber auf jeden Fall, dass Sie mit fehlenden Strukturen relativ gut umgehen können. Eine Startup-Situation oder ein Change-Prozess, bei dem es erstmal keine Strukturen gibt, wäre also aufgrund Ihrer Talentstruktur kein großes Problem. Stimmt's? Wie sehen Sie das? Erzählen Sie mir ein wenig davon, wie Sie mit Veränderung und unklaren Rahmenbedingungen umgehen.

Coach: „Bei Ihrem niedrigen Bedürfnis nach **Pragmatismus** sind Sie grade etwas erschrocken, oder? Das passiert oft, weil Pragmatismus damit verwechselt wird, wie praxisorientiert sich jemand verhält. Es geht hier aber vielmehr darum, wie viel oder wenige Parameter Sie benötigen, um eine Entscheidung zu treffen. Denken Sie dabei – wie gesagt – auch an die Ausprägungen Ihrer Führungstalente, besonders an die Ausprägung **Entschlossenheit**. Denn die Kombination aus einer relativ niedrigen **Entschlossenheit** (Sie haben hier eine 4) – obwohl neutral – mit einem niedrigen Bedürfnis nach **Pragmatismus** verstärkt unter Umständen zögerlich wahrgenommenes Verhalten. Das bedeutet: Menschen mit einem geringen Bedürfnis danach, pragmatisch und entschlossen zu handeln (also nicht zu sehr in die Details zu gehen, auch mal Fünfe grade sein zu lassen, mit 70% Information gut zurechtzukommen und trotzdem loszulegen), werden Entscheidungen schneller aber auch vermutlich oberflächlicher und weniger durchdacht treffen. Für Sie bedeutet das: Sie benötigen sehr viele Details und Informationen für eine Entscheidung. Sie werden Dinge eher hinterfragen und mehr Hintergrundinformationen anfordern. Erst dann werden Sie loslegen, wenn Sie das Gefühl haben, mindestens 90% der Informationen liegen vor. Besser wären 120% ;-). Das bedeutet aber auch, dass Sie hier ein hilfreiches Potential haben, andere Menschen in Ihrem Umfeld in Ihre Entscheidungen stärker einzubinden. Trotz Ihrer hohen Ausprägungen bei **Unabhängigem Denken und Handeln** und Ihrer geringen Ausprägung bei **Kontaktfreude**. Dies kann also eine hilfreiche Ressource sein, sich im Sinne unserer Coaching-Fragestellung und unseres gemeinsamen Auftrages anders und wirkungsvoller auszurichten. Oder? Was meinen Sie dazu? Wie sehen Sie das? Was könnte Ihnen dabei helfen, sich dadurch anders auszurichten? Welche persönlichen Ressourcen stehen Ihnen in Anbetracht Ihrer Talentausprägungen hier zur Verfügung? Welche Unterstützung würden Sie sich in weiterer Folge von mir als Coach wünschen?

4.7.2 Triebfedern-Übersicht aus dem TMA-Portal: Organisatorische Talente

Organisatorische Talente



Abbildung 23: Organisatorische Talente im Portal

Nachdem nun die sechs Dimensionen mit dem Coaching-Klienten besprochen und erste Erkenntnisse über den Talent-Dialog entwickelt wurden (oder im Interview sehr viel mehr und sehr viel fundiertere Eindrücke über die Kongruenz von Talenten und Rolle des Kandidaten gewonnen wurden), gehen wir im Talendialog nun weiter und besprechen gemeinsam die Schlüsse, die TMA aus den jeweiligen Talent-Ausprägungen zieht.

4.8 Die Vertiefung des Talent-Dialogs aus den Schlüssen der Talente

TMA zieht aus der entsprechenden Struktur der Talente und Triebfedern nun Schlüsse und bringt hieraus Ableitungen auf Stärken und Schwächen (TMA nennt das *Qualitäten und Fallstricke*), auf die Kommunikations-Präferenzen, auf das Ideale Arbeitsumfeld und den bevorzugten Führungsstil, gibt Anregungen, zeigt einen idealen Lern- und Entwicklungsstil und zeigt am Schluss des 19-seitigen Talentberichts nochmal eine Zusammenfassung aller sechs Dimensionen und der 22 Triebfedern.

Qualitäten und Fallstricke im Überblick

Qualitäten von Henry Muray:

- Ist sehr ergebnisorientiert und wettbewerbsfähig. Ist sehr ehrgeizig und strebt immer nach Erfolg.
- Ist selbstständig und bleibt bei seiner Meinung. Ist unabhängig und lässt sich nicht leicht von anderen beeinflussen.
- Ist äußerst einfühlsam und hat ein echtes Interesse an anderen Menschen. Ist ein guter Zuhörer und geht mit den Gefühlen der anderen taktvoll um.
- Handelt ziemlich oft energisch. Versteht es, andere zu überzeugen und die Richtung vorzugeben. Hat dadurch eine starke Präsenz.
- Ist ein Allrounder. Ist offen für Neues, was ihm einen innovativen Wert bringt. Kann mit Veränderungen umgehen. Hat leicht einen "Helikopterblick" auf die Situation.
- Ist sehr ausdauernd und lässt sich von Rückschlägen oder Hindernissen nicht aufhalten. Erledigt alle Aufgaben. Ist fleißig.
- Ist durchsetzungsfähig und zeigt seine persönlichen Grenzen klar auf. Hat keine Angst, seine Gedanken zu äußern und hat einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit.
- Handelt oft als Führungskraft und übernimmt mehr Verantwortung.
- Geht stark davon aus, dass alle Menschen gleich sind, was dazu führt, dass er sehr leicht auf Menschen zugeht, unabhängig von ihrem Status und ihren Leistungen.
- Ist kreativ und innovativ. Ist flexibel und kann gut mit dem Chaos umgehen. Sieht das große Ganze.
- Gibt anderen Raum und akzeptiert sie so, wie sie sind.
- Ist wählerisch in seinen Beziehungen, verlässt sich auf hochwertige soziale Kontakte.
- Ist sehr autonom und arbeitet immer selbstständig. Beansprucht wenig Zeit und Energie von seiner Umgebung.
- Geht natürlicherweise davon aus, dass jeder für sich selbst Verantwortung übernehmen kann. Deshalb achtet er stets auf seine persönlichen Interessen und gibt anderen die Möglichkeit zu lernen.
- Ist äußerst bescheiden und auf Komplimente nicht angewiesen. Kann sehr gut mit Kritik und Feedback umgehen, auch wenn diese scharf und weniger konstruktiv sind.
- Verfügt über abstraktes Denken. Kann gut in Konzepten denken und verschiedene Hypothesen in Betracht ziehen. Versteht die Bedeutung von Ritualen und Symbolen.
- Ist sehr prozessorientiert. Kann sehr gut mit vage gesetzten Zielen umgehen und improvisiert leicht.

Mögliche Fallstricke von Henry Muray:

- Ist von Natur aus ehrgeizig und darauf bedacht, sich Herausforderungen zu stellen und Erfolge zu erzielen. Dieses starke Bedürfnis nach Leistung kann zu übertriebener Leistungsbereitschaft, Überengagement und übermäßiger Konzentration auf den Wettbewerb führen.
- Hat ein starkes Bedürfnis nach Autonomie und Unabhängigkeit und kann deshalb übermäßig individualistisch und eigensinnig sein, ohne auf andere Rücksicht zu nehmen.
- Hat ein großes intrinsisches Interesse an den Problemen der Menschen und an der Analyse ihres Verhaltens. Aus diesem Grund kann er übermäßig einfühlsam wirken und überempfindlich werden, indem er die Probleme anderer Menschen an die erste Stelle setzt. Außerdem könnte es ihm schwer fallen, schwierige Entscheidungen zu treffen, die negative Folgen für andere haben.
- Kann aufgrund seines hohen Bedürfnisses nach Abwechslung und neuen Erfahrungen größere Schwierigkeiten haben, sich zu konzentrieren. Lässt sich leicht ablenken und zeigt weniger Loyalität gegenüber einem Projekt oder einer Aufgabe.
- Bildet sich seine Meinung auf der Grundlage von seinen Ansichten und der Idee der Gleichheit, was zu übermäßiger Kühnheit und mangelhaftem Respekt für hierarchische Strukturen führen kann.
- Sein geringes Bedürfnis nach Struktur und systematischem Vorgehen bei der Arbeit kann zu Nachlässigkeit, unzureichender Aufmerksamkeit für Details und ineffizienter Leistung führen.
- Aufgrund seines geringen Bedürfnisses nach freundschaftlichem oder sozialem Kontakt mit anderen kann er zurückhaltend wirken, was es ihm schwierig macht, mit anderen auszukommen.
- Hat ein geringes Bedürfnis nach Unterstützung (auch wenn Probleme auftreten) und kann sich deshalb überfordern und festfahren.
- Ist von Natur aus geschäftsmäßig und hat wenig Motivation, anderen zu helfen und sie zu unterstützen. Wirkt deshalb oft distanziert, nimmt weniger Rücksicht auf die Interessen der anderen und geht davon aus, dass jeder für sich selbst Verantwortung übernehmen kann.
- Kann aufgrund seines geringen Bedürfnisses nach Wertschätzung und Bestätigung als gleichgültig und wenig präsentabel erscheinen.
- Denkt gerne nach, bevor er handelt. Seine Herangehensweise an die Dinge kann zu theoretisch sein und zu wenig Bezug zur Anwendung und praktischen Lösungen haben. Aus diesem Grund kann er von anderen als unpraktisch wahrgenommen werden.
- Sein geringes Bedürfnis, sich auf Ziele zu konzentrieren, erhöht für ihn das Risiko, die Richtung zu verlieren. Seine

Abbildung 24: Kandidatenbericht Qualitäten und Fallstricke

Coach: „Lieber Herr Muray, hier sehen Sie die in Stärken und Schwächen formulierten (potentiellen) Verhaltensmuster, die aus Ihrer Talent-Struktur resultieren. Ein ganz wichtiger Aspekt an dieser Stelle: Schwächenbetrachtungen passen ja eigentlich nicht zum Mindest der Positiven Psychologie, die ja die Grundphilosophie von TMA darstellt (Stärken stärken, statt Schwächen schwächen). Hier geht es aber nicht um die Person an sich, sondern viel mehr um das Verhalten, das aus den speziellen Psychischen Bedürfnissen dieser Person resultiert. Platt formuliert: jemand verhält sich dumm, er IST es nicht.

Eine Grundlage dabei – egal ob als Führungskraft oder im Sinne von Selbstmanagement – ist die Reduktion von negativem Stress. Dabei hilft TMA, indem es die potentiellen Verhaltensmuster (im Stress) als Schwächen-Ausprägung darstellt. Das heißt: die beschriebenen „Schwächen“, die wir hier sehen, sind in erster Linie Verhaltensmuster, die aus Stress heraus resultieren. Also aus der Nicht-Erfüllung der Psychischen Bedürfnisse, die den jeweiligen Triebfedern zugrundeliegen. Damit gibt es jede Form von Veränderungspotential.

Coach: „Schauen Sie sich Ihre Qualitäten und Fallstricke einmal in Ruhe durch.“

Coach: „Welche Ihrer Qualitäten fallen Ihnen auf, die uns helfen können, als Ressourcen Ihre Ziele besser zu erreichen? Welche Fallgruben stehen Ihnen möglicherweise im Weg? Inwieweit sehen Sie hier Potentiale für eine bessere Zielerreichung? Sehen Sie das auch so, dass die beschriebenen „Fallgruben“ Stressmuster für Sie persönlich sind? Also daß diese vorwiegend dann eintreten, wenn Sie selbst in Stress sind?“

Anm. Andreas Fritsch: „Oft lasse ich meinen Coachee die Qualitäten und Fallstricke durchlesen und spreche dann im Anschluß im Rahmen des Coaching-Auftrages darüber. Ich achte darauf, welche Negativ-Potentiale der Zielerfüllung im Wege stehen können und welche Maßnahmen wir entsprechend ergreifen können. Sehr spannend wird es hier auch auf der Meta-Ebene. Wenn also eine Führungskraft mit dem Profil eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin die entsprechenden Stresspotentiale erkennt und einen umfassenden Maßnahmenkatalog zur Verfügung hat, diesen Stress auf der ganz und gar individuellen Ebene der jeweiligen Persönlichkeit über die Erfüllung einiger Psychischer Bedürfnisse zu reduzieren. Bereits das nächste Kapitel „KOMMUNIKATION“ gibt uns von außen – egal ob als Führungskraft oder externer Coach – viele konkrete Handlungsvorschläge für einen besseren Umgang mit unserem Gegenüber und damit einer erfolgsorientierteren, stressfreieren und talentorientierten Kommunikation.“

„Wenn Du mit anderen Menschen gemeinsam Deine Ziele erreichen möchtest, behandle sie so, wie... SIE ... behandelt werden wollen!“

(Grundmindset für die Arbeit mit Menschen)

4.8.2 Die ideale und die zu vermeidende Kommunikation

Coach: „Unter der Rubrik „Kommunikation“ sehen wir die Art und Weise beschrieben, wie andere Menschen mit Ihnen kommunizieren sollten (dass die Kommunikation gut funktioniert) und wie andere Menschen mit Ihnen NICHT kommunizieren sollen. Lesen Sie diese Vorschläge mal in Ruhe durch. Sehen Sie das auch so? Welche Themen treffen aus ihrer Sicht besonders auf Sie zu? Ich habe immer wieder Fälle, in denen Coaching-Klienten diese Rubrik an ihre Mitarbeiter oder Kollegen oder Führungskräfte oder sogar an Ihren Partner oder Ihre Partnerin weitergeben. Das sorgt oftmals für ein massiv verbessertes Verständnis, eine bessere Kommunikation, weniger Stress, mehr Life-Balance, mehr Produktivität. Ich habe Führungskräfte als Klienten, die hier regelmäßig mit den TMA-Profilen Ihrer Mitarbeiter:innen arbeiten. Sich z.B. vor einem Mitarbeiter-Gespräch diese Grundlagen nochmal durchlesen und das Gespräch analog dieser Ratschläge führen!“

Kommunikation

In diesem Kapitel wird besprochen, welches Verhalten einen positiven Effekt auf den Kandidaten hat und welches Verhalten vermieden werden soll. Es gibt auch Vorschläge, wie man den Kandidaten am effektivsten erreichen kann und was sich eher kontraproduktiv auswirkt. Diese Informationen können besonders für Personen nützlich sein, die mit dem Kandidaten kommunizieren und arbeiten wollen.

Effektives Kommunikationsverhalten

Vorschläge zur effektiven Kommunikation mit Henry Muray:

- Schaffen Sie genügend Raum um über seine Vorgehensweise zu sprechen und seine Meinung miteinzubeziehen. Machen Sie erst danach ihre praktischen Vorschläge.
- Schaffen Sie eine ruhige und entspannte Atmosphäre. Kommunizieren Sie auf geschäftliche, nicht dominante und freundliche Art und Weise. Stellen Sie offene Fragen.
- Treten Sie gut vorbereitet und organisiert auf; zeigen Sie, dass Sie ihn ernst nehmen. Verdeutlichen Sie, welches Ziel verfolgt wird (auch Vorteile für ihn). Erläutern Sie, welchen Nutzen etwas hat oder welchem Ziel es dient.
- Fokussieren Sie Möglichkeiten und Erfolge. Benennen Sie die positive Bedeutung oder die Wichtigkeit einer Angelegenheit, so dass das positive Gefühl zum Erbringen von Leistungen animiert wird. Fragen Sie nach früheren Erfolgen oder Leistungen und geben Sie positives Feedback.
- Zeigen Sie sich gut vorbereitet und organisiert, bringen Sie Dinge deutlich 'auf den Punkt'. Bestimmen Sie den Kurs des Gesprächs. Begegnen Sie ihm aber immer als vollwertigen Gesprächspartner.
- Schenken Sie ihm, wo möglich, das Vertrauen und den Freiraum nach eigenen Überlegungen zu handeln, oder seine eigene Meinung zu sagen. Zeigen Sie dieses Vertrauen und kommunizieren Sie auf Augenhöhe.
- Heben Sie seine Führungsfähigkeiten und sein Verantwortungsgefühl hervor. Geben Sie positives Feedback und sprechen Sie ihm Ihr Vertrauen aus. Geben Sie ihm die Möglichkeit, seine Sichtweise und seine Beiträge zu erläutern. Weisen Sie ihn auf seine Verantwortung hin.

Zu vermeidendes Kommunikationsverhalten

Kommunikationsverhalten, das bei Henry Muray besser zu vermeiden ist:

- Klagen (auch nicht über alltägliche Angelegenheiten wie das Wetter) oder ausführlich und emotional um Verständnis bitten. Dies wird Irritation wecken. Fassen Sie sich lieber kurz und bleiben Sie deutlich und sachlich.
- Stark auf das finale Ziel fokussieren; es geht ihm schließlich auch um den Prozess. Ziele sehr langfristig definieren.
- Erwarten, dass er sieht, wann Hilfe gebraucht wird.
- Den kreativen Prozess hemmen.
- Sehr schnell freundschaftlich werden. Wenn er introvertiert ist: Selbst ergänzen, was er denkt oder fühlt. Stellen Sie in dem Fall lieber offene Fragen und prüfen Sie, ob Ihre Interpretation richtig ist.
- Angelegenheiten unbesprochen und ungeklärt belassen. Reden über irrelevante Angelegenheiten. Keine Zukunftsperspektive bieten.
- Sich stark auf nicht Machbares und Hindernisse fokussieren. Die geleistete Arbeit bagatellisieren.
- Ihm die Gesprächssteuerung überlassen.
- Ihn in seiner Freiheit oder Bewegungsfreiheit hemmen.

Abbildung 25: Kandidatenbericht Kommunikation

4.8.3 Das ideale Arbeitsumfeld und der bevorzugte Führungsstil

Coach: „Hier, Herr Muray, sehen Sie Schlussfolgerungen von TMA, die sich auf Ihr ideales Arbeitsumfeld beziehen. Es geht hier also darum, wie das ideale Unternehmen oder / und die idealen Rahmenbedingungen für Ihre Arbeit aussehen sollten, dass Sie sich in diesem Umfeld bestmöglich entwickeln können. Sehr viele Menschen arbeiten dauerhaft in einem Umfeld, das ihren Talenten in keiner Weise entspricht. Natürlich ist das Arbeitsleben kein Wunschkonzert. Dennoch haben Sie selbst sehr viel Spielraum, sich ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Ihre Talente bestmöglich zum Einsatz bringt. Und das ist nicht nur für Sie selber gut, sondern auch für Ihren Arbeitgeber. Stichworte: Identifikation, Commitment, Engagement und Produktivität. Und am Ende gilt: „Love it? Change it? Leave it!“ Arbeiten Sie daran, Dinge zu verändern. Und zwar aus eigener Kraft. Erkennen Sie aber rechtzeitig, wann der Zeitpunkt gekommen ist, Dinge zu verlassen und zu neuen Ufern aufzubrechen!“

Ideales Arbeitsumfeld und bevorzugter Führungsstil

Henry Muray bevorzugt:

- Eine Organisation mit flacher hierarchischen Struktur, vorzugsweise mit kurzen Dienstwegen. Ein Arbeitsplatz an dem Mitarbeit und Initiative gefördert und geschätzt werden.
- Eine Umgebung mit Freiraum, in der Struktur und Ordnung weniger Bedeutung beigemessen wird, in der er sich nicht von Verfahren, Vorgaben und Regeln eingeschränkt fühlt.
- Ein Umfeld, in dem er nicht ständig im Rampenlicht stehen muss, sondern bescheiden hinter den Kulissen zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.
- Ein Umfeld, in dem er nicht zu viel mit anderen Menschen zusammenarbeiten muss und in dem er in ausreichendem Maße allein oder in kleinen Gruppen arbeiten kann.
- Ein Umfeld, in dem Menschen in der Lage sind und die Möglichkeit haben, unabhängig zu arbeiten sowie kurze, sachliche und pragmatische Diskussionen zu führen und ihre Arbeit zu koordinieren.
- Eine Organisation, in der Menschen Verantwortung übernehmen und sich bei ihrer Arbeit auf sich selbst verlassen.
- Ein Umfeld, in dem die Menschen nicht übermäßig nach Status und Anerkennung streben. Eine Organisation, in der "einfach nur seine Arbeit zu machen" und sich gegenseitig wertzuschätzen eine Norm ist.
- Eine Organisation, in der es wichtig ist, Verantwortung zu übernehmen, und in der er schließlich eine Führungsrolle einnehmen kann.
- Ein Umfeld, das mehr Wert auf den Prozess als auf konkrete Ziele legt und es zu schätzen weiß, wenn Menschen bei Bedarf improvisieren und Probleme kreativ lösen.
- Ein Umfeld, in dem Anerkennung für Leistungen und/oder Engagement ausgesprochen wird.
- Dynamik in der Arbeit wie beispielsweise durch Abwechslung in Tätigkeiten und der Planung. Dabei sollte an die Anpassungs- und Improvisationsfähigkeit und das Organisationstalent appelliert werden. Abwechslung bei Kontakten, Aufgaben und beim Umfeld.
- Ein Umfeld mit Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Eine Umgebung mit weitgehender Freiheit, um die Arbeit nach eigenen Überlegungen zu strukturieren. Arbeit, in der das Ergebnis hauptsächlich vom eigenen Engagement abhängt und in der man weitgehend nicht von der Leistung anderer abhängig ist.
- Ein Unternehmen, das Verantwortung und Engagement schätzt.
- Ein Umfeld, in dem sich die Menschen füreinander interessieren und sensibel sind und in dem persönliche Meinungen und Interessen bei (geschäftlichen) Entscheidungen eine Rolle spielen können.
- Eine Organisation, in der sich die Mitarbeiter regelmäßig und ernsthaft gegenseitig herausfordern, indem sie ihre Ansichten zum Ausdruck bringen, und die Initiative ergreifen können, um für sich und andere die Richtung vorzugeben.
- Ein Umfeld, in dem Ausdauer, harte Arbeit und Entschlossenheit sehr geschätzt werden und in dem man nicht ständig mit wechselnden Prioritäten umgehen muss.
- Ein Umfeld, das es zu schätzen weiß, wenn Menschen ein durchsetzungsfähiges Verhalten zeigen und ihre Interessen und Grenzen verteidigen können.

Abbildung 26: Kandidatenbericht Ideales Arbeitsumfeld und bevorzugter Führungsstil

4.8.4 Entwicklungen: Anregungen

Coach: „Bei den Anregungen, die TMA Ihnen hier gibt, Herr Muray, hebt das System erstmals den imaginären Zeigefinger. Tatsächlich ist diese Rubrik teilweise wertend. Aber äußerst hilfreich, denn TMA kennt Sie ja nicht persönlich, sondern „nur“ ;-) Ihre Talente. Denn auch bei den Anregungen gilt: wenn es Ihnen supergut geht, Sie nicht im negativen Stress sondern viel mehr im FLOW Ihres Lebens sind, dann sind die meisten Punkte nicht relevant. Außerdem sind sicher einige Punkte dabei, an denen Sie bereits arbeiten. Auch das weiß TMA natürlich nicht. Daher: schauen Sie sich die Anregungen in Ruhe durch. Nutzen Sie diese „Tipps an einen guten Freund“ als psychologisches Feedback Ihrer Eisbergbasis. Markieren Sie sich drei bis fünf Anregungen mit einem gelben Marker und verfolgen Sie diese Punkte für ein Jahr. Holen Sie sich diese Potentiale immer wieder ins Bewusstsein. Reflektieren Sie die Fortschritte und Erfolge daraus immer schriftlich - idealerweise monatlich für ein Jahr. Führen Sie ein Erfolgstagebuch, in dem Sie die erfolgreichen Schritte Ihrer Talent-Reise dokumentieren, um immer weiter Erfolgsmuster zu erkennen und zu entwickeln.“

Coach: „Welche konkreten Punkte sehen Sie bereits jetzt? Was steht Ihnen möglicherweise bei der Zielerfüllung im Weg? Was können Sie ab morgen konkret tun, um die Anregungen zu nutzen?“

Entwicklung

Anregungen

- Ziele zu formulieren die konkret, erreichbar und messbar sind.
- Langfristige Zielsetzungen in Zwischenziele aufteilen.
- Zeit zu nehmen, und für sich selbst Kontrollpunkte einzuplanen, um zu evaluieren, wie weit Pläne und Ziele realisiert wurden.
- Rechtzeitig zu reagieren oder zu melden, wenn Zielsetzungen nicht erreicht werden können und, eventuell gemeinsam, Pläne anzupassen.
- Zu bedenken, dass Menschen einander auch nach ihrer Ausstrahlung bewerten.
- Sich häufiger damit beschäftigen, was im Moment Priorität hat.
- Gelegentlich etwas sorgfältiger und geordneter mit dem Arbeitsumfeld, der Planung und Vereinbarungen umzugehen.
- Etwas systematischer vorzugehen und einen konkreten und realistischen Plan zu formulieren.
- Auch die praktische Seite der Angelegenheit im Auge zu behalten.
- Dem Betriebsklima im Arbeitsumfeld und der Beziehung zu MitarbeiterInnen genügend Aufmerksamkeit zu widmen.
- Mehr Augenmerk und Interesse für Details zu entwickeln und sich etwas weniger impulsiv oder ungeduldig geben.
- Durchzuhalten und Aufgaben tatsächlich zu beenden, bevor neue Aufgaben oder Projekte in Angriff genommen werden.
- Gut zuzuhören und die Meinung anderer nicht zu schnell 'vom Tisch zu wischen'.
- Die Bedürfnisse und Interessen anderer zu berücksichtigen.
- Regelmäßig Wissen und Informationen mit relevanten KollegInnen auszutauschen.
- Genügend Pausen einzuplanen und dadurch hin und wieder Abstand zu gewinnen. Bisweilen Tätigkeiten zu delegieren und genügend Zeit für Entspannung einzuplanen.

Abbildung 27: Kandidatenbericht Entwicklung / Anregungen

4.8.5 Der Lern- und Entwicklungsstil: beschrieben

Coach: „Den aufgrund Ihrer Talente idealen Lern- und Entwicklungsstil beschreibt TMA in Form der folgenden Punkte aber auch auf der nächsten Seite in Form einer sehr interessanten Matrix.“

Coach: „Wir lernen immer dann am besten, wenn die Didaktik, das Umfeld, Methodiken, Lehrende, Mit-Lernende zu uns passen. Zu uns passen heißt in diesem Fall: wenn sie analog unserer Bedürfnisse und Talente daherkommen. Daher sind die Aspekte zu Ihrem bevorzugten Lern- und Entwicklungsstil auch sehr relevant für Personen, die in irgendeiner Form für Ihre Entwicklung unterstützend tätig oder mitverantwortlich sind. Also z.B. Ihren Chef, Ihre HR- oder Aus- und Weiterbildungsabteilung, Ihren Coach. Geben Sie diese Anregungen also unbedingt auch weiter, sodaß Ihr Umfeld weiß, was Sie am dringendsten brauchen.“

Lern- und Entwicklungsstil

Der bevorzugte Lern- und Entwicklungsstil von Henry Muray:

- Er ist eine bescheidene Person und zieht es vor, außerhalb des Rampenlichts zu stehen. Es fällt ihm schwer, vor anderen Kursteilnehmern zu üben und zu experimentieren. Trotzdem ist es wichtig, dass er Gelerntes in der Praxis ausprobieren kann. Suchen Sie also nach Lernsituationen und Praxispartnern, die ihn entstressen und ihm ein Gefühl der Sicherheit geben.
- Sein Verhältnis zu Dingen ist ziemlich pragmatisch und er hält es für wichtig, von Aufgaben, mit denen er sich beschäftigt, auch zu profitieren. Darum sollte man im Voraus überlegen wo der konkrete Mehrwert eines Lernprogramms liegt. Seine Motivation steigt, wenn der Nutzen klar ist.
- Es macht ihm weniger Spaß, in großen Gruppen zu arbeiten und zu lernen. Er zieht individuelles Lernen bzw. Kurse mit kleinen Gruppen und vertrauten Personen vor.
- Er konzentriert sich auf das Gesamtbild und ist flexibel in seinem Ansatz. Er zieht es vor den Stil und das Lerntempo selber zu bestimmen. Vereinbaren Sie mit ihm also die Schwerpunkte und vermeiden Sie detaillierte Pläne. Es kann sinnvoll für ihn sein, seine Lernfortschritte immer wieder zu überprüfen um seine Ziele nicht aus den Augen nicht zu verlieren.
- Es ist leichter für ihn, aus theoretischen Ressourcen (zum Beispiel aus Büchern, Blogs, Skizzen, Videos) zu lernen und er versucht wirklich, Neugelerntes zu verstehen. Stellen Sie also sicher, dass Lernaktivitäten genug theoretisches Material und Hintergrundinformationen bieten. Um nicht in Theorie stecken zu bleiben, kann praktische Umsetzungsberatung durch TrainerIn oder KollegInnen sinnvoll sein.
- Er hat Talent für Improvisation und lernt einfach durch das Ausprobieren von Neuem. Er vermeidet lieber Pläne, die zu viele detaillierte Ziele und enge Fristen enthalten. Besprechen Sie mit ihm seine Lernfortschritte regelmäßig, so dass Lernziele erreicht werden bzw. rechtzeitig Anpassungen vorgenommen werden können.
- Er ist von Gleichheit der Menschen fest überzeugt und hat keinen automatischen Respekt vor Personen die höhere Positionen einnehmen (z.B. Vorgesetzte, Trainer). Deswegen hat er keine Angst, das Gelernte in seiner Arbeit auch vor seinen Vorgesetzten anzuwenden. Lassen Sie ihn mit dem Gelernten in der Praxis möglichst viel experimentieren und erlauben Sie ihm, mit anderen auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten, um voneinander zu lernen.
- Er ist von Natur aus eine unabhängige Person, die ohne Hilfe und Beratung gut lernen kann. Stellen Sie sicher, dass er in ausreichendem Maße eigenständig lernen kann, ohne von anderen zu sehr beeinflusst zu werden. Passen Sie andererseits auf, dass er nicht übertreibt! Zum Lernen gehört immer auch der Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen.
- Er ist ehrgeizig und erzielt gern Ergebnisse. Stellen Sie sicher, dass die Lernaktivitäten genug Herausforderungen bieten. Ohne Herausforderungen wird er ineffizient und wird sich ablenken lassen und das Interesse verlieren. Außerdem hilft es ihm sehr mit erfahrenen, erfolgreichen Personen zu arbeiten. Diese übernehmen Vorbildfunktion für ihn und helfen ihm bei seiner Entwicklung.
- Er hat ein großes Bedürfnis nach Vielfalt und kann vieles dank seiner Neugier und Offenheit lernen. Helfen Sie ihm zu beobachten, wie andere Personen in seiner Umgebung agieren. Achten Sie auf Lernaktivitäten, die viel Fokus und Konzentration voraussetzen. Es ist sinnvoll, solche Aufgaben in kleinere Schritte aufzuteilen.
- Er ist von Natur aus ein Draufgänger, der Aufgaben sehr gern erledigt. Wenn der Entwicklungsplan passt, lernt und setzt er Inhalte sehr schnell um. Stellen Sie sicher, dass die Ausdauer nicht zu sehr im Fokus steht. Ruhepausen helfen dabei. Lernunterlagen zu verinnerlichen.

Abbildung 28: Kandidatenbericht Lern- und Entwicklungsstil

4.8.6 Der Lern- und Entwicklungsstil: die Matrix

Coach: „Und hier in der Matrix sieht Ihr Trainer, wie Sie in einem Training oder bei anderen Gelegenheiten am besten didaktisch behandelt werden wollen. Auch für Ihr Team kann das sehr spannend sein, wenn Sie selbst für die Weiterbildung verantwortlich sind. Im TMA-Portal können sie nämlich diese Matrix auch als Teamauswertung für alle Team-Mitglieder auf einmal erstellen. Und nun sehr valide Schlüsse ziehen, wie Schulungsmaßnahmen bei jedem Einzelnen bestmöglich greifen.“

Coach: „In Ihrer Matrix, Herr Muray, sehen Sie also auf einer Skala von **Strukturiert** bis **Kreativ** sowie **Theoretisch** bis **Praktisch** ihre didaktische Präferenz innerhalb dieser Vier-Felder-Matrix.“

In diesem Fall heißt das, dass eine ideale Ausbildungsmaßnahme für Sie persönlich eher kreativ orientiert und theoretisch fundiert untermauert sein sollte. Das bedeutet: Sie sind offen für erlebnisorientiertes Lernen, für lernorientierte Übungen und Spiele, für didaktische Experimente und ungewöhnliche Ansätze. Sie lernen gerne durch Erleben und Machen. Andererseits ist es aber wichtig, dass der Trainer Ihnen dafür sehr viel theoretische Hintergründe vermittelt, fundierte Quellen angibt und die theoretischen Grundlagen der beschriebenen Experimente und Übungen plausibel und stimmig formulieren kann. Sehen Sie das auch so? Was würden Sie sich konkret von Ihrem Umfeld wünschen, dass Sie besser und wirkungsvoller lernen und sich entwickeln können? Wenn wir uns unsere Zielstellung vom Anfang wieder hernehmen: wo können diese Erkenntnisse die Erreichung dieser Zielstellung unterstützen? Was brauchen Sie hier von Ihrem Umfeld? Wie kann ich Sie konkret mit diesen Erkenntnissen weiter unterstützen?

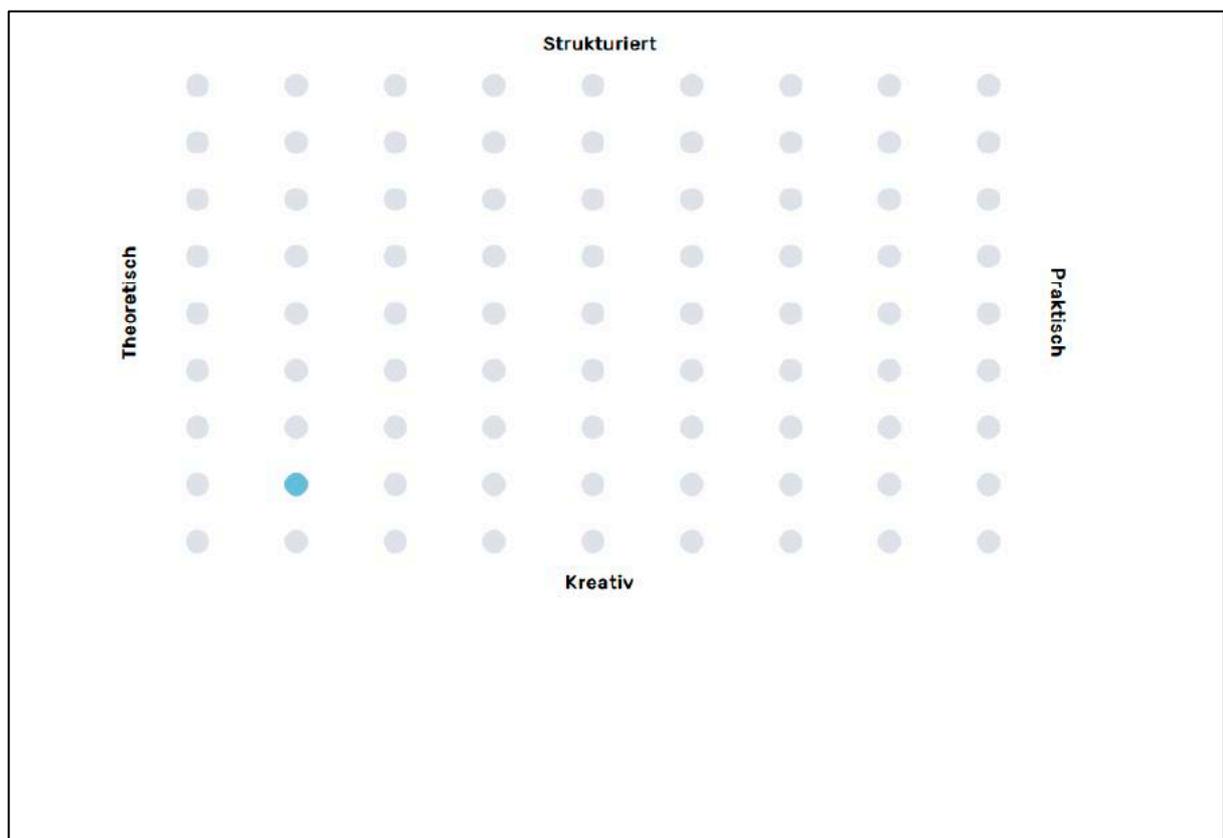


Abbildung 29: Kandidatenbericht Matrix Lern- und Entwicklungsstil

4.8.7 Abschließend die Übersicht: alle Dimensionen in der TMA-Talent-DNA zusammengefasst

Coach: „Lieber Herr Muray, hier sehen wir nun nochmals alle Dimensionen und Triebfedern in einer übersichtlichen Form zusammengefasst. Wenn wir also alle Talentsignale der jeweiligen Talente betrachten, dann verhalten Sie sich in Ihrem Umfeld gleichwertig, eigenständig, bescheiden, vielseitig, leistungsorientiert, lassen anderen ihren Raum, delegierend, einführend, individualistisch, bestimmend, wahren Ihre eigenen Grenzen, ausdauernd, autonom, leitend, prozessorientiert, kreativ und theoretisch orientiert. Was für eine großartige Ansammlung von Talentsignalen, die potentiell aus Ihren Talente resultieren.“

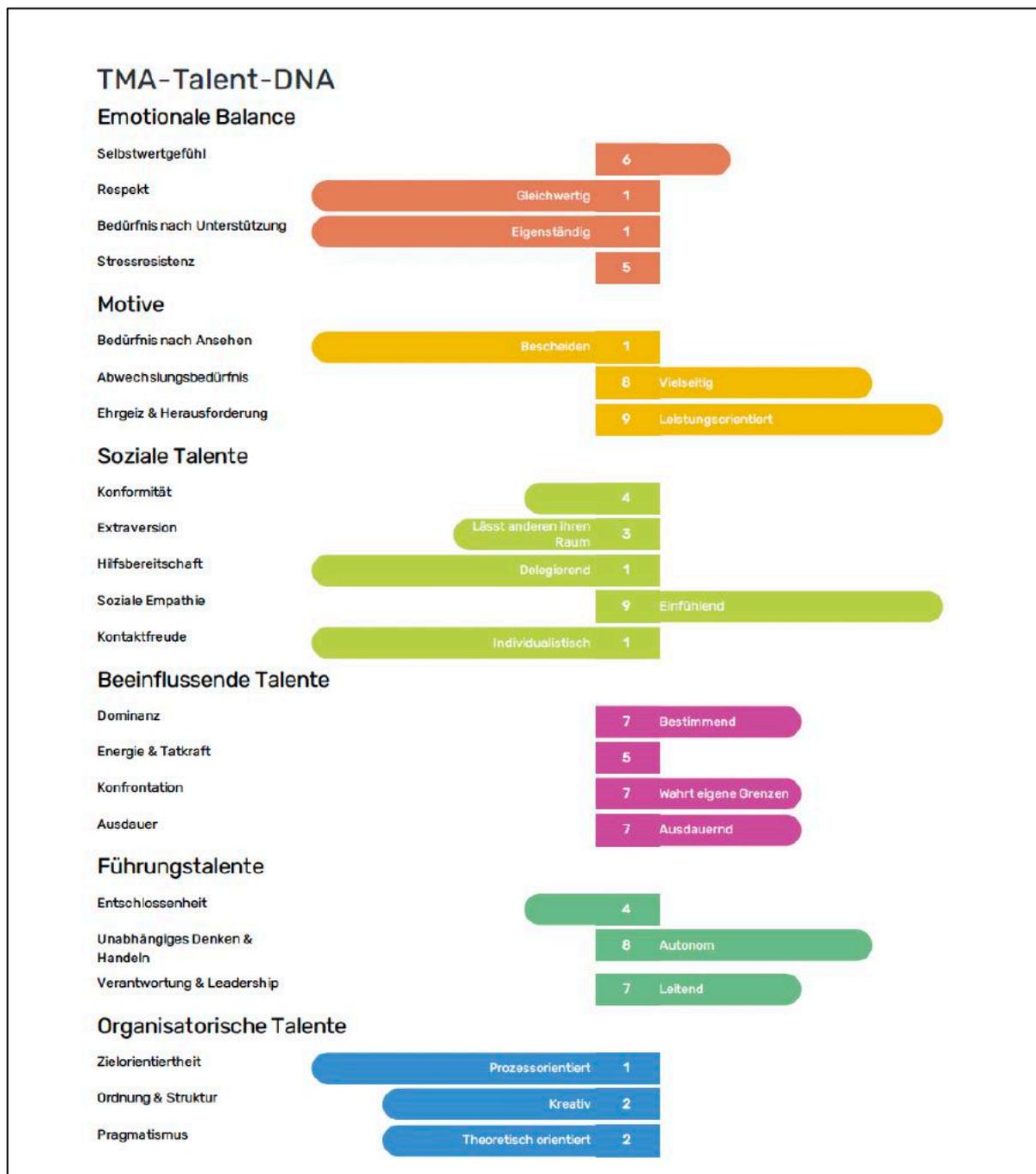


Abbildung 30: Kandidatenbericht TMA-Talent-DNA

Coach: „Für die nächsten Schritte, lieber Herr Muray, schlage ich folgendes vor: wir machen uns direkt einen Folgetermin für unser nächstes Gespräch aus. Bis dahin lesen Sie Ihren TMA-Bericht nochmal aufmerksam durch mit folgenden Aufgabenstellungen:

- Was fällt mir noch auf?
- Welche Fragen habe ich noch?
- Wo sehe ich persönlich Optimierungspotentiale im Hinblick auf meine persönliche Situation und das damit verbundene Coaching-Ziel?
- Wie kann ich konkret meine Talente einsetzen, um meine Ziel-Erreichung zu forcieren?
- Was kann ich an meiner Kommunikation verändern, um mit anderen Menschen gemeinsam noch erfolgreicher zu werden?
- Welche Menschen in meinem Umfeld sind mir diesbezüglich besonders wichtig und wie kann ich diese Menschen am besten abholen?
- Wie kann mir TMA helfen (bzw. die Erkenntnisse daraus) als Führungskraft noch wirkungsvoller zu werden?
- Wie kann mir TMA helfen (bzw. die Erkenntnisse daraus), meine Life-Balance zu verbessern und meine vier zentralen Lebensbereiche noch besser in Einklang zu bringen:
 - Job/Karriere,
 - Familie/Freunde/Beziehung,
 - Körper/Gesundheit
 - „Nur für mich“

5 Anhang: Begriffsklärung

5.1 Allgemein

5.1.1 Triebfedern

Triebfedern sind die 22 Bedürfnisse in TMA, die auf einer Skala von 1-9 durch ihre sehr hohe Ausprägung (7-9) sowie ihre sehr niedrige Ausprägung (1-3) zu Talenten werden.

5.1.2 Talente

Talente sind Triebfedern, die durch ihre entsprechend hohe oder niedrige Ausprägung starke Psychische Bedürfnisse zum Ausdruck bringen (stark hoch oder stark niedrig). In TMA sprechen wir von 22 Triebfedern, die zu Talenten werden können.

5.1.3 Talentsignale

Talentsignale sind Verhaltensbeschreibungen, die TMA spezifischen Triebfedern in der Ausprägung von 1/2/3 oder 7/8/9 zuweist. Die Talentsignale sind Attribute, die potentiell aufgrund der hohen oder niedrigen Bedürfnisausprägung einer Triebfeder entstehen, die damit zum Talent wird.

Im TMA-Kandidatenbericht stehen daher in den jeweiligen Ausprägungen nur in den Talent-Balken auch Talent-Signale.

5.1.4 Kompetenzen

Kompetenzen sind operative Anforderungen an bestimmte Rollen und Aufgaben. In TMA stehen insgesamt 55 auszuwählende Kompetenzen zur Verfügung, mit denen sehr individuelle Kompetenzmodelle für unterschiedlichste Rollen und Aufgaben definiert werden können. Diese Kompetenzmodelle sind klar definierte Anforderungen. Die jeweiligen Kompetenzen werden mit konkreten Verhaltensbeispielen spezifiziert, die außerdem als Grundlage für ein 360-Grad-Feedback dienen können. In TMA besteht darüberhinaus eine enge Verbindung von Talenten zu Kompetenzen, indem eine spezifische Anzahl von Talenten jeweils auf eine Kompetenz „einzahlen“.

5.1.5 Dimensionen

In TMA gibt es sechs verschiedene Dimensionen, in denen die 22 Triebfedern nach bestimmten Kriterien zusammengefasst werden.

5.1.6 Konsistenz

Die Konsistenz in TMA gibt die psychologische Validität also die Stimmigkeit eines TMA-Profiles auf einer Skala von 1-10 an. Je höher die Konsistenz, umso stimmiger die Auswertungen im TMA-Profil.

5.1.7 S.T.A.R.-Fragen

S.T.A.R.-Fragen sind eine Fragentechnik nicht nur in TMA. S.T.A.R. bedeutet dabei: Situation / Tätigkeit / Aktion / Resultat. In TMA wird eine ganze Reihe von Beispielfragen zu Talenten und Kompetenzen zur Verfügung gestellt, die mit der S.T.A.R.-Fragen Methodik angewandt werden können.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: TMA Portal Startseite	8
Abbildung 2: TMA Portal Individuelle Berichte.....	9
Abbildung 3: TMA Portal Individuelle Berichte.....	9
Abbildung 4: TMA Talentbericht Deckblatt	10
Abbildung 5: Kandidatenbericht in Good Notes bearbeitet	11
Abbildung 6: Kandidatenbericht Inhaltsverzeichnis	13
Abbildung 7: Kandidatenbericht Übersicht, Konsistenz.....	14
Abbildung 8: TMA Portal Individuelles Dashboard	24
Abbildung 9: TMA-Portal Individuelles Dashboard.....	24
Abbildung 10: Übersicht Individuelles Dashboard.....	25
Abbildung 11: Individuelles Dashboard Triebfedernübersicht	25
Abbildung 12: Kandidatenbericht Emotionale Balance	27
Abbildung 13: Emotionale Balance im Portal	32
Abbildung 14: Kandidatenbericht Motive.....	33
Abbildung 15: Motive im Portal.....	35
Abbildung 16: Kandidatenbericht Soziale Talente	36
Abbildung 17: Soziale Talente im Portal	39
Abbildung 18: Kandidatenbericht Beeinflussende Talente.....	40
Abbildung 19: Beeinflussende Talente im Portal.....	42
Abbildung 20: Kandidatenbericht Führungstalente.....	43
Abbildung 21: Führungstalente im Portal.....	44
Abbildung 22: Kandidatenbericht Organisatorische Talente	45
Abbildung 23: Organisatorische Talente im Portal	47
Abbildung 24: Kandidatenbericht Qualitäten und Fallstricke.....	49
Abbildung 25: Kandidatenbericht Kommunikation	51
Abbildung 26: Kandidatenbericht Ideales Arbeitsumfeld und bevorzugter Führungsstil.....	52
Abbildung 27: Kandidatenbericht Entwicklung / Anregungen.....	53
Abbildung 28: Kandidatenbericht Lern- und Entwicklungsstil	54
Abbildung 29: Kandidatenbericht Matrix Lern- und Entwicklungsstil.....	55
Abbildung 30: Kandidatenbericht TMA-Talent-DNA.....	56