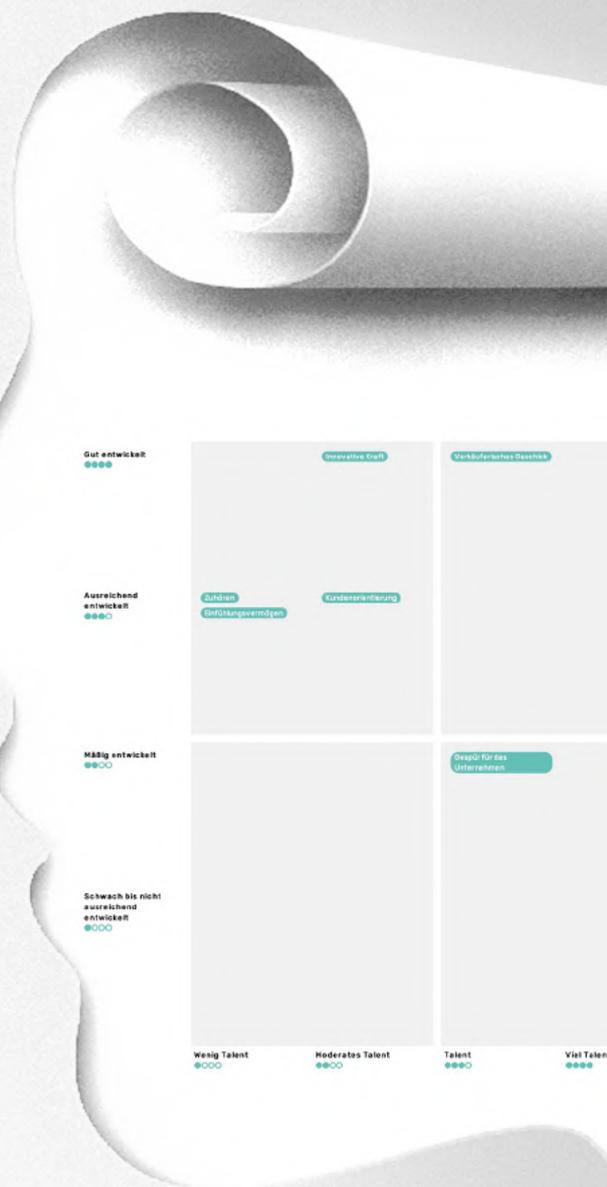


# Muster-Analyse

**TMA Leistungsmatrix**



Gut entwickelt ●●●●	Impulsive Eign.	Verkäufliches Bewusst.		
Ausreichend entwickelt ●●●○	Zuhören Gefühlungsvermögen	Kundenorientierung		
Mäßig entwickelt ●●○○		Geeign. für das Unternehmen		
Schwach bis nicht ausreichend entwickelt ●○○○				
	Wenig Talent ●○○○	Moderates Talent ●●○○	Talent ●●●○	Viel Talent ●●●●

---

Anton Philips



## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
TMA-Leistungsmatrix	4
Verkäuferisches Geschick	5
Einfühlungsvermögen	6
Innovative Kraft	7
Kundenorientierung	8
Zuhören	9
Rhetorisches Geschick	10
Gespür für das Unternehmen	11
Schlussfolgerung	12

# Einleitung

In der TMA Leistungsmatrix werden alle ausgewählten Kompetenzen in einen der vier Quadranten eingeordnet. Für jeden Quadranten sehen Sie eine Reihe von Empfehlungen, mit deren Hilfe die Funktionsweise des Kandidaten angepasst und optimiert werden kann.

Die vertikale Achse der Leistungsmatrix zeigt den Entwicklungsgrad einer Kompetenz basierend auf Feedback oder einer Bewertung an. Die horizontale Achse zeigt den Begabungsgrad und die Entwicklungsmöglichkeiten einer Kompetenz auf Basis der Drive-Scores an.

## Quadrant "Risiken vermeiden" (eine Kompetenz ist weniger ausgeprägt und es gibt wenig Talent dafür)

Dieser Quadrant umfasst alle Kompetenzen, die der Kandidat ungenügend beherrscht und für die der Kandidat auch wenig Talent hat. Die Entwicklung der Kompetenzen in diesem Quadranten ist in der Regel schwieriger und weniger erfolgreich, auch wenn die dafür notwendigen Anreize gegeben sind. In diesem Fall empfehlen wir, die entsprechenden Kompetenzen so weit wie möglich zu vermeiden. Konkret bedeutet dies, dass der Kandidat diese Kompetenzen im Beruf möglichst wenig einsetzen soll. Dies kann erreicht werden, indem dem Kandidaten die Aufgaben zugewiesen werden, die diese Kompetenzen nicht erfordern. Auch ein Kollege, der die entsprechenden Aufgaben (teilweise) übernimmt, kann den Kandidaten unterstützen. Wenn der Kandidat viele Kompetenzen aus diesem Quadranten für eine bestimmte Stelle oder Position nutzen muss, ist es wahrscheinlich besser, sich nach einer anderen Position umzusehen.

## Quadrant "Risiken kontrollieren" (Kompetenz ist besser entwickelt, aber es gibt wenig Talent dafür)

Obwohl der Kandidat die Kompetenzen in diesem Quadranten beherrscht, hat der Kandidat hinsichtlich der Eignung dafür weniger Affinität zu ihnen. Es besteht eine größere Chance, dass die Kompetenzen mit weniger Freude und Enthusiasmus genutzt werden. Die Nutzung dieser Kompetenzen kostet den Kandidaten viel Energie. In diesem Zusammenhang raten wir, die Risiken (z. B. Kündigung, Krankheit, Burnout oder Demotivation), die sich aus der Nutzung dieser Kompetenzen ergeben, zu kontrollieren. Geben Sie dem Kandidaten beispielsweise neue oder zusätzliche Aufgaben, die andere Kompetenzen erfordern (für die der Kandidat das Talent hat). Auch die unterschiedliche Aufgabenverteilung zwischen den Kollegen kann berücksichtigt werden. Aufgaben, für die der Kandidat weniger Talent hat, können dann von einem Kollegen übernommen werden, der das Talent dafür hat. Schließlich ist es möglich, dem Kandidaten eine ganz andere Position anzubieten, damit der Kandidat mehr auf der Grundlage seiner eigenen Talente arbeiten kann.

## Quadrant "Investieren und entwickeln" (Kompetenz ist weniger ausgeprägt, aber es gibt Talent dafür)

Die Kompetenzen in diesem Quadranten können vom Kandidaten leicht entwickelt werden. Wir empfehlen daher, die entsprechenden Kompetenzen so weit wie möglich zu entwickeln und in sie zu investieren. Konkret bedeutet dies, dass der Kandidat Aufgaben erfüllen muss, die den Einsatz dieser Kompetenz beinhalten. Eine erfahrene Person kann den Kandidaten dabei ggf. anleiten. Weitere Investitionsmöglichkeiten sind Schulungen und (externe) Coachings, um die Kompetenzen zum Blühen zu bringen. Die Investition in diese Kompetenzen bringt eine relativ hohe Rendite, da der Kandidat für diese Kompetenzen geeignet ist. Der Einsatz dieser Kompetenzen steigert die Motivation des Kandidaten und gibt ihm Energie.

## Quadrant "Nutzung und Stärkung" (Kompetenz ist besser entwickelt und es gibt ein Talent dafür)

In diesem Quadranten sehen Sie die Kompetenzen, die der Kandidat auf hohem Niveau erbringen kann und für die der Kandidat auch geeignet ist. Wenn der Kandidat diese Kompetenzen für seinen Job oder seine Position viel nutzen kann, bringt dies sowohl für den Kandidaten als auch für das Unternehmen die höchste Rendite. Idealerweise erfüllt der Kandidat daher viele Aufgaben, die die in diesem Quadranten angesiedelten Kompetenzen betreffen. Der Einsatz dieser Kompetenzen gibt dem Kandidaten Energie und sorgt für eine hohe Motivation. Vergessen Sie nicht, diese Kompetenzen durch persönliche Weiterentwicklung weiter zu stärken: Reflexion, Selbststudium, Supervision, Weiterbildung oder Coaching. Abschließend sei darauf hingewiesen, dass der Kandidat im kompetenzorientierten Coaching anderer Menschen von großem Wert sein kann.

# TMA-Leistungsmatrix

Gut entwickelt  
●●●●

Innovative Kraft

Verkäufliches Geschick

Ausreichend  
entwickelt  
●●●○

Zuhören

Kundenorientierung

Einfühlungsvermögen

Mäßig entwickelt  
●●○○

Gespür für das  
Unternehmen

Schwach bis nicht  
ausreichend  
entwickelt  
●○○○

Wenig Talent  
●○○○

Moderates Talent  
●●○○

Talent  
●●●○

Viel Talent  
●●●●

TMA-Leistungsmatrix ist auf die folgenden Informationen basiert

Profil: Account Manager

Feedbackgeber: Durchschnittspunktzahl der Anderen

Talent-Analyse: 19.01.2021 23:42:52

# Verkäuferisches Geschick

Die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Marktpotenzial, die richtige Einschätzung dieses Potenzials auf seinen kommerziellen Wert, kundenorientiertes Handeln und der entsprechende Aufbau von Kontakten.

## Entwicklungsaktivitäten

- Versprechen Sie weniger, als Sie tatsächlich halten können ("mehr halten als versprechen").
- Stellen Sie Fragen, wenn Ihr Angebot abgelehnt wird.
- Achten Sie bei Verhandlungen sorgfältig auf verbale und nonverbale Signale, um Beweggründe und Interessen des Gegenübers genau zu verstehen.

## Coaching Tips

- Bitten Sie Ihren Kandidaten, verbale und nonverbale Signale seines Gesprächspartners genau zu beobachten. Erklären Sie ihm, dass ein Ungleichgewicht zwischen verbalen und nonverbalen Äußerungen zu seinem Vorteil sein kann.
- Fordern Sie Ihren Kandidaten auf, Menschen in seiner Umgebung um ein 360° Feedback hinsichtlich seiner Entwicklungsbereitschaft zu bitten. Wo liegen Stärken und was ist optimierungsbedürftig? Besprechen Sie die Ergebnisse mit Ihrem Kandidaten.
- Untersuchen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten die Ziele der Organisation und wie diese seine persönliche Entwicklung beeinflussen. Besprechen Sie, inwieweit Ihr Kandidat Dinge lernen oder entwickeln kann, die bei der Erreichung dieser Ziele hilfreich sein könnten.
- Besprechen Sie bei Leistungsgesprächen die Wünsche und Zukunftsmöglichkeiten Ihres Kandidaten. In welchen Bereichen möchte sich der Kandidat entwickeln? Bitten Sie ihn, einen persönlichen Entwicklungsplan mit SMART Zielen zu erstellen. Führen Sie regelmäßige Gespräche zum Stand seiner Entwicklung (z. B. vierteljährlich).

# Einfühlungsvermögen

Die Fähigkeit, empfänglich für die Haltungen, Gefühle und Lebensumstände anderer zu sein und sich der Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere bewusst zu sein.

## Entwicklungsaktivitäten

- Berücksichtigen Sie immer die Umstände, denen Ihr Gegenüber ausgesetzt ist.
- Lassen Sie Raum für die Meinungen anderer.
- Achten Sie genau auf nonverbale Signale Ihres Gegenübers; was bringt die Körpersprache unausgesprochen zum Ausdruck?
- Schenken Sie besonderen Ereignissen im Leben anderer Ihre Aufmerksamkeit (Krankheit, Not, Konflikte, Heirat oder Familienzuwachs).
- Begegnen Sie niemandem auf feindliche Weise und behalten Sie Ihr Ziel vor Augen.

## Coaching Tips

- Suchen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten nach den Gründen für seine fehlende Flexibilität bei der Zusammenarbeit mit anderen.
- Lassen Sie Ihren Kandidaten verschiedene Texte lesen und bitten Sie ihn, im Anschluss daran die sprachlichen Stärken und Schwachpunkte der Texte zu erläutern.
- Wenn Ihr Kandidat zu Langatmigkeit neigt, bitten Sie ihn, eine Zusammenfassung einer seiner eigenen Texte zu schreiben und diese mit Ihnen zu besprechen.
- Animieren Sie Ihren Kandidaten, andere um ein 360° Feedback hinsichtlich seiner sprachlichen Fähigkeiten zu bitten. Welches sind seine Stärken und was kann verbessert werden? Besprechen Sie die Ergebnisse gemeinsam mit dem Kandidaten.
- Lesen Sie einen Bericht, eine Notiz oder einen Brief, den Ihr Kandidat verfasst hat und geben Sie ihm hierzu Rückmeldung.

# Innovative Kraft

**Die Fähigkeit, den eigenen wissbegierigen, neugierigen Geist auf die Entwicklung neuer Strategien, Produkte, Dienstleistungen und Märkte zu richten.**

## Entwicklungsaktivitäten

- Organisieren Sie Brainstormings, um neue Ideen und originelle Lösungen für Probleme zu finden.
- Denken Sie um die Ecke.
- Wehren Sie die Vorschläge anderer nicht sofort ab, sondern bleiben Sie stets offen für neue Ideen.
- Stellen Sie ein "Trend-Inventar" zusammen, von dem Ihre Organisation im Verlauf der nächsten Jahre profitieren könnte.
- Versuchen Sie die täglichen Ereignisse mit Abstand zu betrachten.

## Coaching Tips

- Untersuchen Sie Mittel und Wege, mit denen Ihr Kandidat die Zusammenarbeit im Team fördert. Geben Sie hierzu Feedback.
- Geben Sie Ihrem Kandidaten den Rat, die Teilnehmer einer Besprechung im Vorfeld der Zusammenkunft nach deren Erwartungen an das Ergebnis zu befragen. Beispielfrage: "Was erhoffen Sie sich von diesem Meeting?"
- Untersuchen Sie, inwieweit Ihr Kandidat freie Meinungsäußerungen, Fragen und Unsicherheiten seines Team zulässt. Machen Sie Ihrem Kandidaten deutlich, dass das Beobachten verbaler und nonverbaler Signale seiner Mitarbeiter sehr wichtig ist.
- Besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten die zentrale Mission seiner Organisation und fragen Sie ihn, inwieweit er diesem Auftrag innerhalb seiner Abteilung gerecht wird. Klären Sie die Beziehungen mit anderen Abteilungen und diskutieren Sie die Erwartungen und Bedürfnisse Ihres Kandidaten an andere Abteilungen und jene Erwartungen, die andere Abteilungen an ihn haben.
- Reden Sie darüber, welche Entscheidungen in Kürze anstehen und prüfen Sie, ob Mitarbeiter mehr in den Entscheidungsprozess einbezogen werden können.

# Kundenorientierung

**Der Wille und die Fähigkeit herausfinden zu wollen, was ein Kunde will und braucht, entsprechend zu handeln und dabei auch Kosten und Nutzen zu berücksichtigen.**

## Entwicklungsaktivitäten

- Informieren Sie Ihren Kunden über das was Sie tun.
- Versprechen Sie weniger, als Sie tatsächlich halten können ("mehr halten, als versprechen").
- Kommunizieren Sie klar, welche Leistungen Sie tatsächlich anbieten.
- Fragen Sie den Kunden, was er von Ihnen erwartet und fragen Sie ihn abschließend, ob er mit Ihrem Service zufrieden war.
- Versuchen Sie die Erwartungen Ihres Kunden zu übertreffen.

## Coaching Tips

- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten "kleine Initiativen" zu ergreifen, indem er beispielsweise bei Meetings als Erster das Wort ergreift oder kleine Bedürfnisse seiner Kollegen erfüllt wie Kaffee zu kochen, für frische Luft zu sorgen oder ein Flipchart zu organisieren.
- Setzen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten Ziele. In welchen Situationen würde er am liebsten die Initiative ergreifen? Stellen Sie sicher, diese Ziele SMART zu setzen (Spezifisch Messbar Akzeptiert Realistisch Terminierbar).
- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten andere um 360° Feedback zu bitten hinsichtlich seiner Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen. Was läuft gut und was kann verbessert werden? Besprechen Sie die Ergebnisse mit dem Kandidaten.
- Erörtern Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten welche Situationen das Ergreifen von Initiative fördern und welche eher hemmend auf ihn wirken.

# Zuhören

Die Fähigkeit, wichtige verbale und nonverbale Informationen zu registrieren und aufzunehmen und bei Bedarf tiefer gehende Fragen zu stellen.

## Entwicklungsaktivitäten

- Nehmen Sie beim Zuhören eine aktive Körperhaltung ein, indem Sie z. B. die andere Person anschauen und ihr zunicken.
- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das, was die andere Person sagt und auf ihre Körpersprache.
- Versuchen Sie, möglichst viele offene Fragen zu stellen, die mit den Worten "Wie", "Was", "Wer", "Warum" oder "Welche" beginnen und schließen Sie weitere Fragen an.
- Fassen Sie im Verlauf einer Unterhaltung immer wieder zusammen, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat.
- Achten Sie im Verlauf von Gesprächen sowohl auf den geschäftlichen als auch auf den persönlichen Gehalt der Unterhaltung.

## Coaching Tips

- Geben Sie Ihrem Kandidaten den Rat, die Teilnehmer einer Besprechung im Vorfeld nach deren Erwartungen zu fragen.
- Untersuchen Sie, inwieweit Ihr Kandidat Zweifel, Fragen und Unsicherheiten seines Team zulässt. Machen Sie Ihrem Kandidaten deutlich, dass verbale und nonverbale Signale seiner Mitarbeiter sehr wichtig ist.
- Fordern Sie den Kandidaten auf, während des Meetings Fragen zur Klärung der Zielvorgaben zu stellen: "Was genau wollen wir hiermit erreichen?", "Welches Ergebnis werden wir hierdurch erzielen?"
- Besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten die zentrale Mission seiner Organisation und fragen Sie ihn, inwieweit er diesem Auftrag innerhalb seiner Abteilung gerecht wird. Klären Sie die Beziehungen mit anderen Abteilungen und diskutieren Sie die Erwartungen und Bedürfnisse Ihres Kandidaten an andere Abteilungen und jene Erwartungen, die andere Abteilungen an ihn haben.
- Untersuchen Sie Mittel und Wege, mit denen Ihr Kandidat die Zusammenarbeit im Team fördert. Geben Sie Feedback.

# Rhetorisches Geschick

Die Fähigkeit, sich klar auszudrücken und den eigenen Sprachgebrauch den Gesprächspartnern anzupassen

## Entwicklungsaktivitäten

- Prüfen Sie bei Unterhaltungen regelmäßig, ob Ihr Gesprächspartner Sie gut und richtig versteht.
- Achten Sie auf Ihren Sprachgebrauch und Ihr Sprechtempo und passen Sie beides der Person oder der Gruppe an, mit der Sie gerade sprechen.
- Finden Sie heraus, wer Ihre Zuhörer sind und behalten Sie diese Informationen im Hinterkopf, wenn Sie mit ihnen sprechen.
- Üben Sie unterschiedliche Kommunikationsstile ein: Überzeugend, fragend, erklärend, beratend, vorschlagend usw.

## Coaching Tips

- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten, seine Zuhörerqualitäten auch außerhalb seiner Arbeit zu verbessern und gegebenenfalls Familie und Freunde um Rückmeldung zu bitten.
- Sofern Ihr Kandidat Prozessvorgaben innerhalb der Organisation kritisch gegenüber steht, ermutigen Sie ihn, seine Kritik konstruktiv zu verarbeiten.
- Betrachten Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten Situationen, in denen er sich zwischen seinen persönlichen Interessen und denen seiner Organisation entscheiden musste. Wie würde er eine solche Situation künftig bewältigen? Wie gehen andere damit um?
- Animieren Sie Ihren Kandidaten, sich aktiv bei Meetings einzubringen, die Raum und Möglichkeit zum Besprechen von Verbesserungen und Entwicklungen liefern.

# Gespür für das Unternehmen

Das Vermögen, sich über die Folgen eigener Entscheidungen und Handlungen für Teile oder die Gesamtheit der Organisation bewusst zu sein.

## Entwicklungsaktivitäten

- Schaffen Sie Raum, um über künftige Marktentwicklungen und deren Bedeutung für Ihre Arbeit oder Organisation nachzudenken.
- Besprechen Sie die langfristige Vision Ihrer Organisation regelmäßig mit anderen.
- Werden Sie aktiv in Netzwerken und anderen Verbänden tätig, die sich mit neuen Entwicklungen befassen, um so der Vision und strategischen Entwicklung Ihrer Organisation zugute zu kommen.
- Fallen Sie Ihrer Organisation in Gegenwart Außenstehender niemals in den Rücken.

## Coaching Tips

- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten, andere um ein 360°Feedback zu seiner Wirkung innerhalb einer Gruppe zu bitten. Was genau tut der Kandidat und mit welchem Ergebnis? Wo liegen seine Stärken und was ist verbesserungsfähig? Diskutieren Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten alle Ergebnisse.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Kandidat Situationen, in denen er anderen Menschen begegnet, nicht meidet, sondern im Gegenteil solche Situation aktiv sucht. Fordern Sie den Kandidaten auf, im Vorfeld zu überlegen, welchen Eindruck er hinterlassen möchte und ermutigen Sie ihn, entsprechend aufzutreten. Bewerten Sie anschließend gemeinsam, was gut gelaufen ist und was noch verbessert werden kann.
- Suchen Sie gemeinsam mit Ihrem Kandidaten nach den Gründen für seine Scheu, vor Menschen aufzutreten: Hat er Angst? Hat er Angst, sich zum Affen zu machen? Macht er sich übermäßig Sorgen darüber, was andere von ihm denken könnten? Bitten Sie den Kandidaten über das Schlimmste nachzudenken, was ihm in einer solchen Situation passieren kann.
- Ermutigen Sie Ihren Kandidaten, auf Kollegen zu achten, die wissen, wie man sich selbst präsentiert. Gibt es da etwas, was er/sie von denen kopieren könnte?

