

CAPTain::management® chief restructuring officer

Peter Beispiel

Inhaltsverzeichnis

	ab Seite
Einleitung	3
Persönliche Ergebnisse	6
Zusammenfassung	16
Entwicklungshinweise	
Grafische Übersicht	

Einleitung

Experten wissen: Die Erfolgsquote von Sanierungsprojekten könnte höher sein. Ein großes Potenzial zur Verbesserung der Erfolgsquote liegt darin, die Umsetzungskompetenz des Chief Restructuring Officers - CRO zu stärken. Fachliches Know-how und Methodenwissen allein reichen heute nicht mehr aus. Darüber hinaus benötigt der CRO sehr ausgeprägte, spezifische Verhaltenskompetenzen im Selbst- und Leistungsmanagement und in der Menschenführung.

CAPTain management® chief restructuring officer misst umfassend, objektiv und präzise die erfolgsrelevanten Verhaltenskompetenzen. Damit können diese bei der Auswahl angemessen berücksichtigt werden.

Wie funktioniert der CAPTain management® chief restructuring officer?

Die Potenzialanalyse CAPTain liefert eine objektive und präzise Beschreibung der für eine Person typischen Verhaltensmuster im beruflichen Kontext. Dazu bearbeitet die Person online den CAPTain-Fragebogen, bestehend aus 183 Paarvergleichsfragen. Die Angaben werden von der CAPTain-Software automatisch nach arbeitspsychologischen Kriterien analysiert und als Indizien für bestimmte Verhaltensmerkmale interpretiert. Die auf diese Weise identifizierten Verhaltensmuster werden an einem Kompetenzmodell für den CRO gespiegelt. Dazu haben Experten/-innen die heute für den CRO erforderlichen Verhaltenskompetenzen systematisch beschrieben und zu einem Kompetenzmodell zusammengefasst. Dieses CAPTain-Kompetenzmodell bildet die Grundlage und den Bewertungsmaßstab für den Auswertungsbericht.

Wie sind die Ergebnisse zu verstehen?

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmuster repräsentieren die individuelle Art einer Person, wie sie ihre inneren Bedürfnisse und die von außen an sie herangetragenen Anforderungen koordiniert. In den Verhaltensmustern zeigt sich, wie die Person auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten ihrer Umwelt gewöhnlich reagiert: zum Beispiel mit Neugier oder Zurückhaltung, mit großer Selbstständigkeit oder lieber an Vorgaben und Anweisungen orientiert, wortführend in der Gruppe oder eher still und meist zuhörend.

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmuster beziehen sich allein auf die Berufswelt. Aussagen über Verhaltensweisen im Privatleben werden nicht gemacht.

Verhaltensmuster sind erworben und gelernt, dann aber relativ stabil und konstant. Wenn es jedoch notwendig und gewollt ist, können sie auch zum Teil verändert und entwickelt werden. Verändern sich Verhaltensmuster nachhaltig, z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen, so bildet sich das in den CAPTain-Ergebnissen ab.

Die persönliche Einschätzung kann von den CAPTain-Ergebnissen abweichen. Das liegt an dem „berühmten“ blinden Fleck oder auch daran, dass manchmal das eigene Wunschbild die Selbsteinschätzung verfälscht. Gelegentlich ist das Selbstbild einer Person auch einfach veraltet oder mehr von Eindrücken aus dem Privatleben geprägt. Die CAPTain-Analyse hat jedoch allein das gegenwärtige, tatsächliche Verhalten im beruflichen Kontext zum Gegenstand.

Die CAPTain-Analyse wird an einem Kompetenzmodell für den CRO gespiegelt. Die Anforderungen des CAPTain-Kompetenzmodells sind im folgenden Ergebnisbericht zu Beginn jedes Abschnitts beschrieben.

Spezifische Anforderungen an den CRO sehen wir vor allem in den Bereichen

- Basiskompetenzen Selbstständigkeit, Einsatzfreude und Überblick
- Innovation
- Abläufe steuern
- Lösungsorientierung
- Führung
- Motivations- und Überzeugungskraft
- Kooperation
- Menschen gewinnen
- Konfliktkompetenz
- Unternehmensorientierung

Da unser Kompetenzmodell ein allgemeines Anforderungsprofil für den CRO darstellt, können im Einzelfall spezifische Stellenanforderungen teilweise davon abweichen. Dies ist bei der individuellen Bewertung eines CAPTain-Ergebnisses zu berücksichtigen.

Die von CAPTain erfassten Verhaltensmerkmale sind nachweislich sehr entscheidend für den Erfolg im Beruf. Hinzukommen müssen jedoch auch Fachwissen, Motivation, intellektuelle Fähigkeiten und das richtige Rollen- und Aufgabenverständnis. Diese Faktoren sollten bei der Gesamtbewertung der Eignung und Potenziale einer Person ebenfalls berücksichtigt werden.

Wie sollten Sie mit den Ergebnissen umgehen?

In dem folgenden Ergebnisbericht wird die Person sowohl bestätigende als auch zur Reflexion anregende Kommentare finden. Sie wird sich in vielerlei Hinsicht gut beschrieben fühlen. Vielleicht wird sie jedoch auch die eine oder andere Aussage zunächst für sich ablehnen. Davon sollte sie sich nicht irritieren lassen, sondern sie als Anregung zur Selbstreflexion nutzen. Verfälschen Wunschvorstellungen die Selbsteinschätzung? Ist das Selbstbild vielleicht veraltet?

Wenn in der Auswertung Verhaltensmerkmale kritisch kommentiert sein sollten, so sollte die Person darüber nachdenken, inwieweit dies vor dem Hintergrund der speziellen Anforderungen der Position als CRO seine Berechtigung hat. Die Hinweise sollten nicht als Aufdecken von Fehlern, sondern als Chance zur weiteren Optimierung und Steigerung des Wirkens als CRO genutzt werden.

Machen Sie sich auch die Stärken und positiv wirksamen Verhaltenskompetenzen klar! Achten Sie darauf, dass diese auch weiterhin genutzt werden!

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und interessante Anregungen.

Das CNT-Autoren-Team

CAPTain-Ergebnisse

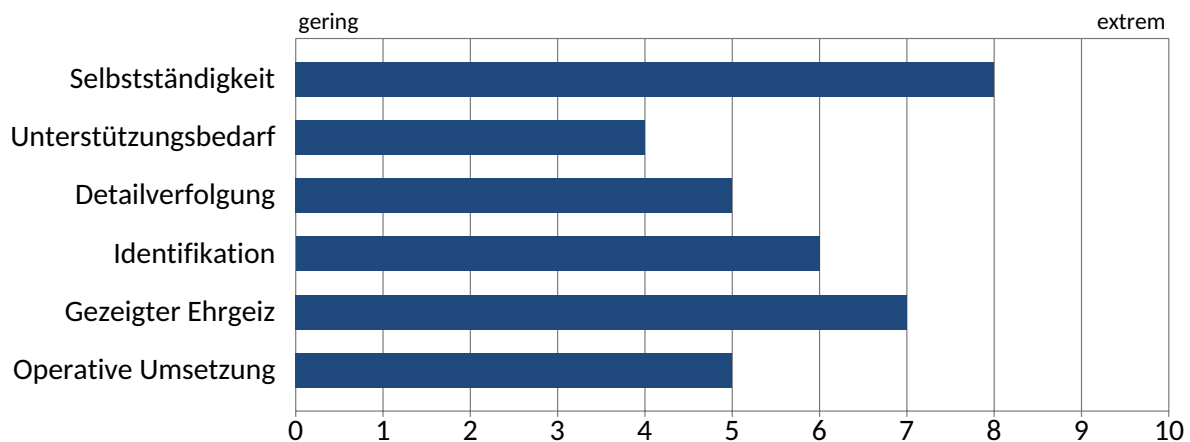
Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für den CRO.

Basiskompetenzen Selbstständigkeit, Einsatzfreude, Überblick

Der Chief Restructuring Officer ist ein/e Interim Manager/-in unter erschwerten Bedingungen. Insofern gelten für ihn/sie die Basisanforderungen an eine/n Interim Manager/-in im besonderen Maße. Er/Sie muss ein starkes Maß an Selbstständigkeit und Unerschrockenheit zeigen, um mehr oder weniger auf sich allein gestellt schwierige Situationen zu meistern. Er/Sie benötigt viel Eigeninitiative und persönliche Courage, um das Veränderungskonzept nachhaltig gegen Zweifel und Widerstände im Unternehmen voranzutreiben. Dies verlangt eine hohe Identifikation mit der Aufgabe, gepaart mit dem persönlichen Ehrgeiz zu beweisen, dass er/sie seine/ihre Ziele besser als andere erreichen wird. Wichtig ist, dass der CRO sich nicht in Detailfragestellungen verzettelt, sondern den Überblick behält, die Zusammenhänge erfasst und bereit ist, Aufgabenstellungen zu delegieren.

Herr Beispiel fügt sich in die allgemeinen Rahmenbedingungen ein, beansprucht aber für sich einen eigenen Gestaltungsspielraum. Die Zielvorgaben versteht er als Orientierungspunkte, die einer Ausgestaltung und Konkretisierung durch ihn bedürfen. Bei klarer Zielsetzung braucht Herr Beispiel keine Instruktionen und Regeln. Er ergreift selbstständig die Initiative und handelt auch in unerwarteten Situationen eigenständig. Für einen CRO ist dieses Verhalten angemessen. Er traut sich, die Dinge in die Hand zu nehmen und auch außergewöhnliche Aufgaben anzupacken. Die Rückendeckung und gelegentliche Unterstützung durch andere geben ihm dabei Sicherheit.

Auf der Basis seiner Fachkompetenz verschafft sich Herr Beispiel einen genauen Eindruck von den zu erledigenden Aufgaben und weist die Teammitglieder dementsprechend an. Mit relativ vielen Dingen beschäftigt er sich noch selbst. Positiv ist, dass er gerne arbeitet und sich engagiert, aber auch Abstand nehmen und nicht nur an die Arbeit denken kann. Herr Beispiel will seinen Job besonders gut machen. Er hat große Ambitionen und konkurriert gerne mit anderen. Um seine Fachaufgaben kümmert er sich im Detail und pflichtbewusst.



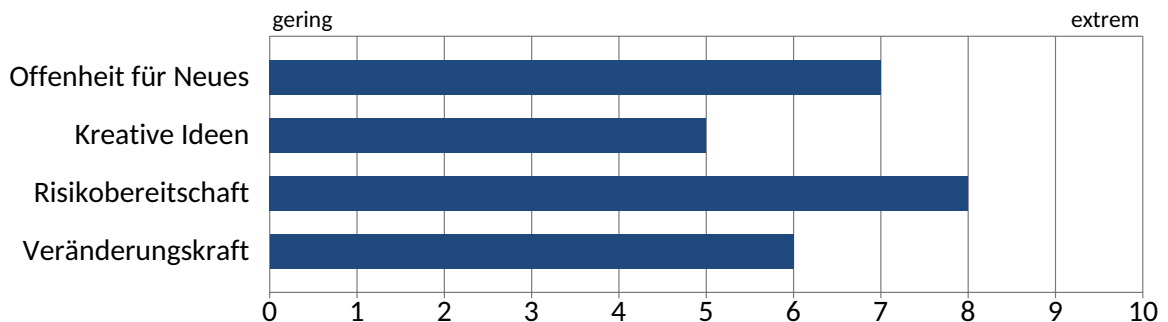
Innovation

Der CRO soll im Unternehmen für Veränderung sorgen. Das setzt voraus, dass er/sie das Bestehende infrage stellt und im Rahmen des Veränderungskonzepts auch eigene Überlegungen anstellt, wie die Dinge verbessert werden können. Allerdings sollte er/sie immer darauf achten, dass seine/ihre neuen Konzepte realistisch sind und die Organisation nicht überfordern. Um Akzeptanz für die Veränderungen zu erreichen, sollte er/sie bereit sein, Impulse von anderen aufzugreifen und zu integrieren. Da der CRO unter Zeitdruck steht, ist es wichtig, dass er/sie nicht zögert, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen.

Herr Beispiel ist neuen Dingen gegenüber, die an ihn herangetragen werden, sehr positiv eingestellt. Er liebt Abwechslung und Veränderung. Auf die Idee, die Dinge nach eigenen Vorstellungen zu verbessern und weiterzuentwickeln, kommt er eher weniger.

Entscheidungen trifft Herr Beispiel lieber sofort, als die Dinge lange hinauszuzögern. Mit dieser Haltung läuft er jedoch Gefahr, wichtige Rahmenbedingungen und maßgebliche Details zu übersehen und dadurch unnötige Risiken einzugehen.

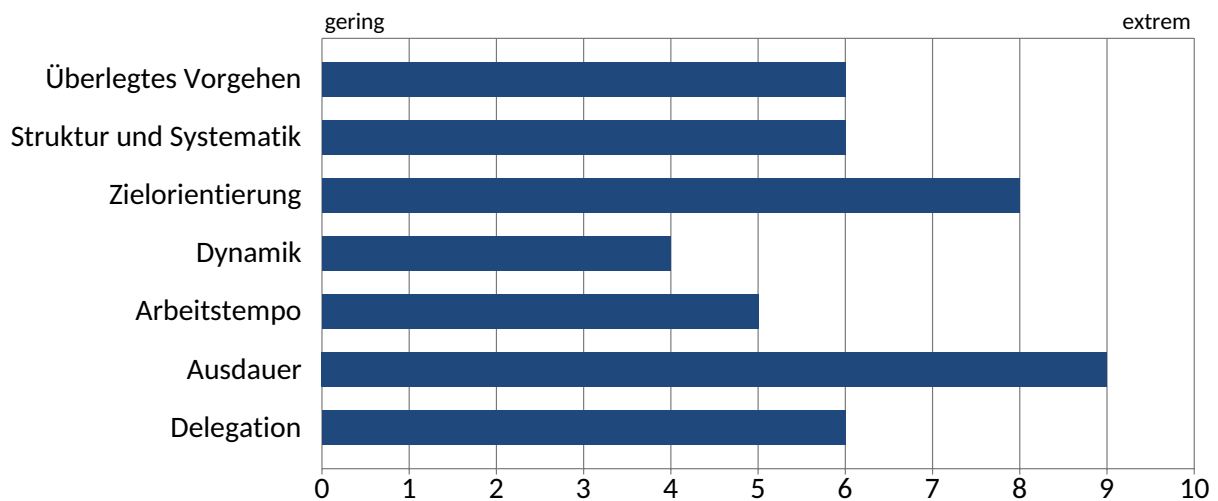
Herr Beispiel hat Schwung und Ehrgeiz Neuerungen voranzutreiben.



Abläufe steuern

Der CRO muss Abläufe und Prozesse im Unternehmen überprüfen und teilweise neu gestalten. Das beinhaltet, sich Gedanken über Alternativen zu machen und Vor- und Nachteile unterschiedlicher Vorgehensweisen abzuwägen. Die effiziente Gestaltung und Steuerung von neuen Abläufen setzt Strukturiertheit, aber auch Ziel- und Ergebnisorientierung voraus. Die gewöhnlich anzutreffende Komplexität der Prozesse verlangt bei ihrer Steuerung zudem eine ruhige Hand. Wichtig ist, dass der CRO die Steuerungsaufgabe tatsächlich annimmt und fachliche Einzelheiten soweit wie möglich delegiert.

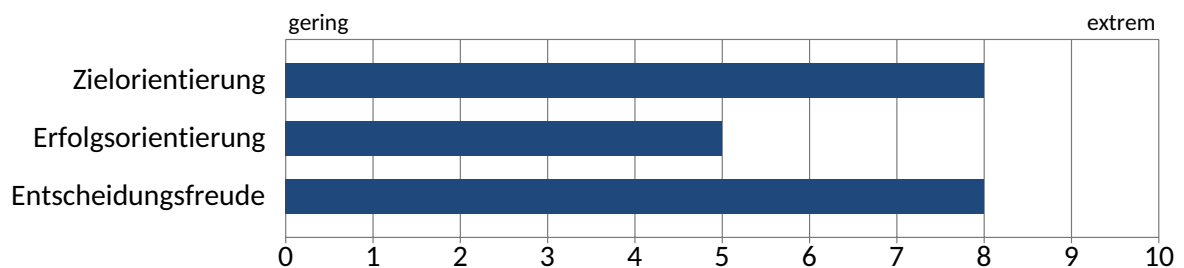
Abläufe und Prozesse gestaltet Herr Beispiel auf der Basis konzeptioneller Überlegungen. Er achtet dabei auf Struktur und Systematik, von der er ohne Not nicht gerne abweicht. Durch einen ausgesprochen zielorientierten Mitteleinsatz nutzt er seine Ressourcen zwar sehr ergebnisorientiert, womöglich jedoch ohne langfristige Effekte und Qualitätsgesichtspunkte genügend zu berücksichtigen. Herr Beispiel geht parallel arbeitend schrittweise, dabei gleichzeitig mit Umsicht und ohne Hektik vor. Er bleibt hartnäckig am Ball, auch über einen längeren Zeitraum. Er sollte darauf achten, die Aufgabenstellungen auch zeitnah abschließen zu können. Manches delegiert Herr Beispiel an die Teammitglieder, doch mit vielem beschäftigt er sich gerne selbst. Als CRO sollte er jedoch mehr an andere abgeben. Mit den Details sollten sich mehr die Teammitglieder beschäftigen.



Lösungsorientierung

Die Aufgabe des CRO ist es, zeitnah für die Lösung definierter Probleme und die Erledigung vernachlässigter Aufgabenstellungen zu sorgen. Dementsprechend sollte er/sie konsequent ziel- und ergebnisorientiert vorgehen und sich nicht scheuen, zügig zu Entscheidungen zu kommen.

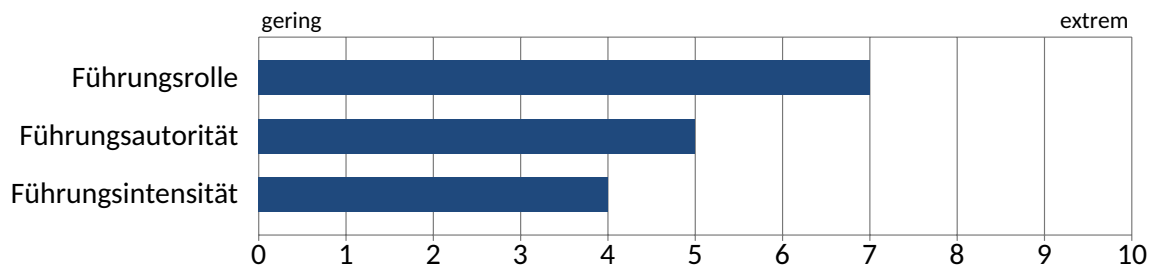
Es besteht die Gefahr, dass die Entscheidungen von Herr Beispiel qualitätsrelevante Prozessschritte vernachlässigen. Seine Tatkraft ist hoch. Er will nicht lange zögern, sondern drängt darauf, dass es vorangeht. Herr Beispiel will das Problem möglichst bald vom Tisch haben. Vor Fehlentscheidungen hat er keine Angst. Er geht womöglich davon aus, dass man sie gegebenenfalls später korrigieren kann.



Führung

Da der CRO umfassende disziplinarische Vollmachten hat, ist es notwendig, dass er/sie die Führungsrolle eindeutig übernimmt. Mit klaren Signalen zeigt er/sie, dass er/sie die Verantwortung trägt und die wichtigen Entscheidungen trifft. Von dem Team kompetenter Mitarbeitenden, das ihn/sie bei seiner/ihrer Arbeit unterstützt, erwartet er/sie Gefolgschaft und Loyalität. Gleichzeitig gewährt er/sie seinem/ihrer Team einen gewissen Freiraum bei der Mitgestaltung und der Umsetzung seiner/ihrer Vorgaben.

Herr Beispiel nimmt als CRO klar eine Führungsrolle ein und fühlt sich verantwortlich für die Arbeitsweise und die Ergebnisse des Teams. Als CRO zeigt er einen kooperativen Führungsstil. Bei Entscheidungen bezieht er die Teammitglieder mit ein und hört auf deren Meinung. Er unterstützt sie mit lenkenden Hinweisen und Ratschlägen, ohne sich aber überall einmischen zu müssen. Auf diese Weise kann Herr Beispiel Orientierung geben, ohne zu bevormunden.



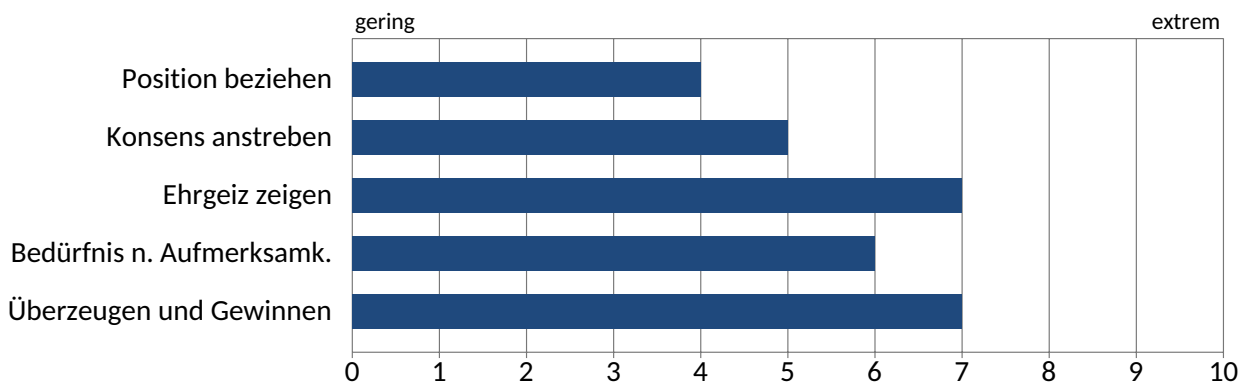
Motivations- und Überzeugungskraft

Eine sehr wichtige Kompetenz für den CRO ist seine/ihre Motivations- und Überzeugungskraft. Er/Sie kann sich nicht auf ein langjährig gepflegtes Beziehungsnetzwerk stützen, sondern muss persönlich, direkt und unmittelbar überzeugen. Das kann er/sie, wenn er/sie klar und konsequent Position bezieht und diese nur bei sehr guten Gegenargumenten verlässt, sich gleichzeitig aber für die Unternehmenskultur öffnet, die Anliegen der Führungskollegen und Mitarbeitenden versteht, sensibel für Zwischentöne ist und auf Widerstände eingeht. Er/Sie strebt Win-Win-Situationen an und will die anderen mitnehmen. Dazu sollte er/sie sich und seine/ihre Argumente besonders gut auch vor fremden Menschen und größeren Gruppen präsentieren können.

Um mehr motivieren und überzeugen zu können, sollte Herr Beispiel manchmal seinen Standpunkt etwas direkter und präziser formulieren. Günstig ist seine erkennbare Sensibilität anderen gegenüber und sein Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit kann er die anderen abholen und einbinden. Mit großem persönlichen Ehrgeiz kann er auch andere anspornen. Er zeigt, dass es ihm wichtig ist, erfolgreich zu sein.

In einer Gruppensituation will Herr Beispiel beachtet werden. Er trägt die eigenen Ansichten gerne vor und versteht es, sich Aufmerksamkeit zu verschaffen, ohne sich jedoch dauernd in den Vordergrund zu drängen. Mit diesem Verhalten wird es ihm wahrscheinlich leichter fallen, andere zu überzeugen und für sich zu gewinnen.

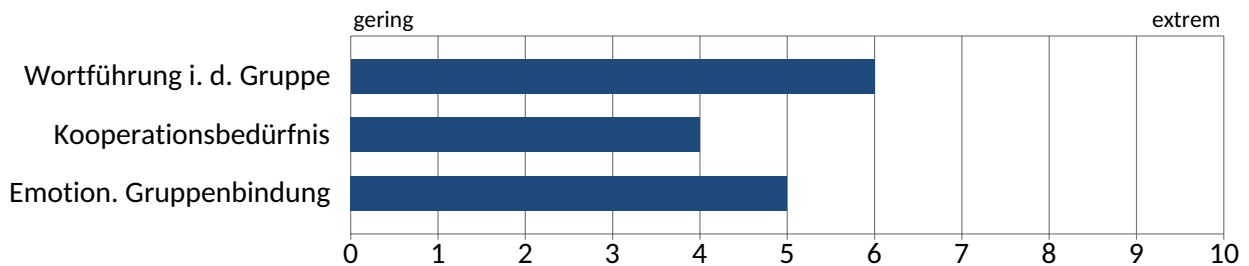
Herr Beispiel zeigt eine extrovertierte und erfolgsorientierte Grundhaltung. Von sich aus sucht er die Möglichkeit, sich und sein Thema zu präsentieren und andere dafür zu gewinnen.



Kooperation

In Gruppensituationen tritt der CRO als Wortführer/-in auf, ohne jedoch das Geschehen einseitig zu dominieren. Er/Sie sucht und praktiziert Zusammenarbeit, allein schon deshalb, weil er/sie die Fülle der Aufgaben im Veränderungsprozess nicht allein bewältigen kann. Als Externe/r, der/die das Unternehmen wieder verlassen wird, muss er/sie womöglich unangenehme Entscheidungen treffen und durchsetzen. Aus diesen Grund kann er/sie nicht gleichzeitig die emotionale Nähe zu der Gemeinschaft der Betriebsangehörigen suchen. Bei aller Zusammenarbeit braucht er/sie die Souveränität einer emotionalen Unabhängigkeit.

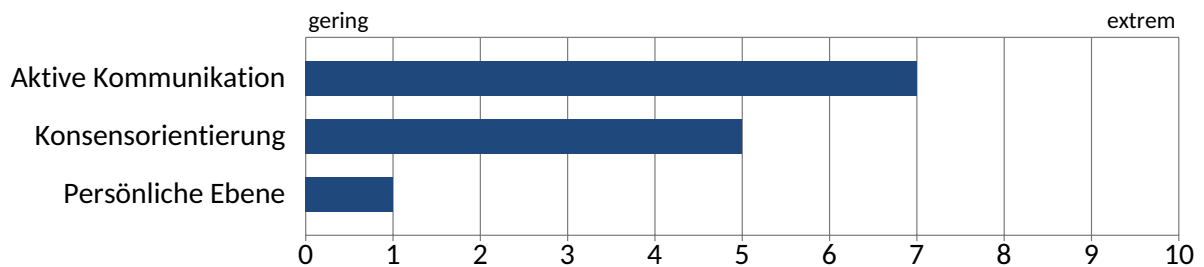
Sich in der Gruppe zu Wort zu melden und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, hat Herr Beispiel keine Scheu. Für die Position des CRO ist dies gut. An den Schnittstellen stimmt er sich mit den anderen ab, will sich aber nicht zu sehr anpassen und einordnen. Die Gruppe ist für ihn emotional wichtig. Er würde sich nicht ohne Weiteres gegen die Gemeinschaft stellen.



Menschen gewinnen

Da der CRO letztendlich auf die Unterstützung der Menschen in dem Unternehmen angewiesen ist, sollte er/sie in der Lage sein, auf sie zuzugehen und sie für sich zu gewinnen. Günstig hierfür ist eine ausgeprägte Kontaktorientierung, d. h. die Freude an dem direkten persönlichen Austausch, die Bereitschaft, sich auch von einer menschlichen Seite zu zeigen und die Fähigkeit, andere in der Sache zu überzeugen.

Herr Beispiel pflegt im Arbeitskontext einen konstruktiven Umgangsstil. Er ist kontaktfreudig und achtet auf ein gutes Miteinander. Persönliches teilt er jedoch selten mit.

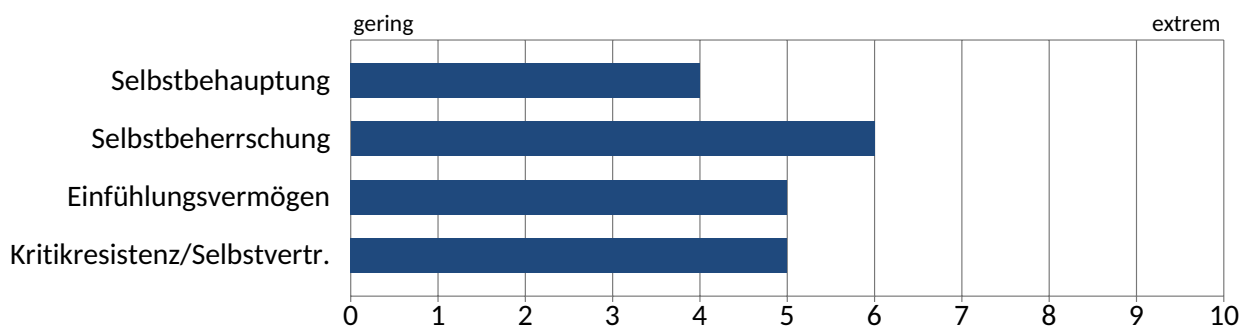


Konfliktkompetenz

Häufig wird der CRO damit konfrontiert, dass Interessen, Werte und Ziele der Stakeholder des Unternehmens andere sein werden als die von ihm/ihr zu Vertretenden. Dies klar und rechtzeitig wahrzunehmen, Kontroversen ergebnisorientiert und konstruktiv auszutragen und dabei keine unnötige persönliche Gegnerschaft entstehen zu lassen, macht die Konfliktkompetenz eines guten CRO aus.

Ein Teil der Konfliktlösungskompetenz von Herr Beispiel besteht darin, dass er strittige Themen schon anspricht und Meinungsverschiedenheiten nicht verschweigt, dies jedoch möglichst auf eine Art, die einen offenen Konflikt vermeidet. Das ist oft deeskalierend, verschleiert aber auch teilweise die Widersprüche. Mit Freundlichkeit und diplomatischen Formulierungen kann er helfen, dass Konflikte nicht unnötig eskalieren. Er bleibt beherrscht und lässt sich nicht so leicht provozieren, sodass er nicht so schnell Gefahr läuft, ungewollt in einen Konflikt verwickelt zu sein. Dadurch, dass er seine Gefühle nicht immer zeigt, kann es jedoch sein, dass tatsächlich vorhandene Konflikte von ihm nicht deutlich gemacht werden. Weil Herr Beispiel auf ein gutes Miteinander achtet und er der Beziehungsebene Aufmerksamkeit schenkt, zeigt er oft eine gewisse Sensibilität, um sich auch in die Situation des anderen versetzen und gegebenenfalls seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen zu können. Es sollte ihm möglich sein, den anderen kommunikativ abzuholen.

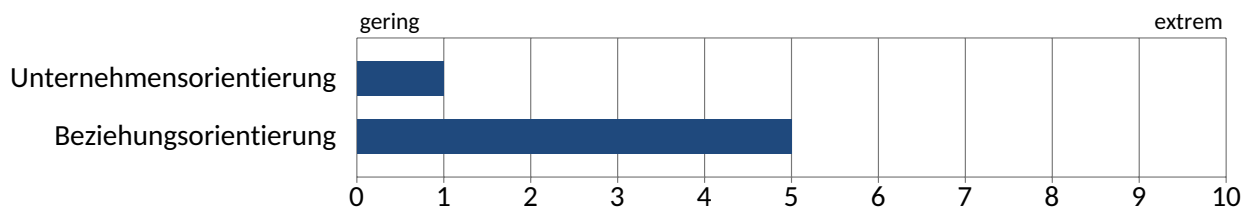
Insgesamt ist Herr Beispiel sich seiner Sache meist sicher und tritt selbstbewusst auf. Allerdings kann er auch Kritik annehmen. Das unterstützt seine Konfliktlösungskompetenz.



Unternehmensorientierung

Der CRO sollte sich in erster Linie seinem/ihrem Sanierungsauftrag verpflichtet fühlen und nicht den Wünschen und Vorstellungen des Unternehmens. Zwar sollte er/sie Verständnis für dessen Lage zeigen, sich jedoch nicht ohne weiteres deren Schlussfolgerungen anschließen. Er/Sie sollte in der Lage sein, sich eine unabhängige Meinung zu bilden und wo notwendig den Vorstellungen der Unternehmensseite auch kritisch begegnen können.

Herr Beispiel vertritt seine Meinung, wie er es in der Sache für richtig hält. Er richtet sich dabei nicht unbedingt nach den Wünschen des Unternehmens, sondern stellt sie zunächst einmal infrage. Er stellt sich auch auf das Unternehmen ein und sucht nach einem Konsens. Eine gute zwischenmenschliche Beziehung mit der Unternehmensseite ist ihm wichtig.



Zusammenfassung

Auf Basis des CAPTain-Kompetenzmodells für den CRO sind zurzeit folgende Aussagen über die Stärken sowie die Entwicklungsfelder von Herr Beispiel möglich:

Die Stärken von Herr Beispiel liegen heute

- in seiner Eigeninitiative und selbstständigen Arbeitsweise
- in dem Engagement für die Arbeit, ohne dass er Privates zu sehr hintanstellt
- in seinem Ehrgeiz, die Aufgabe besser als manch anderer zu erfüllen
- darin, dass er Abläufe und Prozesse auf Basis konzeptioneller Überlegungen steuert
- in dem parallelen, aber schrittweisen Vorgehen
- darin, dass er sich die Zeit nimmt, die Dinge gut zu erledigen
- in seiner Tatkraft
- darin, dass er als CRO deutlich die Führungsrolle einnimmt
- in seiner Offenheit für die Belange anderer, ohne das in der Sache Richtige und Gebotene zu vernachlässigen
- darin, dass er sich nicht scheut, mit anderen in Konkurrenz zu treten
- darin, dass er keine Scheu hat, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, ohne sich jedoch dauernd in den Vordergrund zu drängen
- in seiner extrovertierten, erfolgsorientierten Grundhaltung
- in einem selbstbewussten Auftreten und darin, gleichzeitig Kritik zulassen zu können
- in seiner Kontaktfreude

Herr Beispiel könnte sich in den folgenden Bereichen möglicherweise noch verbessern:

- Durch seine schnellen Entscheidungen geht Herr Beispiel Risiken ein.
- Herr Beispiel achtet relativ wenig auf die Qualität der Prozesse.
- Herr Beispiel fällt es schwer zu realisieren, dass ein Projekt sich zu lange hinzieht.
- Herr Beispiel tritt selten für seine Interessen und Vorstellungen ein.
- Herr Beispiel hält sehr Distanz zu anderen.
- Durch sein Infragestellen von Autoritäten kann es zum Konflikt mit dem Unternehmen kommen.

Entwicklungshinweise

a) Individuelle Entwicklungshinweise

Wie bei den meisten Menschen weicht das Selbstbild von Herr Beispiel teilweise von dem tatsächlichen Verhalten ab.

In folgenden Bereichen ist diese Abweichung besonders ausgeprägt:

Herr Beispiel

- sieht sich deutlich couragierter und ohne Unterstützungsbedarf vorgehen,
- empfindet sich als wesentlich engagierter und einsatzfreudiger,
- macht sich nach eigener Überzeugung viel mehr eigene Gedanken, wie man etwas besser machen kann,
- glaubt, deutlich öfter mehrere Dinge gleichzeitig zu machen,
- glaubt, viel entscheidender im Team die Richtung vorzugeben,
- sieht sich in seiner Arbeitsweise deutlich mehr kooperativ abgestimmt,
- ist nach eigenem Erleben in Bezug auf persönliche Themen deutlich mitteilbarer, als CAPTain es für ihn festgestellt hat.

b) Generelle Entwicklungshinweise

Herr Beispiel könnte – ggf. mithilfe eines CAPTain-Beraters – darüber nachdenken,

- ob sein Selbstbild in dieser Hinsicht realistisch und angemessen ist,
- was ihn davon abhält, sich entsprechend dem Selbstkonzept zu verhalten,
- welche Fähigkeiten ihm noch fehlen, um sein Selbstkonzept umzusetzen.

c) Anforderungsbezogene Entwicklungshinweise

Der Abgleich zwischen den aktuellen Verhaltenskompetenzen und den Anforderungen der heutigen bzw. zukünftigen Position zeigt auf, ob und in welchem Maße Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Dieser Abgleich erfolgt in diesem Bericht bezogen auf das allgemeine Anforderungsprofil für den CRO. Auf den folgenden Seiten wird das Anforderungsprofil grafisch hinterlegt.

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

CRO

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss
---------	---------	-----------	------------

Profilkoeffizient: 42

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Basiskompetenzen													
Selbstständigkeit	handelt nach Vorgaben									8	9		will keine Vorgaben
Unterstützungsbedarf	benötigt keine Unterstützung	1				4							benötigt viel Unterstützung
Detailverfolgung	nicht im Detail engagiert					4	5						sehr im Detail engagiert
Identifikation	nützlichkeitsorientiert							6				10	hohe Identifikation mit der Arbeit
Gezeigter Ehrgeiz	nicht konkurrierend								7	8			sehr ehrgeizig, konkurrierend
Operative Umsetzung	große Zusammenhänge				3		5						Kleinteiligkeit
Innovation													
Offenheit für Neues	verlässt sich auf Bewährtes								7				Neuem gegenüber offen
Kreative Ideen	wenig kreative Neigungen						5				9		sehr kreative Neigungen
Risikobereitschaft	vermeidet Risiken							6		8			nimmt Risiken in Kauf
Veränderungskraft	wenig Veränderungskraft							6	7				engagiert sich sehr für Veränderung
Abläufe steuern													
Überlegtes Vorgehen	pragmatisch						5	6					sehr überlegt
Struktur und Systematik	flexibel, anlassbezogen					4		6					sehr systematisch
Zielorientierung	prozessorientiert									8			zielorientiert
Dynamik	ruhig					4			7				dynamisch
Arbeitstempo	nimmt sich Zeit						5		7				arbeitet sehr schnell
Ausdauer	kurzfristig handelnd, ungeduldig									8	9		langfristig handelnd, ausdauernd
Delegation	delegiert und steuert nicht							6		8			delegiert und steuert
Lösungsorientierung													
Zielorientierung	prozessorientiert									8			zielorientiert
Erfolgsorientierung	besonnen, gründlich						5	6					will Aktivität und Erfolg
Entscheidungsfreude	trifft nur schwer Entscheidungen							6		8			entscheidet schnell
Führung													
Führungsrolle	agiert als Kollege/-in								7				nimmt eine Führungsrolle ein
Führungsautorität	führt nicht						5			8			direktiv, bestimmend
Führungsintensität	wenig Einflussnahme					4		6					sehr viel Einflussnahme
Motivations- und Überzeugungskraft													
Position beziehen	vertritt die eigene Position nicht					4		6					vertritt stark die eigene Position
Konsens anstreben	geringe Konsensorientierung			3			5						hohes Konsensbedürfnis
Ehrgeiz zeigen	zeigt wenig Ehrgeiz								7	8			ehrgeizige Ziele
Bedürfnis n. Aufmerksamk.	braucht keine Aufmerksamkeit						5	6					will im Zentrum stehen
Überzeugen und Gewinnen	geringes Potenzial								7	8			ausgeprägtes Potenzial

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

CRO

Positiv Negativ Toleriert Ausschluss

Profilkoeffizient: 42

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kooperation													
Wortführung i. d. Gruppe	braucht keine Aufmerksamkeit						5	6					will im Zentrum stehen
Kooperationsbedürfnis	steht für sich					4			7				fügt sich ein
Emotion. Gruppenbindung	braucht die Gemeinschaft nicht					4	5						sucht die Gemeinschaft
Menschen gewinnen													
Aktive Kommunikation	ist lieber für sich								7	8			kontaktfreudig
Konsensorientierung	wenig Rücksichtnahme				3		5						hohes Konsensbedürfnis
Persönliche Ebene	nüchtern, sachorientiert		1					6					persönlich
Konfliktkompetenz													
Selbstbehauptung	vertritt die eigene Position nicht					4		6					will sich immer behaupten
Selbstbeherrschung	sehr direkt							6	7				sehr beherrscht
Einfühlungsvermögen	wenig Einfühlungsvermögen				3		5						viel Einfühlungsvermögen
Kritikresistenz/Selbstvertr.	stellt sich infrage					4	5						lässt keine Kritik zu
Unternehmensorientierung													
Unternehmensorientierung	unabhängig		1		3								am Unternehmen orientiert
Beziehungsorientierung	wenig Sensibilität				3		5						hohe Beziehungsorientierung