

Henry Muray



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

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 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.

Beschreibung der Persönlichkeit

Zusammenfassung

Beschreibung der Talente von Henry Muray:

Die Testergebnisse zeigen, dass Henry Muray überaus bereit ist, seine Ziele zu erreichen und bestrebt ist, seine Leistungen immer wieder zu steigern. Dies zeigt sich besonders am Grad seines Ehrgeizes, der sehr hoch ist und zeigt, dass er sich wahrscheinlich durch konkurrierende Elemente oder Leistungsdruck in seiner Arbeit stimuliert fühlt. Wahrscheinlich motiviert ihn dies geradezu, immer wieder neue Erfolge zu erzielen. Er besitzt viel soziale Empathie und Taktgefühl und kann sich auf sehr effektive Art und Weise ein Bild von der Erlebniswelt anderer machen. Er besitzt deshalb die Fähigkeit, sich auf sehr natürliche Art und Weise in andere hineinzusetzen. Somit ist ihm das Talent gegeben, auch das zu hören, was nicht oder nicht direkt gesagt wird. Er wird demzufolge als guter Zuhörer mit sehr subtilen und diplomatischen Qualitäten erlebt. Er ist jemand, der sich sein Urteil gerne unabhängig bildet und wenig Bedürfnis nach Feedback oder Gedankenaustausch hat. Abwechslung bei seinen Aufgaben und Tätigkeiten ist für ihn eine sehr wichtige Voraussetzung. Er hat mit der gleichzeitigen Erledigung mehrerer Aufgaben überhaupt keine Probleme. In Beziehungen zu anderen ist er stark präsent und kann seine Umgebung daher effektiv überzeugen. Falls erforderlich geht er hierbei auch subtiler vor. Er ist jemand mit Ausdauer im Falle von Rückschlägen oder schwierigen Aufgaben.

Er ist jemand, der schnell und schlagfertig reagiert und Konflikte eher selten meiden wird. Er ist relativ bestimmt, kann sich erforderlichenfalls zur Wehr setzen und sucht manchmal die Konfrontation. Er mag es, eine Führungsposition oder Verantwortung zu übernehmen. Er besitzt ein relativ hohes Maß an Selbstwertgefühl und Selbstachtung. Zudem hat er in emotionaler Hinsicht nicht wirklich Schwierigkeiten damit, zu irren oder Fehler zu begehen, und wird es erforderlichenfalls wagen, Risiken einzugehen. Er wird von Menschen um ihn herum wahrscheinlich als eine durchschnittlich aktive Person erlebt, die genügend Kraft besitzt, Angelegenheiten zu bewerkstelligen, jedoch auch rechtzeitig das Tempo zu drosseln weiß. Er kann mit Druck ziemlich gut umgehen, muss jedoch hin und wieder darauf achten, sich davon nicht zu stark vereinnahmen zu lassen und stattdessen etwas Abstand zu nehmen, um nicht aus der Ruhe zu kommen. Den geltenden Regeln oder Sitten kann er sich anpassen, wenn er deren Nutzen erkennt.

Er wägt in seinem Entscheidungsprozess mehrere Standpunkte gegeneinander ab. Wenn nötig, kann er auch schnell einen Beschluss fassen. Im kleineren Kreis und in einer 1:1-Beziehung ist er am stärksten. In Gruppen achtet er andere und kann etwas ernsthaft wirken. Er bietet anderen Raum und tritt selbst weniger in den Vordergrund, wodurch eine gewisse Chance besteht, dass er von der Umgebung bisweilen übersehen wird. Er hat kaum Bedürfnis nach Struktur und Ordnung. Beim Arbeiten richtet er sich hauptsächlich auf das überschaubare, grob gezeichnete Gesamtbild. Er hat also oftmals mehr einen theoretischen und abstrakten Blick auf Angelegenheiten und wenig praktische Veranlagung. Er geht hauptsächlich von sich aus, schaut zu nahezu niemandem auf. Er wagt deshalb Höhergestellte sehr leicht anzusprechen. Er steht hierarchischen Verhältnissen sehr relativierend gegenüber. Er ist im Kontakt mit anderen äußerst wählerisch.

Sogar in sehr schwierigen Situationen und bei sehr anspruchsvollen Aufgaben wird er andere kaum um Hilfe und Unterstützung bitten. Er hat nahezu kein Bedürfnis nach Unterstützung aus seiner Umgebung beziehungsweise von KollegInnen. Er zeigt ein sehr sachliches Auftreten und wird kaum bereit sein, anderen selbstverständlich beizustehen. Er geht sehr stark von der Eigenverantwortung anderer Menschen aus. Er sucht nahezu keine Anerkennung von anderen für seine Leistungen und ist demzufolge so gut wie nicht abhängig von Lob und positiver Bestätigung aus seinem Umfeld, um seine Motivation aufrecht zu erhalten. Er ist von klaren Zielsetzungen nahezu nicht abhängig, sondern viel mehr auf den Prozess ausgerichtet.

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



Motive

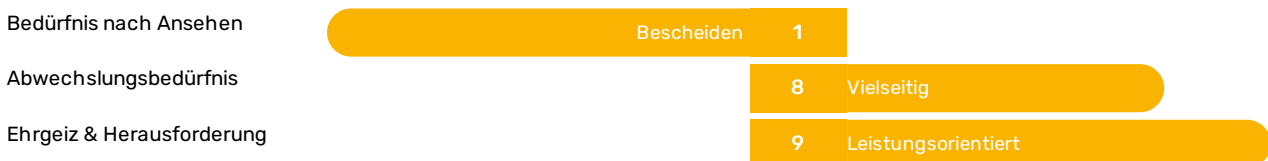
Was Henry Muray antreibt und was er erreichen will:

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



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



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 angemessen 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



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

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



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

Herangehensweise an eine Aufgabe oder ein Projekt führt ihn dann nicht zu dem gewünschten Ergebnis.

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.

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.

Entwicklung

Anregungen

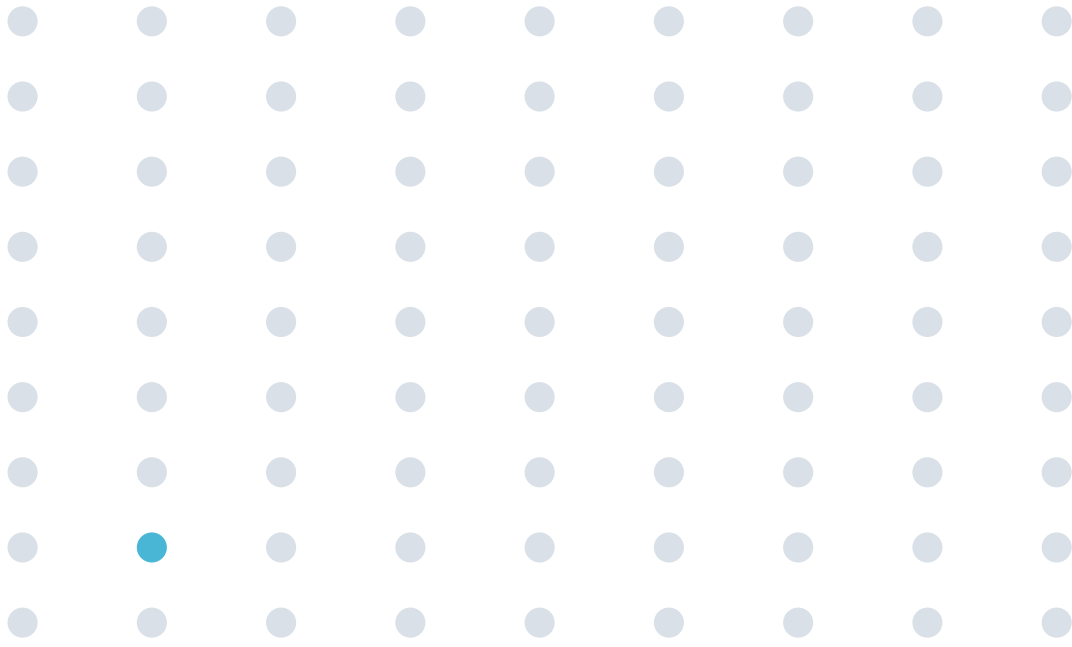
- Ziele zu formulieren die konkret, erreichbar und messbar sind.
- Langfristige Zielsetzungen in Zwischenziele aufteilen.
- Zeit zu nehmen, und für sich selbst Kontrollpunkte einzuplanen, um zu evaluieren, wie weit Pläne und Ziele realisiert wurden.
- Rechtzeitig zu reagieren oder zu melden, wenn Zielsetzungen 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.

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.

Theoretisch



Praktisch

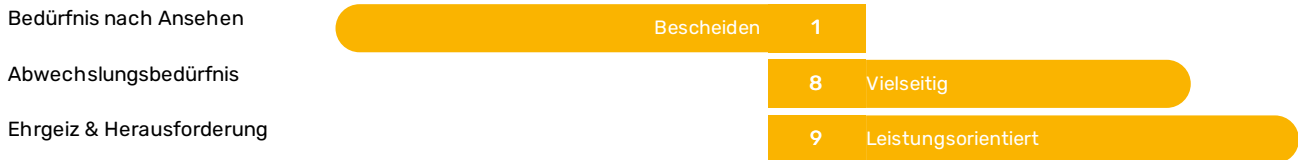
Kreativ

TMA-Talent-DNA

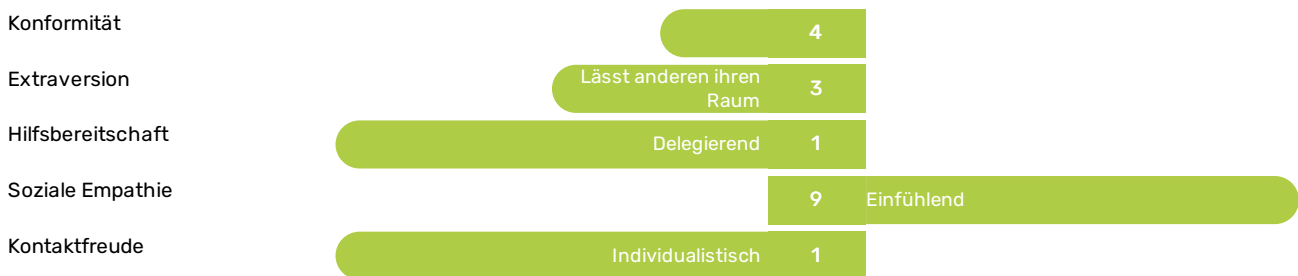
Emotionale Balance



Motive



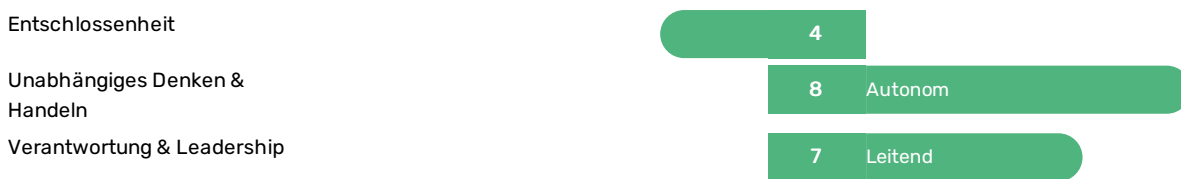
Soziale Talente



Beeinflussende Talente



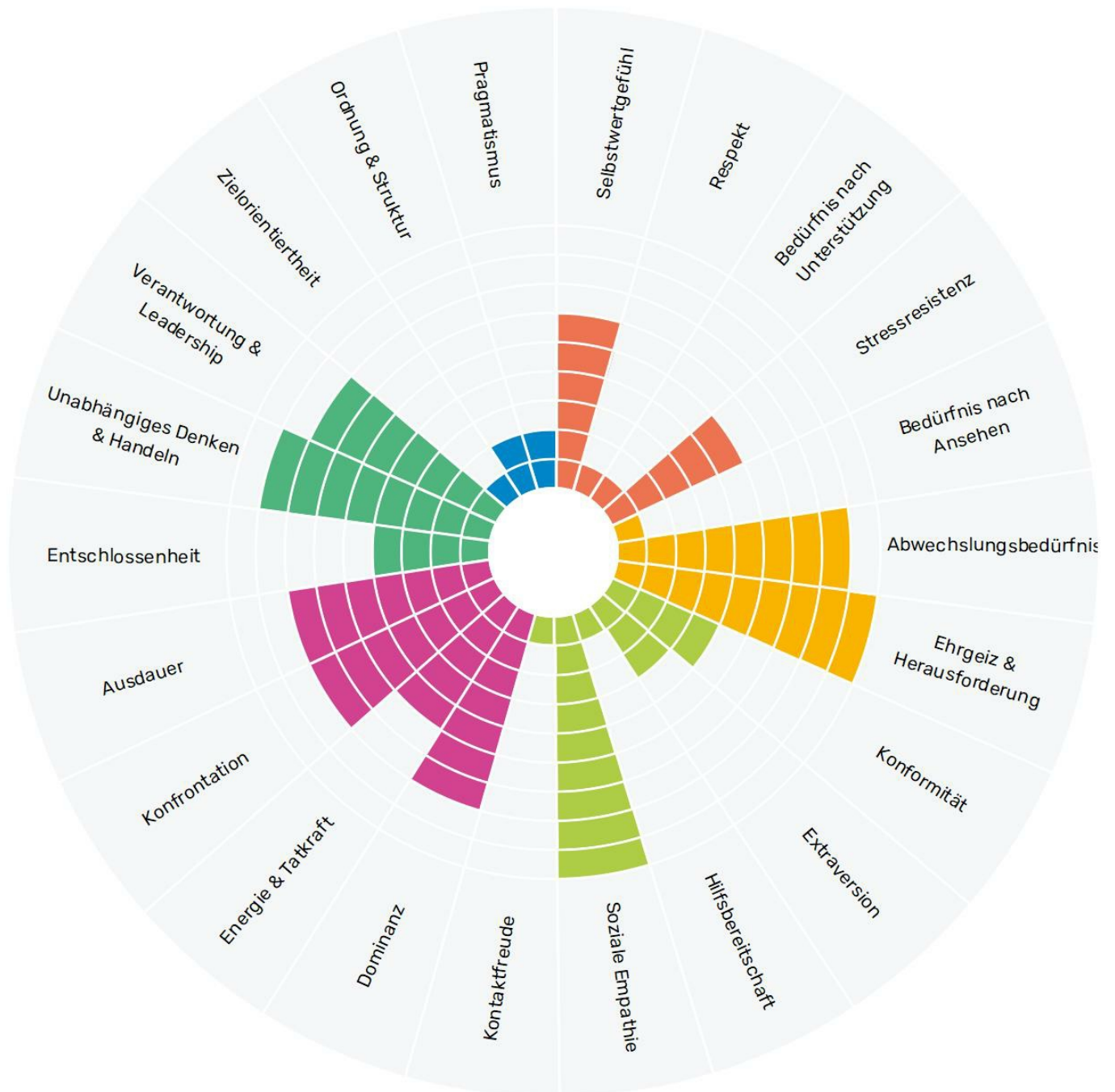
Führungstalente



Organisatorische Talente



TMA-Radar



- Emotionale Balance
- Motive
- Soziale Talente

- Beeinflussende Talente
- Führungstalente
- Organisatorische Talente