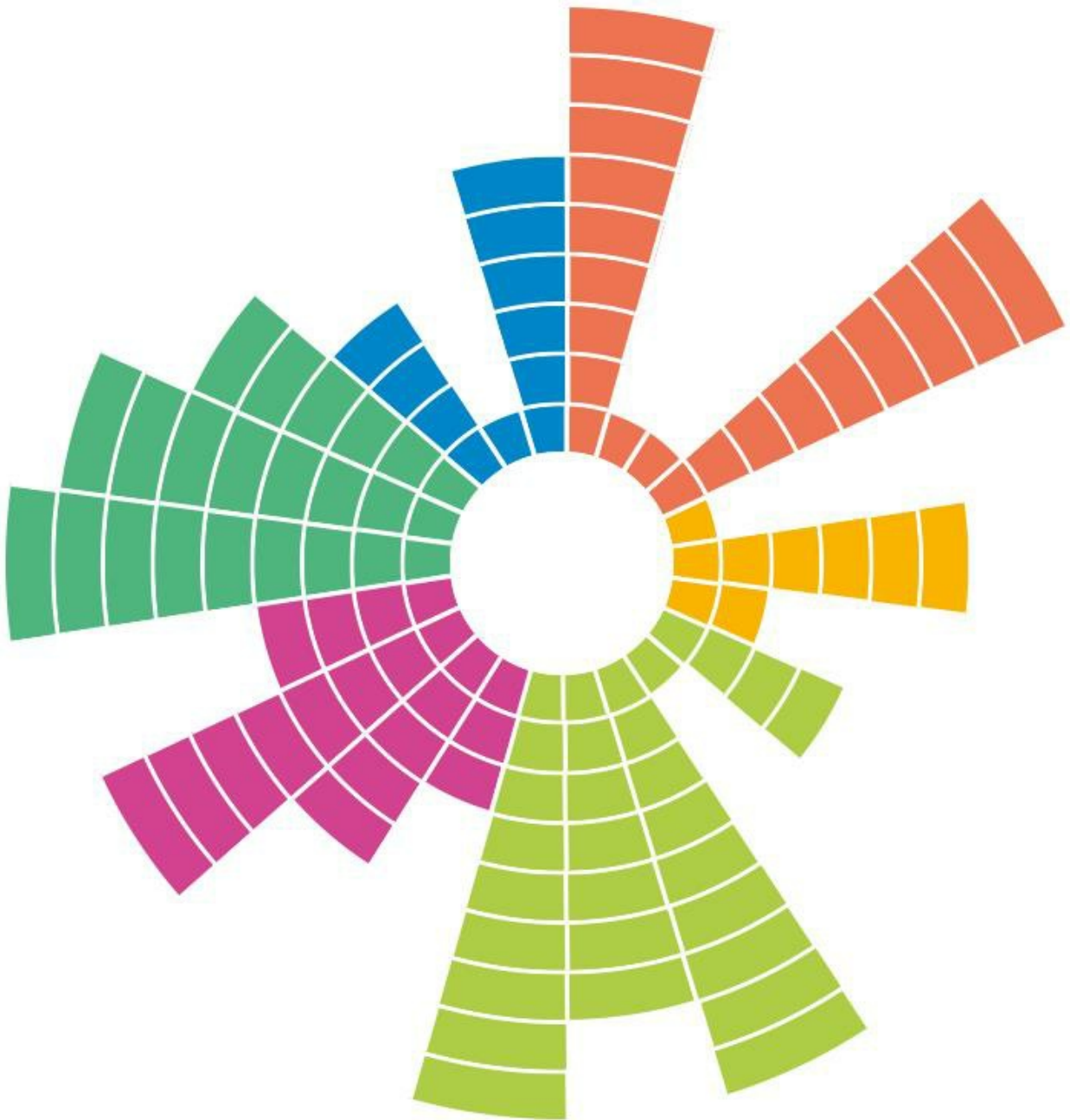


---

Emma Schneider



## Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Bedeutung der Punktzahlen	3
Konsistenz	3
TMA-Talent-DNA	4
Bedürfnis nach Ansehen	6
Abwechslungsbedürfnis	7
Ehrgeiz & Herausforderung	8
Entschlossenheit	9
Konformität	10
Konfrontation	11
Zielorientiertheit	12
Dominanz	13
Selbstwertgefühl	14
Energie & Tatkraft	15
Extraversion	16
Hilfsbereitschaft	17
Unabhängiges Denken & Handeln	18
Respekt	19
Ordnung & Struktur	20
Pragmatismus	21
Kontaktfreude	22
Soziale Empathie	23
Bedürfnis nach Unterstützung	24
Stressresistenz	25
Verantwortung & Leadership	26
Ausdauer	27

# Einführung

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

## Triebfedern und Talente

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

## Motive

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

# 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 die Kandidatin willkürliche Antworten gegeben hat oder ob die Antworten in sich plausibel und konsistent sind. Das folgende Schaubild zeigt das Konsistenzergebnis der Kandidatin auf einer 10-Punkteskala:

Konsistenz-Punktezahl: 8

Die Kandidatin hat die Fragen konsequent beantwortet. Es ist sehr wahrscheinlich, dass der Bericht ein genaues Bild der Persönlichkeit darstellen wird.

# TMA-Talent-DNA

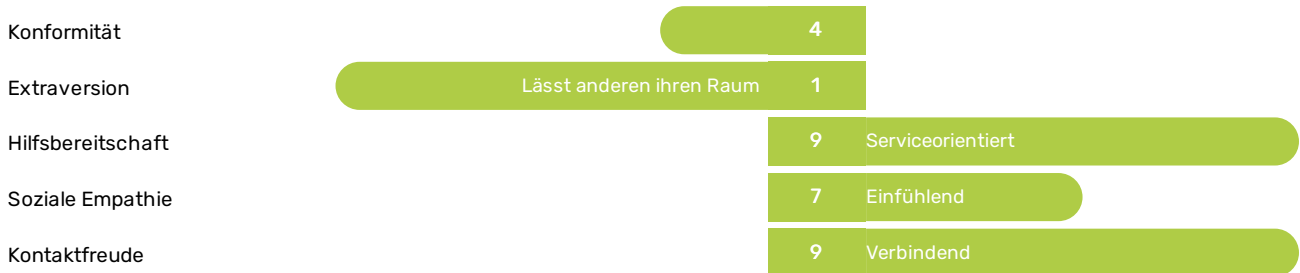
## Emotionale Balance



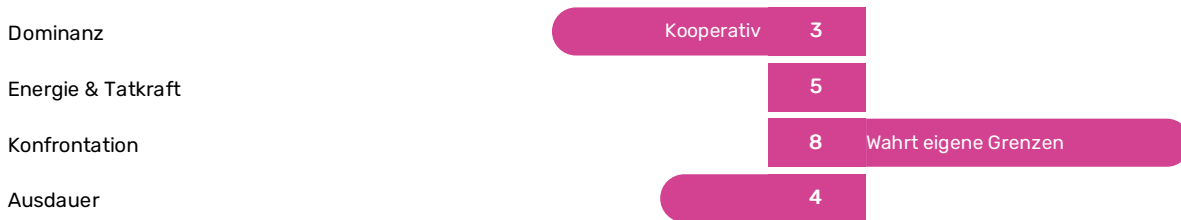
## Motive



## Soziale Talente



## Beeinflussende Talente

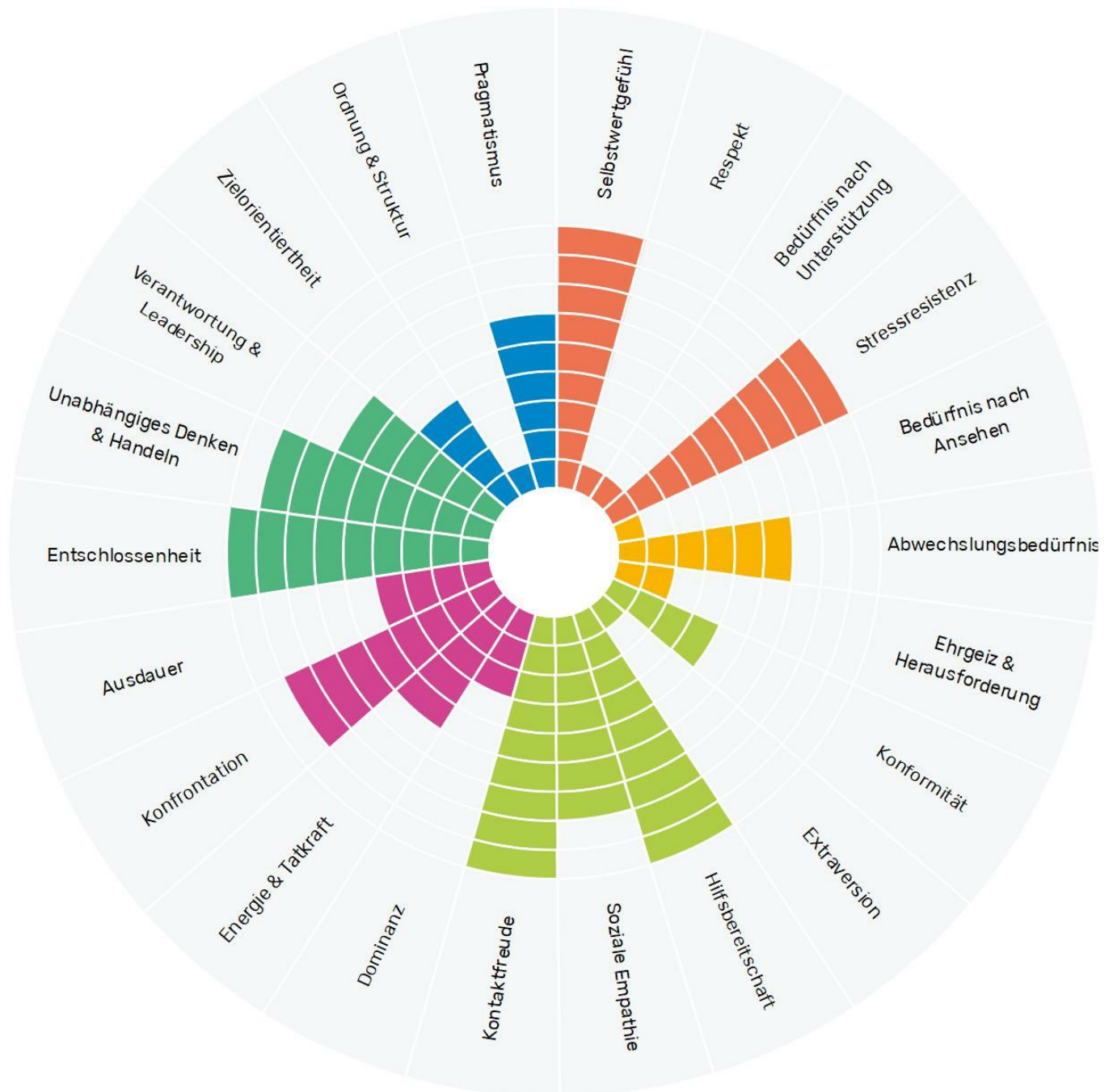


## Führungstalente



## Organisatorische Talente





- Emotionale Balance
- Motive
- Soziale Talente

- Beeinflussende Talente
- Organisatorische Talente

## Talentindikatoren

Pflegt einen nüchternen Blick auf die eigene Leistung, nahezu unabhängig von persönlicher Wertschätzung und Status. Eher bescheiden, weniger anfällig, Komplimente zu geben und braucht sie selbst kaum. Ist nur sehr schwer durch Anerkennung und Status zu motivieren. Ist nüchtern und stark relativierend gegenüber dem eigenen Rang. Kann häufig besser mit Kritik und Feedback umgehen, auch bei scharfer, persönlicher und wenig aufbauender Rückmeldung. Legt kaum Wert auf die eigene Ausstrahlung. Auftreten und Erscheinungsbild können mitunter salopp und wenig repräsentativ sein.

## Talente verstärken

Ehrgeiz &

Dominanz 3

Selbstwertgefühl 9

Extraversion 1

Herausforderung 2

## Interview-Fragen

### 1. Übertreiben Sie bisweilen Angelegenheiten im Interesse eines jeden? Worüber haben Sie schon mal übertreiben und was war der Grund dafür?

Bedenken Sie, dass diese Fragen Misstrauen dem Kandidaten gegenüber ausdrücken können. Bringen Sie die Frage, wenn möglich, subtil vor. Sie können diese Frage auch bei Zweifel am dargestellten Lebenslauf stellen.

### 2. Bemerken Sie schon mal, dass Ihre Arbeit von anderen geschätzt wird, und auf welche Weise(n) geschieht dies dann? Wie erleben Sie das?

Nennt der Kandidat 'materielle' Zeichen der Anerkennung (Gratifikation, günstigere Arbeitsbedingungen u.d.) oder eher 'immaterielle' (Komplimente u.d.)? Scheint sie etwas zu bevorzugen? Muss der Kandidat nach einer Antwort suchen oder listet sie leicht alles auf? Findet der Kandidat es selbstverständlich, Komplimente zu bekommen oder wird sie im Allgemeinen davon überrascht? Testen Sie dies, indem Sie ihr ein Kompliment machen und schauen, wie sie reagiert.

### 3. Ist es für Sie eher wichtig oder unwichtig, dass Ihre Leistungen den anderen auffallen? Warum?

## Talentindikatoren

Kann seine Aufmerksamkeit sowohl breit streuen als auch auf eine begrenzte Anzahl von Dingen richten. Setzt Prioritäten, sofern das notwendig ist und verfügt je nach Situation über die Fähigkeit, sich zu konzentrieren. Kann gut mit Veränderungen umgehen, legt aber auch Wert auf eine gewisse Stabilität hinsichtlich Aufgaben und Umgebung. Hat ein gesundes Interesse an neuen Dingen und Erfahrungen. Ist angemessen auf seine Umgebung fokussiert.

## Interview-Fragen

### **1. Schweifen Ihre Gedanken zuweilen ab? In welchen Situationen? Wie reagieren Sie darauf?**

Die Gedanken eines jeden schweifen zuweilen ab. Sie möchten wissen, ob das dem Kandidaten häufiger passiert als üblich und ob er Schwierigkeiten hat, sich wieder zu konzentrieren. Berücksichtigen Sie, wie das Interview läuft; ist es leicht, ihn zu ablenken, oder bleibt er konzentriert?

### **2. Wie erleben Sie Veränderungen innerhalb Ihrer Arbeit oder Ihres Arbeitsumfeldes? Können Sie diesbezüglich ein Beispiel geben? Wie gehen Sie damit um?**

Sie möchten wissen, in welchem Maße der Kandidat sich für neue Erfahrungen und/oder Entwicklungen begeistert; sieht sie sie als ein notwendiges Übel oder begrüßt sie sie geradezu?

### **3. Die Unternehmenspolitik ändert sich bisweilen. Haben Sie dies kürzlich in Ihrer Funktion erlebt? Wie haben Sie sich darauf eingestellt? Was hätten Sie ansonsten noch machen können? Warum haben Sie es unterlassen?**

Auf diese Weise möchten Sie erfahren, wie der Kandidat auf Veränderungen in der Funktion, Organisation oder Aufgaben reagiert. Sie suchen zu erkunden, ob sie mit Veränderungen umgehen kann.

## Talentindikatoren

Wird durch Zufriedenheit getrieben. Gibt sich mit der bestehenden Situation schneller zufrieden. Macht sich „nicht unnötig Stress“. Wird Angelegenheiten, die Wettbewerb, Leistung und Erfolg mit sich bringen, schneller relativieren. Ist seinem Arbeitsplatz länger treu, insbesondere dann, wenn Wettbewerb und Leistung nur einen kleinen Teil der Arbeit oder der Unternehmenskultur ausmachen. Ist weniger auf Karriere ausgerichtet. Gönnst anderen ihren Erfolg. Wird nicht schnell unter Einsatz seiner „Ellenbogen“ zur Tat schreiten. Wägt ab.

## Talente verstärken

Bedürfnis nach Ansehen

1

## Interview-Fragen

**1. Welchen Angelegenheiten messen Sie in Ihrer Arbeit Bedeutung zu? Was treibt Sie: Gehalt, Status, Inhalt, Einfluss?**

Ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Triebfedern kann wichtig sein.

**2. Worauf ist Ihre Ambition vor allem ausgerichtet? Bitte erzählen Sie etwas über Ihre Ambitionen und Erfolge bei vorigen Arbeitgebern? Wem war dies zuzuschreiben?**

Versuchen Sie zu erforschen, ob der Ehrgeiz mehr auf die eigene Person gezielt ist (eigenes Ego) oder eher auf Gruppen- oder Organisationserfolge?

**3. Was haben Sie in der Vergangenheit unternommen, um Ihre Pläne und Ambitionen zu realisieren? Worauf beruhten bestimmte Entscheidungen? Was gelang und was gelang weniger gut? Woran lag das Ihrer Meinung nach? Geben Sie ein Beispiel einer eigenen Initiative, ohne dass andere darum fragten.**

Kandidaten behaupten schnell von sich, sie hätten Ambitionen und würden Herausforderungen suchen. So sehen Sie, inwieweit sie Pläne auch in die Praxis umsetzt. Die Frage warum, ist vor allem wichtig, um ihr Motivation und Passion zu ergründen.



## Talentindikatoren

Wird durch das schnelle und effiziente Treffen von Entscheidungen getrieben. Löst Probleme gerne schnell und kommt zügig zum Kern der Sache. Hat eine starke, eigene Meinung. Hält eher an einmal getroffenen Entscheidungen fest. Trifft oft selbst Entscheidungen, ohne andere miteinzubeziehen. Bezieht weniger Standpunkte ein, um schnell zu einem Entschluss zu kommen. Reagiert in Momenten der Entscheidung eher impulsiv und hält stärker am eigenen Ermessen fest. Zeigt weniger Geduld bei Entscheidungsprozessen und hat schneller das Gefühl, dringend zu einem Entschluss kommen zu müssen. Auf Eigeninitiative ausgerichtet, kommt schnell zur Sache.

## Talente verstärken

Unabhängiges Denken & Handeln **8**      Bedürfnis nach Unterstützung **1**

## Neutralisierende Talente

Dominanz **3**

## Interview-Fragen

**1. Welche war die schwierigste Entscheidung, die Sie im vergangenen Jahr treffen mussten? Wie kamen Sie zu diesem Entschluss?**

Sie erhalten ein gutes Bild über die Reichweite der Entscheidungen und Verantwortlichkeiten des Kandidaten und darüber, wie sie zu einem Urteil kommt.

**2. Über welches Problem haben Sie im vergangenen Jahr am längsten nachdenken müssen?**

Achten Sie in der Erwiderung besonders auf den Umfang des Problems.

**3. Haben Sie schon einmal einen Entschluss aus dem Bauch heraus gefasst, ohne diesen richtig begründen zu können?**

Wenn Intuition in Ihrer Organisation wichtig ist, können Sie diese Frage stellen.

## Talentindikatoren

Hält in angemessener Form an Regeln und Rahmenbedingungen fest. Versucht, sich an Vereinbarungen und Prozesse zu halten, weiß aber auch, von ihnen abzuweichen, wenn dies nötig ist. Hält sich funktional an Gesetze und Regeln. Ausreichendes Verantwortungs- und Normenbewusstsein. Akzeptiert bürokratische Richtlinien bis zu einem gewissen Grad, kann aber auch informell handeln und sich über Grenzen hinwegsetzen. Hält sich in ausreichendem Maße an vernünftige Erwartungen anderer und des Umfelds. Wagt es, sinnlosen Vorgaben nicht Folge zu leisten.

## Interview-Fragen

### **1. Wie bewirken Sie, dass Sie von neuen Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden schnellstmöglich akzeptiert werden?**

Versuchen Sie zu erkunden, wie dieser Kandidat auf neue Situationen reagiert.

### **2. Haben Sie schon einmal etwas für ein Team getan, obwohl Sie nicht ganz dazu standen?**

Sie erhalten Einsicht darüber, ob der Kandidat sich auch für das Team einsetzt, wenn das für sie Gesichtsverlust oder Anpassung bedeutet. .

### **3. Sind Sie jemand, der sich leicht anpasst? Warum ja/nicht? Finden Sie, dass Regeln Regeln sind, oder dass man sich eigentlich nicht daran halten muss? Wie flexibel gehen Sie mit Regeln um? Woraus ergibt sich das?**

## Talentindikatoren

Hat das Bedürfnis die eigenen Grenzen zu wahren und zu ziehen. Steht gerne für etwas ein und hat einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit. Reagiert oft bestimmend und setzt sich tatkräftig für die eigenen und die Belange anderer ein. Wagt es eher, in Konfrontation zu treten und Konflikte anzusprechen. Ist häufiger verärgert und zeigt das auch. Hat eine niedrige Toleranzschwelle. Erscheint mitunter aggressiv. Spricht unausgesprochene Spannungen und Ärgernisse eher an und macht so verschiedene Standpunkte transparent. „Macht aus seinem Herzen keine Mördergrube“.

## Neutralisierende Talente

Dominanz 3

Selbstwertgefühl 9

Soziale Empathie 7

Stressresistenz 9

## Interview-Fragen

### 1. Was machen Sie, wenn Ihnen etwas nicht passt? Wie reagieren Sie darauf?

Sie möchten wissen, ob der Kandidat konfrontierend sein kann, noch wichtiger jedoch, wie sie konfrontiert. Welche Wirkung übt dies auf andere aus?

### 2. Wie reagieren Sie, wenn Sie einer schroffen Person gegenüberstehen?

Wie der Kandidat reagiert sagt wahrscheinlich gleich viel wie die Antwort selbst.

### 3. Wie reagieren Sie, wenn jemand entgegen Ihren sozialen Normen handelt?

Sie suchen aller Wahrscheinlichkeit nach jemanden, dem Sie vertrauen können.

## Talentindikatoren

Hat keine ausgesprochene Vorliebe für Ziele, kann aber auch nicht ganz auf sie verzichten. Braucht konkret formulierte Ziele und Resultate in angemessener Form. Kann sich gut auf Ziele einstellen, weiß aber auch, wann von ihnen abgewichen werden kann. Kann, falls nötig, bis zu einem bestimmten Punkt improvisieren. Kann gleichermaßen gut mit konkreten und schwammigen Zielen umgehen. Möchte grundsätzlich gerne wissen, was erwartet wird, muss hierüber aber nicht bis ins kleinste Detail informiert werden.

## Interview-Fragen

**1. Beschreiben Sie das größte Problem, mit dem Sie im vergangenen Jahr konfrontiert wurden. Wie sind Sie es angegangen?**

Sie möchten wissen, ob dieser Kandidat logisch nachdenkt und zielstrebig ist.

**2. Sind Sie je von Ihren Prinzipien abgegangen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen? Können Sie diesbezüglich ein Beispiel geben?**

Dies sind für Kandidaten schwierige, ethische Fragen.

**3. Jeder setzt bisweilen auf das falsche Pferd. Sie haben bestimmt schon einmal eine Taktik verfolgt, die nicht zum gewünschten Resultat führte. Erzählen Sie etwas darüber.**

Dies ist für den Kandidaten keine einfache Frage.

## Talentindikatoren

Hat weniger Bedürfnis anderen Vorschriften zu machen. Hat hierdurch Schwierigkeiten, andere mit Nachdruck von seinen Ideen, Interessen und Vorstellungen zu überzeugen. Wird eher versuchen, auf subtile Weise Einfluss zu nehmen, was seinerseits weniger Widerstände weckt und auf eher indirekte Weise Auswirkungen zeigt. Wird Menschen nicht ohne Weiteres überrennen. Ist häufig nachgiebig und überlässt es anderen, die Stimmung und den Kurs innerhalb der Gruppe zu bestimmen.

## Talente verstärken

Bedürfnis nach Ansehen      Extraversion 1  
1

## Neutralisierende Talente

Entschlossenheit 9      Konfrontation 8      Selbstwertgefühl 9      Unabhängiges Denken &  
Handeln 8

## Interview-Fragen

**1. Können Sie ein Beispiel einer Diskussion geben, in der es verschiedene Meinungen gab? Wie überzeugen Sie andere von Ihren Standpunkten?**

Schauen Sie, ob ein Kandidat auch für die Standpunkte anderer aufgeschlossen ist oder nur mit ihrer eigenen Meinung beschäftigt ist.

**2. Haben Sie jemals einem Kunden, Kollegen oder Vorgesetzten einen guten Vorschlag gemacht, der nicht akzeptiert wurde? Warum nicht?**

Kandidaten finden es oftmals schwer, darüber zu reden.

**3. Funktionieren Sie besser in einer Eins-zu-eins-Situation oder innerhalb einer Gruppe? Können Sie ein Beispiel geben? Was denken Sie woran das liegt?**

## Talentindikatoren

Getrieben durch Selbstvertrauen. Psychisch sehr im Gleichgewicht und stabil. Hält viel aus und zeigt kaum emotionale Schwankungen. Lässt sich nicht schnell aus dem Takt bringen. Kann emotionale Ereignisse besser verarbeiten, ist ausdauernd. Kann gut einstecken. Ist eher optimistisch. Sieht mitunter unzureichend die Konsequenzen seiner Fehler ein. Bezieht Fehler nicht schnell auf sich, läuft Gefahr, sich selbst zu überschätzen. Lässt sich nicht schnell aus Angst vor Versagen hemmen, wagt mehr.

## Talente verstärken

Bedürfnis nach Ansehen 1	Respekt 1	Bedürfnis nach Unterstützung 1	Stressresistenz 9
-----------------------------	-----------	-----------------------------------	-------------------

## Neutralisierende Talente

Konfrontation 8	Dominanz 3	Extraversion 1
-----------------	------------	----------------

## Interview-Fragen

### 1. Welcher Rat war der beste, den Sie jemals bekommen haben?

Diese Frage sagt alles darüber, wie der Kandidat über sich denkt und wo die potenziellen Schwächen liegen. In welcher Beziehung steht/stand der Kandidat zu der Person, die den Rat gab? Unter welchen Umständen wurde dieser Rat gegeben?

### 2. Wer sind in Ihrer heutigen Organisation Ihre Leitbilder und weshalb? Was haben Sie von ihm/ihr gelernt und weshalb war das wichtig für Sie?

Die Beispiele, die jemand aufführt, sagen viel über dessen Lehrziele. Ohne Leitbilder keine Entwicklung.

### 3. Auf welche Leistung sind Sie am stolzesten, und weshalb?

Eine detaillierte Darstellung des Sachverhalts ist nicht notwendig.

## Talentindikatoren

Hat einen gesunden Handlungsdrang. Versteht es, die Balance zwischen Unternehmungen und Ruhepausen zu halten. Ausreichend enthusiastisch. Ergreift eher im richtigen Moment die Eigeninitiative, um Dinge voranzubringen. Rennt nicht blindlings los. Hat in aller Regel genug Geduld, um auf andere Menschen und den Abschluss bestimmter Abläufe zu warten. Kann gleichermaßen gut beschleunigen und abwarten.

## Interview-Fragen

### 1. Wie sieht eine Arbeitswoche bei Ihnen aus oder wie organisieren Sie Ihren Tag?

Ist der Kandidat eine aktive Person?

### 2. Wie fühlen Sie sich nach einem langen Arbeitstag?

Sie möchten gerne in Erfahrung bringen, ob der Kandidat viel Energie besitzt.

### 3. Wie entspannen Sie sich? Treiben Sie Sport?

Hartes Arbeiten kann ein Abbruchrisiko mit sich bringen.

## Talentindikatoren

Eher introvertiert, agiert lieber im Hintergrund; einfach, unauffällig. Steht selbst ungern im Scheinwerferlicht. Profilert sich kaum. Lässt anderen viel Spielraum, um aus sich herauszugehen und „lässt ihnen ihren Auftritt“. Manchmal zu verschlossen. Erzählt von sich erst dann, wenn er es als relevant und nötig empfindet. Plaudert nicht so schnell aus dem Nähkästchen.

## Talente verstärken

Bedürfnis nach Ansehen 1	Ehrgeiz & Herausforderung 2	Dominanz 3
-----------------------------	--------------------------------	------------

## Neutralisierende Talente

Selbstwertgefühl 9	Kontaktfreude 9
--------------------	-----------------

## Interview-Fragen

1. Haben Sie schon einmal einen Vortrag oder eine Ansprache gehalten?

Bohren Sie diesbezüglich gut nach.

2. Stehen Sie zuweilen im Brennpunkt des Interesses? Wenn ja: Wie finden Sie das? Wenn nicht: Wie finden Sie das dann? Warum? Wann geschah dies zuletzt??

3. Ist Ihnen jemals widerfahren, dass ein anderer sich mit (Ihren) Federn geschmückt hat? Wie reagierten Sie darauf; Was empfanden und wie reagierten Sie? Wie reagieren Sie, wenn diese Situation einem anderen widerfährt?



## Talentindikatoren

Wird dadurch getrieben, anderen zu helfen und sie zu unterstützen. Reagiert stark auf die Wünsche anderer, indem er Hilfe und Unterstützung anbietet. Hilft auf hingebungsvolle und häufig selbstlose Weise. Menschenfreund, fürsorglich. Will anderen ihre Last nehmen und ihnen Erleichterung verschaffen. Bückt so unter Umständen an Sachlichkeit ein und verliert möglicherweise die eigenen Belange aus den Augen. Ist oft für andere da. Serviceorientiert, will für andere die „Extrameile gehen“. Kann mitunter nur schwer „Nein“ sagen, wenn er um Hilfe gebeten wird. Hat eher Probleme damit zu delegieren, übernimmt schnell Aufgaben. Erwartet weniger Verantwortlichkeit von anderen.

## Talente verstärken

Soziale Empathie 7

Kontaktfreude 9

## Interview-Fragen

**1. Haben Sie schon einmal in einem Konflikt vermittelt? Können Sie das beschreiben?**

Sie möchten wissen, ob der Kandidat Taktgefühl besitzt und hilfsbereit ist.

**2. Bitten Kollegen Sie bisweilen um Hilfe? Auf welchem Gebiet? Warum glauben Sie, bitten sie Sie um Hilfe?**

**3. Auf welchem Gebiet könnten Sie Ihren Kollegen Ihrer Meinung nach helfen? Gibt es Talente oder Erfahrungen, wovon andere profitieren könnten? Nennen Sie eine Situation, in der Ihre Hilfe erbittet wurde.**

## Talentindikatoren

Wird durch Autonomie und Freiheit getrieben. Bildet sich gerne auf unabhängige Weise seine eigene Meinung, sein eigenes Urteil und hat seine eigene Sicht auf die Dinge. Handelt am liebsten selbstständig auf seine eigene Weise ohne sich dabei allzu sehr mit anderen abzustimmen oder diese miteinzubeziehen. Manchmal einzelgängerisch. Rechtfertigt sich ungern. Ist dadurch weniger zugänglich und durchsichtig. Manchmal stur und eigensinnig, was auf Widerstand stoßen kann. Macht sich wenig aus Konventionen, Gruppennormen oder der Meinung anderer. Lässt sich nicht einfach führen. „Lass ihn einfach nur machen“.

## Talente verstärken

Entschlossenheit 9

Respekt 1

Bedürfnis nach  
Unterstützung 1

## Neutralisierende Talente

Dominanz 3

Kontaktfreude 9

## Interview-Fragen

**1. Können Sie mir ein Beispiel von einer Lösung nennen, die Sie vorschlugen, und die von den Lösungen Ihrer Kollegen abwich?**

Sie können sich ein gutes Bild davon machen, ob dieser Kandidat originär sein kann und zu sein wagt.

**2. Befinden Sie sich - was Ihre Arbeit angeht - vorzugsweise in einer Position, in der Sie tun und lassen können was Sie wollen, oder ziehen Sie eine Umgebung vor, in der für jeden deutlich ist, wie bestimmte Sachen anzugehen sind? Was passt am besten zu Ihnen? Warum?**

**3. Wie reagieren Sie, wenn Sie sich in einer Arbeitssituation finden, in der viele Undeutlichkeiten in Bezug auf Verantwortung, Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse u.d. vorhanden oder entstanden sind? Wie reagieren Sie darauf? Haben Sie diese Situation irgendwann einmal erlebt?**

## Talentindikatoren

Geht stark von der eigenen Position und Ebenbürtigkeit aus. Bewundert die Leistungen Anderer nicht ohne Weiteres. Begegnet hierarchischen Konstrukten mit Skepsis und zeigt hier wenig Einfühlungsvermögen. Wenig Respekt für „wichtige Menschen“, ist durch den Status oder das Prestige anderer nur schwer zu beeindrucken oder zu beeinflussen. Anerkennung und Komplimente für die Leistung anderer wird nur zögerlich geäußert. Wird auf Menschen, ungeachtet ihrer Position, ohne Umwege zugehen.

## Talente verstärken

Selbstwertgefühl 9

Unabhängiges Denken &  
Handeln 8

## Interview-Fragen

**1. Haben Sie schon mal einen Rat in den Wind geschlagen? Können Sie diesbezüglich ein Beispiel geben? Warum?**

Kandidaten, die gar keinen Rat annehmen, lernen oftmals weniger schnell und sind häufig eigensinniger.

**2. Haben Sie schon mal das Gefühl gehabt, einem Gegner zu schnell seinen oder ihren Willen gelassen zu haben?**

Bitte Sie sie, die Situation möglichst konkret zu beschreiben.

**3. Bevorzugen Sie ein informelles oder ein formelles Arbeitsklima oder Unternehmen? Was verstehen Sie darunter? Weshalb ziehen Sie dies vor?**

## Talentindikatoren

Wird durch das grobe Ganze und Flexibilität getrieben. Verfügt über eine starke kreative und innovative Kraft. Neigt zu Nachlässigkeit, hat eher kaum ein Auge fürs Detail. Findet sich in hektischen, chaotischen und unordentlichen Arbeitsumgebungen gut zurecht. Legt wenig Wert auf durchgeplante und strukturierte Vorgehensweisen. „Goes with the flow“. Flexibel in seiner Arbeitsweise, läuft aufgrund mäßiger Planung mitunter Gefahr, die Übersicht zu verlieren und ist hierdurch weniger effizient.

## Interview-Fragen

### **1. Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Arbeit? Stellen Sie diese Anforderungen auch an andere?**

Hohe Anforderungen sind in Ordnung, doch wenn jemand zu perfektionistisch ist, kann sie sich grob Umrissenes vielleicht nicht vor Augen halten.

### **2. Wann erstreben sie Perfektion? Können Sie Beispiele nennen?**

Bedenken Sie gut, was für Ihre vakante Stelle von Bedeutung ist.

### **3. Wird zuweilen etwas über Stücke, die Sie schreiben, bemerkt? Zum Beispiel über Rechtschreibfehler oder schlecht formulierte Sätze?**

Sie können auch aufgrund des Lebenslaufs und dem Schreiben oder der e-Mail ein Bild über die schriftliche Ausdrucksfähigkeit erhalten.

## Talentindikatoren

Hat ein Auge sowohl für Praktisches als auch für Theoretisches. Wird, sobald nötig, eine Kosten-Nutzen Rechnung aufstellen. Findet Gelder und Mittel je nach Situation wichtig, weiß aber auch Rituale, Symbole und besondere Ereignisse zu schätzen. Versteht, dass eine gute und solide, theoretische Grundlage bei praktischen Umsetzungen hilfreich sein kann. Kann gleichermaßen abstrakt und konkret denken und handeln.

## Interview-Fragen

**1. Können Sie eine Situation beschreiben, in der Sie sehr viel Arbeit hatten? Wie setzen Sie Ihre Prioritäten?**

Fragen Sie eindringlich nach der Art der Arbeiten, den Deadlines oder der Komplexität der Arbeit.

**2. Haben Sie schon mal in einem Team gearbeitet, das keine Energie mehr in sich hatte? Was haben Sie getan, damit es besser funktionierte?**

Die Art, wie der Kandidat hierüber erzählt, sagt wahrscheinlich mehr als der Inhalt der Geschichte.

**3. Haben Sie je eine Lösung für ein Problem gefunden, wofür alte Lösungen nicht funktionierten? Was war das Problem, für was waren Sie verantwortlich, was haben Sie getan? Warum war ein anderer nicht eher auf die Idee gekommen, was war so Besonders an Ihrer Lösung?**

Lassen Sie sich die Situation deutlich erläutern.

## Talentindikatoren

Wird getrieben durch freundschaftliche Verbindungen und hat das Bedürfnis nach Kontakt. Sehr sozial und auf Kommunikation ausgerichtet. Ist offen für Beziehungen mit anderen. Legt viel Wert auf Freundschaften und investiert dort gerne seine Energie. Wird Freunden eher helfen und zur Seite stehen, pflegt eine harmonische Balance in seinen Freundschaften. Fühlt sich in Gruppen wohl und bringt Menschen gerne miteinander in Kontakt. Potenzieller Networker. Sieht Menschen eher als Freunde, wird schneller vertraulich im Umgang mit ihnen. Von Natur aus teamorientiert. Ist schneller motiviert, wenn er vom Team aufgenommen und akzeptiert wird.

## Talente verstärken

Hilfsbereitschaft **9**                      Soziale Empathie **7**

## Neutralisierende Talente

Extraversion **1**                      Unabhängiges Denken &  
Handeln **8**

## Interview-Fragen

### 1. Wann besprechen Sie Angelegenheiten mit Kollegen oder Vorgesetzten, bevor Sie Maßnahmen treffen?

Haben Sie im Team gearbeitet, das nicht gut funktioniert hat? Was haben Sie unternommen dieses Problem zu lösen?

### 2. Können Sie mir eine Situation beschreiben, in der Sie in einem Team ausgezeichnet zusammengearbeitet haben?

Wenn Sie eine selbstständige Person suchen, ist es doch auch interessant zu wissen, ob sie zur Zusammenarbeit fähig ist.

## Talentindikatoren

Hat das Bedürfnis, das Verhalten, die Gefühle und die Eigenarten anderer zu ergründen. Aufrichtig und stark an anderen interessiert. Stark intrinsisch einfühlend, nimmt andere gut wahr und durchschaut sie. Ist sensibel, hat eine „soziale Antenne“. Geht taktvoll mit den Gefühlen anderer um und kann sich gut in sie hineinversetzen. Hat immer ein Ohr für andere und stellt viele Fragen. Sehr intuitiv und diplomatisch. Gibt den Problemen anderer mitunter zu viel Raum. Tut sich eher schwer bei harten Entscheidungen mit negativen Folgen für andere.

## Talente verstärken

Hilfsbereitschaft 9

Kontaktfreude 9

## Neutralisierende Talente

Konfrontation 8

## Interview-Fragen

**1. Sind Sie jemand mit relativ viel oder wenig Einfühlungsvermögen? Können Sie ein Beispiel zur Illustration geben? Ist Einfühlungsvermögen, Ihrer Meinung nach, wichtig für diesen Posten? Warum ja/nicht? Stimmt dies mit Ihren bisherigen Erfahrungen überein? Wie dann? Wie nicht?**

Achten Sie vor allem darauf, ob der Kandidat während des Gesprächs gut zuhört.

**2. Können Sie gut zuhören? Wie zeigt sich das?**

Hierüber reden Kandidaten nicht leicht.

**3. Ist schon mal etwas völlig fehlgeschlagen, weil Sie nicht richtig zugehört haben? Was haben Sie daraufhin gemacht?**

## Talentindikatoren

Getrieben durch Selbstständigkeit. Braucht wenig Abstimmung, Hilfe oder Verständnis, um zu funktionieren. Wird nicht schnell äußern, wenn es ihm weniger gut geht. „Hält sich wacker“. Kann dadurch weniger sensibel erscheinen. Ist nicht schnell von der Unterstützung und Begleitung durch andere abhängig. Stimmt sich weniger mit anderen ab und bittet mitunter zu selten um Hilfe, wodurch die Kraft des Teams weniger in Anspruch genommen wird. Läuft hierdurch Gefahr, zu stagnieren und sich selbst zu viel aufzubürden. Benötigt wenig Energie und Aufmerksamkeit aus seiner Umgebung, wenn es gilt, neue unbekannte Aufgaben in Angriff zu nehmen.

## Talente verstärken

Entschlossenheit 9

Selbstwertgefühl 9

Unabhängiges Denken &  
Handeln 8

Stressresistenz 9

## Interview-Fragen

### 1. Welcherart Umgebung inspiriert Sie?

Vermeiden Sie sozial erwünschte Antworten wie: `Ihre Organisation würde mich sehr inspirieren.`

### 2. Wie werden Sie am liebsten in eine Arbeit eingewiesen? Welche Erfahrungen haben Sie bisher auf diesem Gebiet gemacht?

Braucht diese Person viel Begleitung oder findet sie alles lieber selbst heraus? Und wie verhält sich das langfristig?

### 3. Spüren Sie schon mal, dass Kollegen Bedürfnis nach Ihrer Unterstützung haben? Wenn nicht, warum nicht, glauben Sie? Wenn ja, warum denn? Haben Sie Verständnis dafür? Wie reagieren Sie dann? Haben Sie auch selbst bisweilen das Bedürfnis nach Unterstützung? In welchen Situationen kommt das dann vor?



## Talentindikatoren

Wird durch Spannung getrieben. Kann gut mit Druck von außen umgehen. Stabil, wird nicht schnell aus der Bahn geworfen, auch dann nicht, wenn viel Druck ausgeübt wird. Sieht die Dringlichkeit von Problemen und Beschwerden weniger schnell. Relativiert und bagatellisiert kleine und mitunter auch große Probleme. Kann mitunter stoisch wirken. Erbringt unter (Zeit)Druck und bei Deadlines schneller Leistungen. Funktioniert in ruhigen Arbeitsumgebungen weniger gut. Schiebt Aufgaben und die Lösung von Problemen mitunter auf die lange Bank, bis der Druck so groß wird, dass alles „auf den letzten Drücker“ erledigt wird.

## Talente verstärken

Selbstwertgefühl 9                      Bedürfnis nach  
Unterstützung 1

## Neutralisierende Talente

Konfrontation 8

## Interview-Fragen

**1. Was hat Sie in letzter Zeit am meisten in Aufregung versetzt? Finden Sie, dass Ihre Aufregung darüber berechtigt war?**

Seien Sie, wenn Leistungsdruck und Stress Teil des Postens sind, während des Gesprächs deutlich darüber.

**2. Jeder ist zuweilen ungeduldig. Wann waren Sie es zuletzt? Was war los und was taten Sie?**

Jemand der beim geringsten Anlass aus dem Häuschen gerät, macht keinen belastbaren Eindruck.

**3. Es gelingt nicht immer, Abmachungen einzuhalten. Wann ist Ihnen das zuletzt passiert? Was haben Sie versucht, um es zu verhüten?**

Verdeutlichen Sie dem Kandidaten, dass die Nichteinhaltung von Abmachungen an sich nicht schlimm ist.

## Talentindikatoren

Findet die Balance zwischen dem Übernehmen und Abgeben von Verantwortungen. Kann funktional delegieren und Aufgaben an andere übertragen, wird das aber nicht ohne Weiteres tun. Ergreift die Initiative, wenn er das als wirklich notwendig erachtet. Wird je nach Situation die Führung übernehmen, weiß aber auch, wann sie anderen überlassen werden sollte. Kann Entscheidungen von Führungskräften akzeptieren, zeigt jedoch Widerstand, wenn er diese Entscheidungen nicht richtig oder unangemessen findet. Funktional folgsam.

## Interview-Fragen

**1. Welche Eigenschaften muss ein .. (Etatmanager, leitender Angestellter usw.) haben? Wozu braucht er die?**

Es geht nicht so sehr um den Inhalt der Antwort, sondern mehr um die Art und Weise, worauf der Kandidat antwortet.

**2. Was hat Sie in letzter Zeit am meisten in Stress versetzt?**

Seien Sie, wenn Leistungsdruck und Stress Teil des Postens sind, während des Gesprächs deutlich darüber.

**4. Wie könnte man Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern in Ihrem Arbeitsleben umschreiben? Zum Beispiel innerhalb der letzten zwei Posten? Gab es je zuweilen Probleme? Wenn ja, woran genau lag das dann, Ihrer Meinung nach? War es zu lösen? Und was ging Ihrer Meinung nach gut? Wie würde für Sie eine ideale Beziehung zu Ihren Mitarbeitern aussehen?**

Achten Sie darauf, wie der Kandidat ihre Mitarbeiter charakterisiert: fühlt sie sich für das Verhalten von Mitarbeitern verantwortlich und hat sie das Gefühl, hierauf Einfluss ausüben zu können (m.a.W. es beeinflussen zu können)?

Welchen Führungsstil findet sie für sich kennzeichnend?

## Talentindikatoren

Findet meistens ein Gleichgewicht zwischen Durchhalten und hartem Arbeiten einerseits und Loslassen andererseits. Wird nicht ohne Weiteres aufgeben, wenn Hindernisse seinen Weg kreuzen, wird aber auch nicht bis zum Äußersten gehen. Wird bei Hindernissen je nach Situation nach einfacheren Wegen suchen, die weniger Probleme nach sich ziehen. Bringt seine Arbeit in aller Regel zu Ende und hat eine gesunde Arbeitseinstellung.

## Interview-Fragen

**1. Haben Sie je das Gefühl gehabt, zu schnell von Ihrer Meinung oder Ihrem Urteil abgegangen zu sein?**  
Es ist für den Kandidaten nicht leicht, eine solche Frage zu beantworten.

**2. Welche Hürde haben Sie kürzlich nehmen müssen? Welchen Rückschlägen sind Sie begegnet? Was haben Sie genau gemacht?**

Sie möchten wissen, ob der Kandidat eine Kämpfernote ist.

**3. Welches war das schwierigste Projekt, das Sie je angegangen sind?**

Sie wollen natürlich nicht den genauen Inhalt wissen, sondern sind am Umfang, der Zielgruppe und Komplexität des Projektes interessiert.