

CAPTain::management® project management

Max Muster

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
CAPTain-Ergebnisse	7
Managen	7
Menschen aktivieren	11
Zusammenarbeit gestalten	14
Zusammenfassung	16
Entwicklungsfelder	
Grafische Übersicht	

Einleitung

Projektmanagement-Experten wissen: Die Erfolgsquote von Projekten liegt gemeinhin unter 50 %. Ein großes Potenzial zur Verbesserung der Erfolgsquote liegt darin, die Umsetzungskompetenz der Projektleiter zu stärken. Fachliches Know-how und Methodenwissen allein reichen heute oft nicht mehr aus. Bei den typischen Herausforderungen wie ungenau definierten Zielen, knappen Ressourcen, eingeschränkter Kommunikation, virtuellen interdisziplinären Teams u. a. m. braucht es vielmehr sehr ausgeprägte, spezifische Verhaltenskompetenzen im Selbst- und Leistungsmanagement und in der Menschenführung.

CAPTain management® project management misst umfassend, objektiv und präzise die für ein zeitgemäßes Projektmanagement notwendigen Verhaltenskompetenzen. Damit können diese Kompetenzen bei der Auswahl und Entwicklung angemessen berücksichtigt werden.

Wie funktioniert der CAPTain management® project management?

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 das Projektmanagement gespiegelt. Dazu hat ein Team von Experten die heute für die Projektleitung 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 die Projektleitung gespiegelt. Die Anforderungen des CAPTain-Kompetenzmodells sind im folgenden Ergebnisbericht zu Beginn jedes Abschnitts beschrieben.

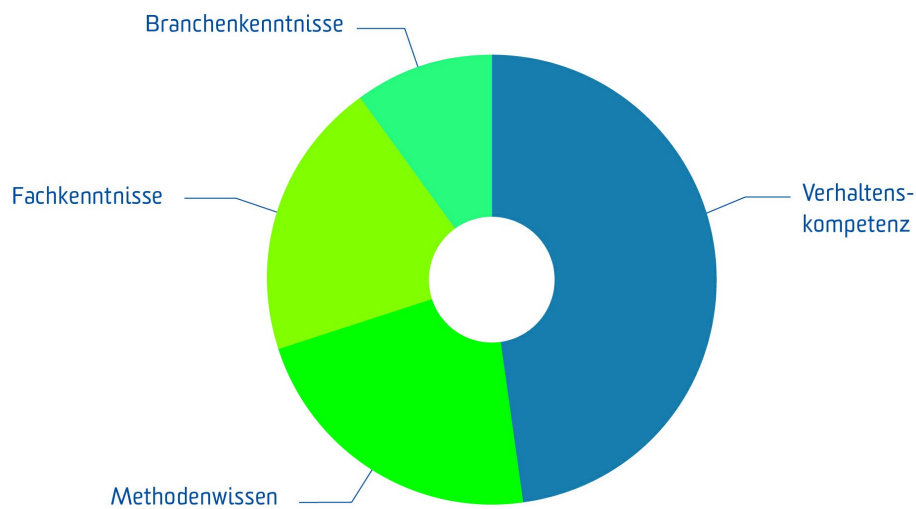
Spezifische Anforderungen an die Projektleitung sehen wir vor allem in den Bereichen

- Managen
- Menschen aktivieren
- Zusammenarbeit gestalten

Da unser Kompetenzmodell ein allgemeines Anforderungsprofil für das Projektmanagement 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.

BEDEUTUNG DER PROJEKTLEITER-KOMPETENZEN



© CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH

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 Projektleitungsposition seine Berechtigung hat. Die Hinweise sollten nicht als Aufdecken von Fehlern, sondern als Chance zur weiteren Optimierung und Steigerung des Wirkens in der Projektleitung genutzt werden.

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

Für ein Entwicklungsgespräch kann der **Gesprächsleitfaden CAPTain management® project management** hinzugezogen werden, der dabei unterstützt Stärken, Entwicklungsfelder und Ziele zu erarbeiten.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und interessante Anregungen.

Das CNT-Autoren-Team

CAPTain-Ergebnisse

Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für die Projektleitung.

Managen

Wir sehen eine Projektleitung vor folgende Anforderungen gestellt:

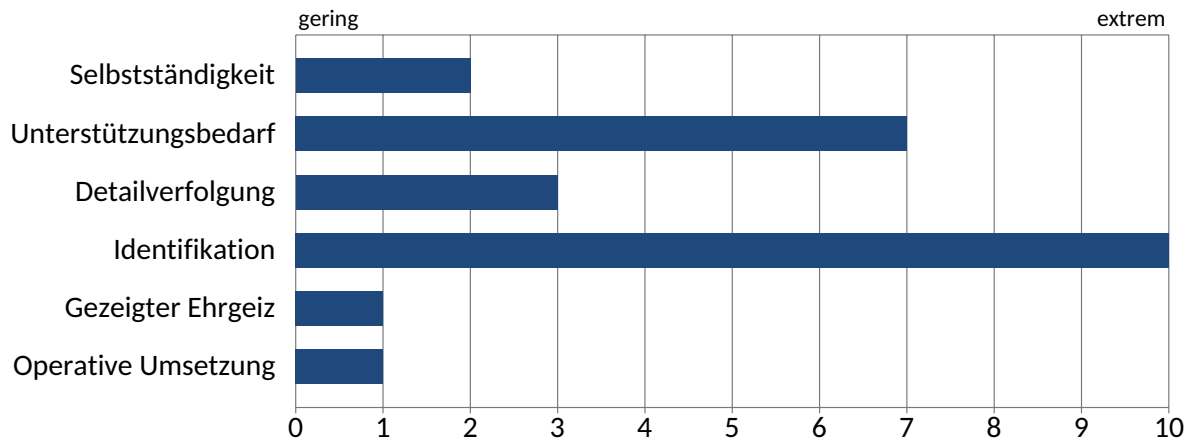
Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Projektleitung sind Managementkompetenzen. Diese umfassen sowohl die Fähigkeiten zum Selbstmanagement als auch die zur Planung, Organisation und Steuerung von Abläufen und Prozessen. Die Projektleitung ist für das Erreichen der Ziele und den wirtschaftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich. Sie muss die Projektziele situationsspezifisch adaptieren und weiterentwickeln. Bei der Steuerung des Projektes muss sie die Interessen und Anforderungen der verschiedenen Stakeholder abwägen und zielorientierte Entscheidungen treffen. Aufgabenpakete müssen definiert und delegiert und die Projektorganisation kontinuierlich an die sich ändernden Bedingungen angepasst werden. Dazu müssen Projektfortschritt und -ressourcen regelmäßig beobachtet und bewertet werden. Für diese Vielzahl anspruchsvoller Aufgaben braucht die Projektleitung persönliches Standing, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Stressresistenz. Sie sollte zudem eigene kreative Ideen und Problemlösungen einbringen und notwendige Entscheidungen zielorientiert treffen. Ihre Vorgehensweise muss strukturiert, überlegt und lösungsorientiert sein.

CAPTain gibt folgende Einschätzung:

Leistungsverhalten

Herr Muster fügt sich sehr stark in die allgemeinen Rahmenbedingungen ein und ist darauf ausgerichtet, nach Richtlinien zu arbeiten. Dabei wünscht er sich klare Instruktionen und Regeln – auch in Bezug auf die Arbeitsweise. Ziele versteht Herr Muster als verbindliche Vorgaben. Als Projektleiter sollte er jedoch deutlich mehr Initiative entwickeln und eigene Ansätze einbringen, die Vorgaben an die konkreten Bedingungen adaptieren und Vorgehensweisen selbstständig festlegen. Bei außergewöhnlichen Aufgabenstellungen nimmt er gerne die Rückendeckung und die Unterstützung durch andere in Anspruch. Das gibt ihm persönliche Sicherheit. Allerdings sollte Herr Muster als Projektleiter couragierter sein. Er ist sonst zu sehr von dem persönlichen Wohlwollen anderer abhängig.

Auf der Basis seiner Fachkompetenz verschafft sich Herr Muster einen Eindruck von den zu erledigenden Aufgaben und weist die Teammitglieder dementsprechend an. Er arbeitet gerne, identifiziert sich voll mit seiner Tätigkeit und ist jederzeit bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen. Herr Muster sollte auf seine Work-Life-Balance achten! Dabei zeigt er keine erkennbaren Ambitionen und kein Bedürfnis, sich mit anderen zu messen. Mit den großen Zusammenhängen beschäftigt er sich immer wieder kurz und überblickhaft.

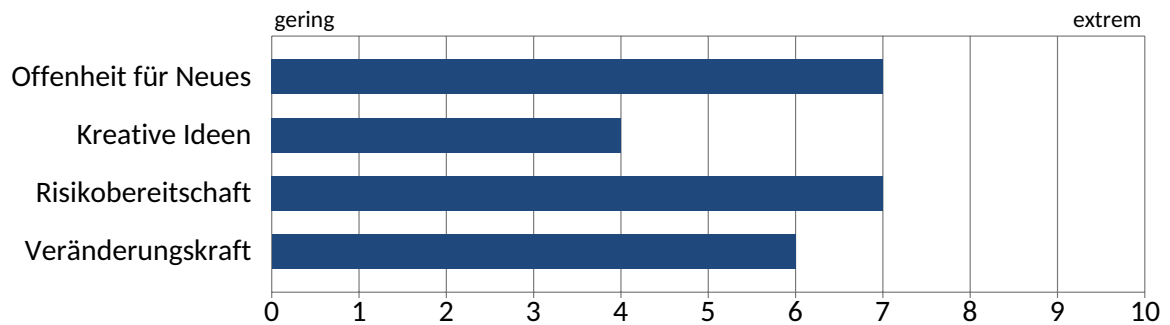


Innovation

Herr Muster 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 kaum.

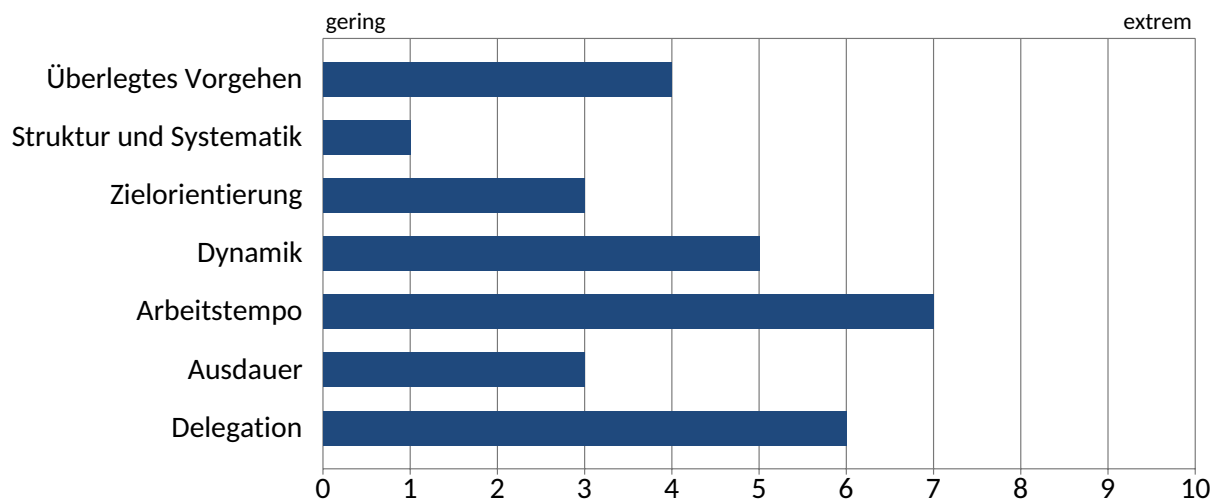
Risiken geht Herr Muster ein, wenn er die Angelegenheit vorher einigermaßen abschätzen konnte. Als Projektleiter geht er auf diese Weise angemessen vor.

Herr Muster hat Schwung und Ehrgeiz Neuerungen voranzutreiben.



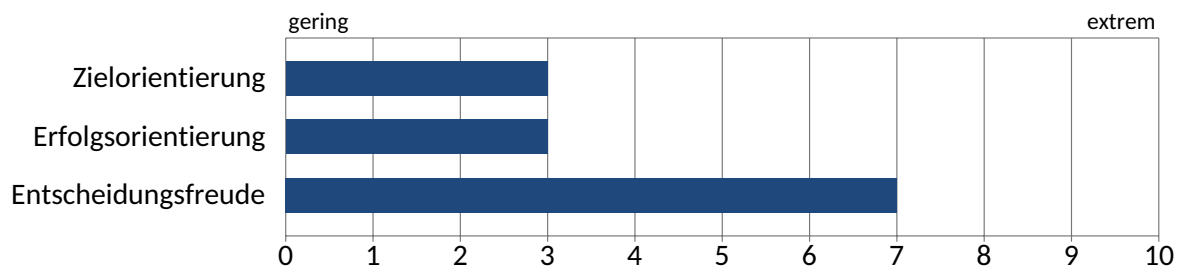
Prozessgestaltung

Abläufe und Prozesse gestaltet Herr Muster auf der Basis praktischer Überlegungen. Er achtet dabei wenig auf Struktur und Systematik, sondern reagiert meist spontan auf aktuelle Anlässe. Eine unmittelbar anlassgesteuerte Vorgehensweise kann jedoch zu Stress führen. Die Ziele sind ihm oft nicht wirklich präsent. Es besteht die Gefahr, dass er die Ressourcen nicht ergebnisorientiert einsetzt. Herr Muster geht schrittweise, dabei zügig und womöglich manchmal gehetzt vor. Manchmal ist er zu ungeduldig, um komplexe Prozesse gut begleiten und steuern zu können. Manches delegiert Herr Muster an die Teammitglieder, doch mit Vielem beschäftigt er sich gerne selbst. Als Projektleiter sollte er jedoch mehr an andere abgeben. Mit den Details sollten sich die Teammitglieder beschäftigen.



Lösungsorientierung

Die Entscheidungen von Herr Muster sind nicht konsequent zielgerichtet. Sorgfalt und Gründlichkeit sind ihm anscheinend genauso wichtig wie ergebnisorientierte Aktivität. Er will etwas bewegen, jedoch soll auch Nichts überstürzt werden. In der Projektleitung sollte man allerdings mehr für Aktivität sorgen. Herr Muster 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.



Menschen aktivieren

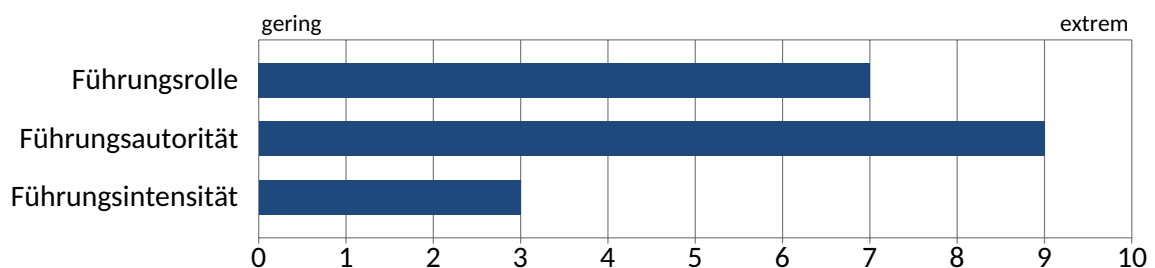
Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für die Projektleitung:

Die Projektleitung ist eine Führungsaufgabe ohne formale Machtbefugnisse. Einfluss hat man durch Überzeugungskraft und Motivationsvermögen. Speziell in agilen Projektarchitekturen lässt die Projektleitung dem Team viel Eigenständigkeit. Gleichwohl muss sie in ihrer Verantwortung für das Gesamtergebnis Position beziehen und für andere verbindliche Entscheidungen treffen. Um die Teammitglieder, aber auch andere Stakeholder, in ihrem Sinne beeinflussen zu können, muss sie ihre Vorstellungen präsentieren und für sie werben, gleichzeitig aber auch die Interessen und Anliegen der anderen wahrnehmen sowie angemessen einbinden. Zwangsläufig auftretende Konflikte sollte sie frühzeitig erkennen, offen ansprechen und konstruktiv lösen.

CAPTain gibt folgende Einschätzung:

Leadership

Herr Muster nimmt als Projektleiter klar eine Führungsrolle ein und ist verantwortlich für die Arbeitsweise und die Ergebnisse des Teams. Im Projektalltag zeigt er einen Führungsstil, bei dem er sich einerseits sehr auf die Fähigkeiten und die Routine der Teammitglieder verlässt und ihnen Freiräume gewährt, andererseits aber alle Entscheidungskompetenz ganz klar bei sich sieht. Bei Entscheidungen bezieht Herr Muster die Teammitglieder kaum ein, was dem Teamgedanken widerspricht und qualifizierte Teammitglieder auf Dauer demotivieren kann. Vor allem erfolgskritische Entscheidungen sollte er nicht im Alleingang treffen. Die Teammitglieder sind bei Herr Muster womöglich eher als Zuarbeiter tätig, die kaum Einfluss haben. Letztendlich lässt Herr Muster die Teammitglieder mit ihren Aufgaben oft allein.

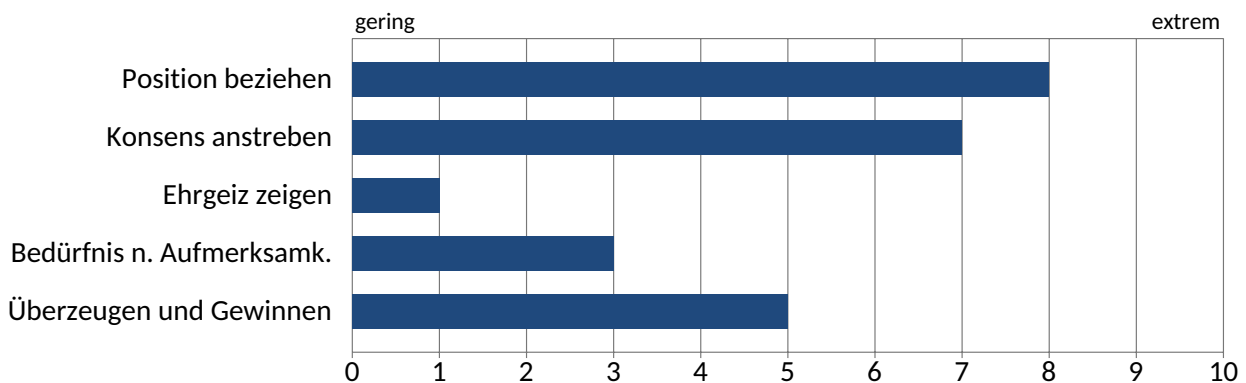


Motivations- und Überzeugungskraft

Um motivieren und überzeugen zu können, ist die oft kompromisslose und hartnäckige Art von Herr Muster, seinen Standpunkt einzubringen und durchsetzen zu wollen, nicht selten kontraproduktiv. Positiv wirkt seine Sensibilität anderen gegenüber und sein merkliches Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit kann er die anderen gut abholen und einbinden. Der relativ geringe Ehrgeiz von ihm kann auf andere demotivierend wirken. Da der eigene Ehrgeiz für den persönlichen Erfolg fehlt, wirkt er womöglich auch nicht so überzeugend, wenn es darum geht, andere zu motivieren, das Projekt erfolgreich abzuschließen.

Bevor Herr Muster in einer Gruppensituation seine Ansichten vorträgt, hört er zu und beobachtet. Mit diesem Verhalten wird es ihm nicht immer ganz leicht fallen, eine Gruppe sofort zu überzeugen und für sich zu gewinnen.

Herr Muster zeigt teilweise eine extrovertierte und erfolgsorientierte Grundhaltung. Von sich aus sucht er jedoch eher seltener die Möglichkeit, sich und sein Thema zu präsentieren und andere dafür zu gewinnen.



Zusammenarbeit gestalten

Folgende Anforderungen sehen wir für die Projektleitung:

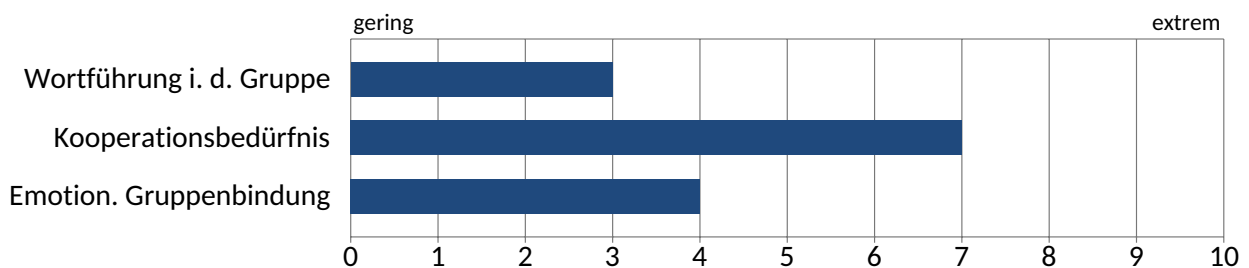
Der Interaktion und Kommunikation im Team und nach außen kommt in Projekten eine große Bedeutung zu. Das flexible Ausbalancieren von Zielen, Zeitplänen und Kosten gelingt nur im ständigen vertrauensvollen Dialog mit allen Stakeholdern. Dabei begegnet die Projektleitung sehr unterschiedlichen Temperamenten und Mentalitäten, auf die sie sich einstellen und die sie zusammenführen muss. Für die Projektleitung sollte man deshalb kommunikationsfreudig sein, Menschen auf einer persönlichen Ebene ansprechen und auf sie eingehen können. Denn Kooperation und Zusammenarbeit sind im Projekt notwendig.

Speziell zu den Auftraggebenden hält die Projektleitung einen guten Kontakt und geht auf deren Wünsche und Vorstellungen ein. Sie sollte jedoch aufgrund ihrer Expertise auch eigene Positionen entwickeln und den Auftraggebenden gegenüber vertreten.

CAPTain gibt folgende Einschätzung:

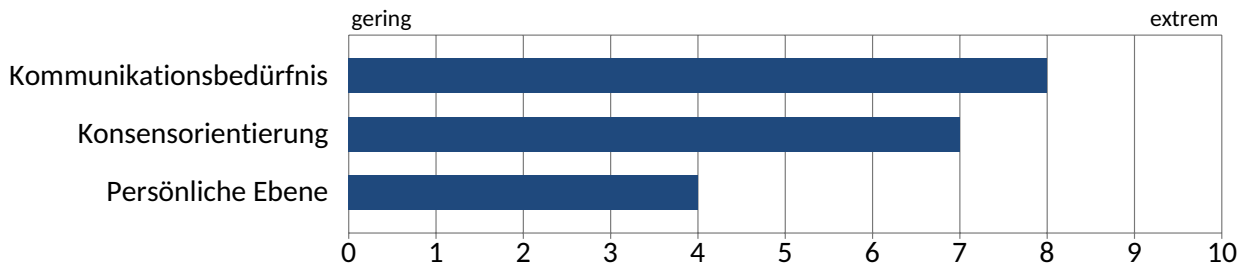
Team- und Kooperationsfähigkeit

In der Gruppensituation ist Herr Muster oft etwas zurückhaltend. Er wartet meist ab, was die anderen sagen, bevor er sich zu Wort meldet. Als Projektleiter sollte er kommunikativ präsenter sein. Er sucht und braucht Kooperation und Zusammenarbeit. Dadurch ist er für seine Funktion als Projektleiter zu abhängig vom Team. Gut ist, dass er sich in einer Gemeinschaft wohl fühlt. Er identifiziert sich mit dem Team und zeigt Teamgeist.



Beziehungsgestaltung

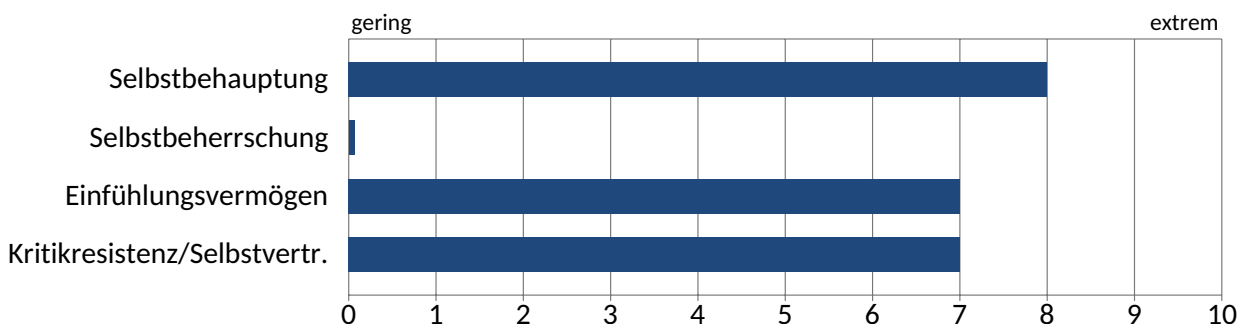
Die Beziehungsgestaltung sollte Herr Muster relativ leichtfallen: Er ist kontaktfreudig, sucht auch einen guten Draht zu den anderen und legt Wert auf ein gutes Miteinander. Herr Muster tut etwas für die gute Beziehung, ohne dabei allzu persönlich zu werden.



Konfliktfähigkeit

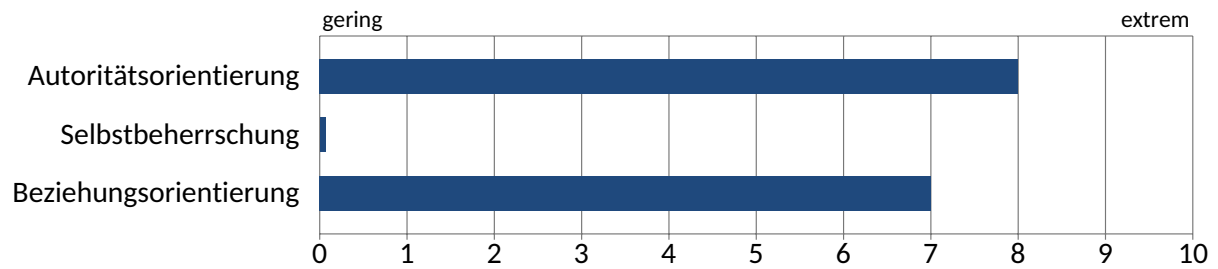
Die Konfliktlösungskompetenz von Herr Muster ist dadurch eingeschränkt, dass er oft zu sehr auf dem eigenem Standpunkt beharrt und sich unbedingt durchsetzen will. Es besteht die Gefahr, dass durch sein Verhalten ein Konflikt erst entsteht bzw. weiter eskaliert. Sehr ungünstig sind gelegentliche Äußerungen von ihm, die andere verletzen oder provozieren können. Er sollte beherrscher sein und für den Ausdruck des Missfallens diplomatischere Formulierungen wählen. Durch seinen gelegentlich kompromisslosen Selbstbehauptungswillen belastet er oft genug Kontakt und Kommunikation. Weil Herr Muster ein gutes Miteinander wichtig ist und er der Beziehungsebene viel Aufmerksamkeit schenkt, zeigt er meist die Sensibilität, sich in die Situation des anderen versetzen und seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen zu können. Es sollte ihm nicht schwerfallen, eine gemeinsame Ebene zu finden und den anderen kommunikativ abzuholen. Er kann das Vertrauen von anderen gewinnen.

Insgesamt tritt Herr Muster meist sehr sicher und selbstbewusst auf. Zweifel an sich lässt er möglichst nicht aufkommen. Dadurch, dass es ihm schwer fällt Kritik anzunehmen, wird seine Konfliktlösungskompetenz eingeschränkt.



Unternehmensorientierung

Manchmal ist er zu unverblümt in seinen Äußerungen und zeigt auch sein Missfallen deutlich. Damit könnte er die Beziehung zu den Auftraggebenden belasten. Auf ein gutes Miteinander am Arbeitsplatz legt Herr Muster erkennbar Wert. Er stellt sich auch auf die Auftraggebenden ein und sucht nach Möglichkeit einen Konsens. Eine tragfähige vertrauensvolle Beziehung mit den Auftraggebenden ist ihm wichtig.



Zusammenfassung

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

Die Stärken von Herr Muster für das Projektmanagement liegen zurzeit

- darin, dass er sich nicht mit allen Einzelheiten zu lange aufhält
- in dem Schwung und Ehrgeiz, Neuerungen voranzutreiben
- darin, dass er Abläufe und Prozesse auf Basis praktischer Überlegungen steuert
- darin, dass er sich als Projektleiter die Führungsrolle einnimmt
- in seiner Aufmerksamkeit für die Belange anderer
- darin, dass er sich in einer Gemeinschaft wohlfühlt und Teamgeist zeigt
- in seiner Kontaktfreude
- darin, dass er sich auf die Auftraggebenden einstellt und nach Möglichkeit einen Konsens sucht

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

- Herr Muster ist sehr unselbstständig.
- Herr Muster ist relativ abhängig von der persönlichen Unterstützung anderer.
- Herr Muster zeigt wenig Ambitionen, sich mit anderen zu messen.
- Herr Muster stellt Bestehendes selten infrage.
- Herr Muster vernachlässigt Ordnung und Systematik.
- Herr Muster fokussiert sein Vorgehen wenig auf das Ziel.
- Herr Muster arbeitet hastig.
- Bei Schwierigkeiten gibt Herr Muster schnell auf.
- Herr Muster engagiert sich wenig für den baldigen Erfolg des Projektes.
- Herr Muster trifft Entscheidungen für andere ohne sie einzubeziehen.
- Herr Muster übernimmt wenig Verantwortung für die Arbeit der Teammitglieder.
- Herr Muster beharrt sehr auf dem was er für richtig hält.
- Herr Muster ist in Gruppensituationen kommunikativ zurückhaltend.
- Herr Muster ist in seinen Äußerungen sehr direkt und unbeherrscht.
- Durch seine starke Orientierung an den Auftraggebenden vertritt Herr Muster sehr selten eine eigenständige Position.

Entwicklungshinweise

a) Individuelle Entwicklungshinweise

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

In folgenden Bereichen ist diese Abweichung besonders ausgeprägt:

Herr Muster

- entscheidet nach eigenem Empfinden viel selbstständiger, was er tun will,
- glaubt, sich mehr persönlich um die fachliche Erledigung der Aufgaben zu kümmern,
- ist nach eigener Ansicht deutlich ehrgeiziger, am besten zu sein,
- meint, sich deutlich mehr in die sorgfältige Abarbeitung zu vertiefen,
- hält sich für erheblich überlegter und reflektierter in seiner Vorgehensweise,
- bleibt nach eigener Überzeugung viel geduldiger und ausdauernder am Ball,
- meint, sich viel seltener mit den Details zu beschäftigen und sie mehr zu delegieren,
- hält sein Erfolgsstreben für wesentlich ausgeprägter,
- glaubt, viel weniger im Team die Richtung vorzugeben,
- glaubt, deutlich öfter mit Ratschlägen und Hinweisen Einfluss zu nehmen,
- ist nach eigener Ansicht wesentlich zurückhaltender bei der Durchsetzung seiner Vorstellungen,
- hält sich für deutlich weniger rücksichtsvoll und konsensorientiert,
- erlebt sich in Gruppensituationen deutlich mehr als Wortführer,
- ist nach eigenem Erleben in Bezug auf persönliche Themen deutlich mitteilbarer,
- hält sich in seinen Äußerungen für viel beherrscher,
- glaubt, deutlich weniger auf die Vorstellungen seiner Führungskraft zu achten, als CAPTain es für ihn festgestellt hat.

b) Generelle Entwicklungshinweise

Herr Muster 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 das Projektmanagement. Auf den folgenden Seiten wird das Anforderungsprofil grafisch hinterlegt.

Managen

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Projektleiter (pm oA)

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

Profilkoeffizient: -11

Leistungsverhalten		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstständigkeit	handelt nach Vorgaben			2					7				will keine Vorgaben
Unterstützungsbedarf	benötigt keine Unterstützung							6	7				benötigt viel Unterstützung
Detailverfolgung	wenig inhaltlich engagiert				3					8			sehr inhaltlich engagiert
Identifikation	nützlichkeitsorientiert										9	10	hohe Identifikation mit der Arbeit
Gezeigter Ehrgeiz	nicht konkurrierend		1				5						sehr ehrgeizig, konkurrierend
Operative Umsetzung	große Zusammenhänge		1						7				Kleinteiligkeit
Innovation		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Offenheit für Neues	verlässt sich auf Bewährtes						5		7				Neuem gegenüber offen
Kreative Ideen	wenig kreative Neigungen					4	5						sehr kreative Neigungen
Risikobereitschaft	vermeidet Risiken						5		7				nimmt Risiken in Kauf
Veränderungskraft	wenig Veränderungskraft							6					engagiert sich sehr für Veränderung
Prozessgestaltung		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Überlegtes Vorgehen	pragmatisch					4			7				sehr überlegt
Struktur und Systematik	flexibel, anlassbezogen		1		3								sehr systematisch
Zielorientierung	prozessorientiert				3		5						zielorientiert
Dynamik	ruhig						5	6					dynamisch
Arbeitstempo	nimmt sich Zeit						5		7				arbeitet sehr schnell
Ausdauer	kurzfristig handelnd, ungeduldig				3				7				langfristig handelnd, ausdauernd
Delegation	delegiert und steuert nicht							6			9		delegiert und steuert
Lösungsorientierung		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zielorientierung	prozessorientiert				3		5						zielorientiert
Erfolgsorientierung	besonnen, gründlich				3				7				will Aktivität und Erfolg
Entscheidungsfreude	trifft nur schwer Entscheidungen						5		7				entscheidet schnell

Menschen aktivieren

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Projektleiter (pm oA)

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

Profilkoeffizient: -11

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Leadership													
Führungsrolle	agiert als Kollege/-in							6	7				nimmt eine Führungsrolle ein
Führungsautorität	führt nicht						5				9		direktiv, bestimmend
Führungsintensität	wenig Einflussnahme				3						9		sehr viel Einflussnahme
Motivations- und Überzeugungskraft													
Position beziehen	vertritt die eigene Position nicht						5			8			vertritt stark die eigene Position
Konsens anstreben	geringe Konsensorientierung					4			7				hohes Konsensbedürfnis
Ehrgeiz zeigen	zeigt wenig Ehrgeiz		1				5						ehrgeizige Ziele
Bedürfnis n. Aufmerksamk.	braucht keine Aufmerksamkeit				3			6					will im Zentrum stehen
Überzeugen und Gewinnen	geringes Potenzial						5	6					ausgeprägtes Potenzial

Zusammenarbeit gestalten

0 - 10 = CAPTain

0 - 10 = Selbsteinschätzung

Projektleiter (pm oA)

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

Profilkoeffizient: -11

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Team- und Kooperationsfähigkeit													
Wortführung i. d. Gruppe	braucht keine Aufmerksamkeit				3			6					will im Zentrum stehen
Kooperationsbedürfnis	steht für sich						5		7				fügt sich ein
Emotion. Gruppenbindung	braucht die Gemeinschaft nicht					4		6					sucht die Gemeinschaft
Beziehungsgestaltung													
Kommunikationsbedürfnis	ist lieber für sich								7	8			kontaktfreudig
Konsensorientierung	wenig Rücksichtnahme					4			7				hohes Konsensbedürfnis
Persönliche Ebene	nüchtern, sachorientiert					4			7				persönlich
Konfliktfähigkeit													
Selbstbehauptung	vertritt die eigene Position nicht						5			8			will sich immer behaupten
Selbstbeherrschung	sehr direkt	0					5						sehr beherrscht
Einfühlungsvermögen	wenig Einfühlungsvermögen					4			7				viel Einfühlungsvermögen
Kritikresistenz/Selbstvertr.	stellt sich infrage							6	7				lässt keine Kritik zu
Unternehmensorientierung													
Autoritätsorientierung	eigenverantwortlich, unabhängig						5			8			an Autoritäten orientiert
Selbstbeherrschung	sehr direkt	0					5						sehr beherrscht
Beziehungsorientierung	wenig Sensibilität					4			7				hohes Konsensbedürfnis