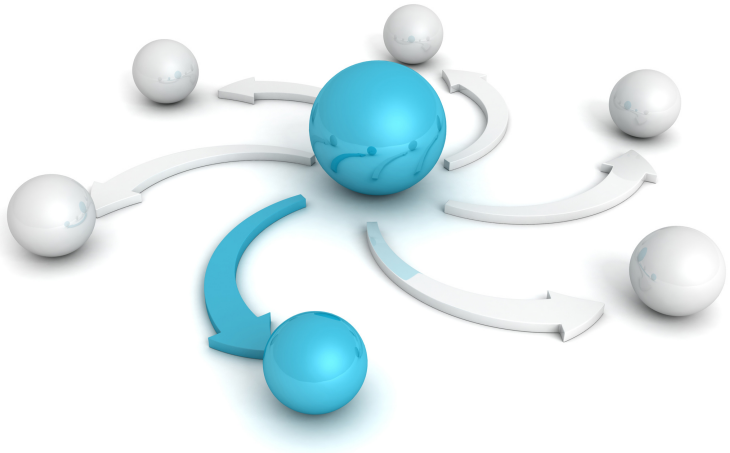
CAPTain | project management



Hans Muster

Stand 09/2015

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 3

CAPTain-Ergebnisse 7

Managen 7

Menschen aktivieren 11

Zusammenarbeit gestalten 14

Zusammenfassung 16

Grafische Übersicht

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

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 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 CAPTain 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, ihre inneren Bedürfnisse und die von außen an sie herangetragenen Anforderungen zu koordinieren. 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.

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

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 Kompentzmodell 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

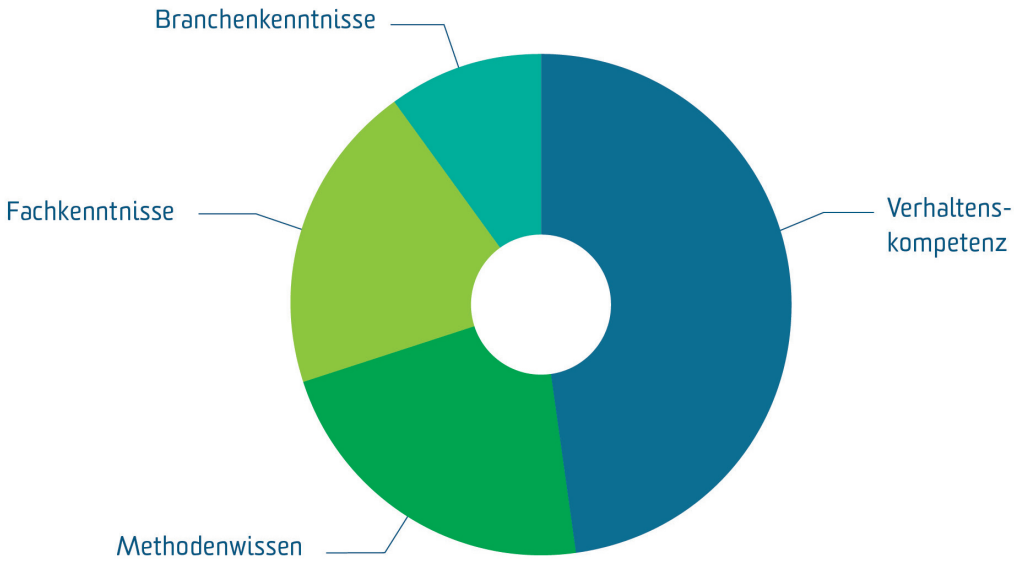
- Managen
- Menschen aktivieren
- Zusammenarbeit gestalten

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.

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

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

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung 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 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

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

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.

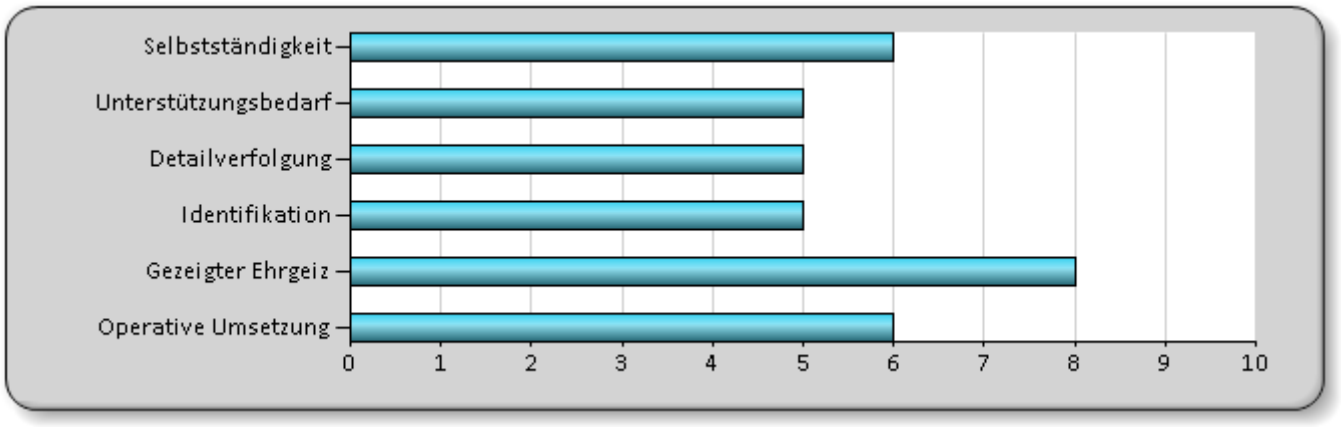
CAPTain gibt folgende Einschätzung:

Leistungsverhalten

Herr Muster fügt sich in die allgemeinen Rahmenbedingungen ein und ist bereit, nach Richtlinien zu arbeiten. Die Zielvorgaben greift er selbstständig auf und versteht sie als verbindliche Orientierungspunkte. Dieses Verhalten ist für die Projektleitung angemessen. Er traut sich, die Dinge in die Hand zu nehmen und auch außergewöhnliche Aufgaben anzupacken. Eine Rückendeckung oder gelegentliche Unterstützung durch andere gibt ihm dabei Sicherheit.

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

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

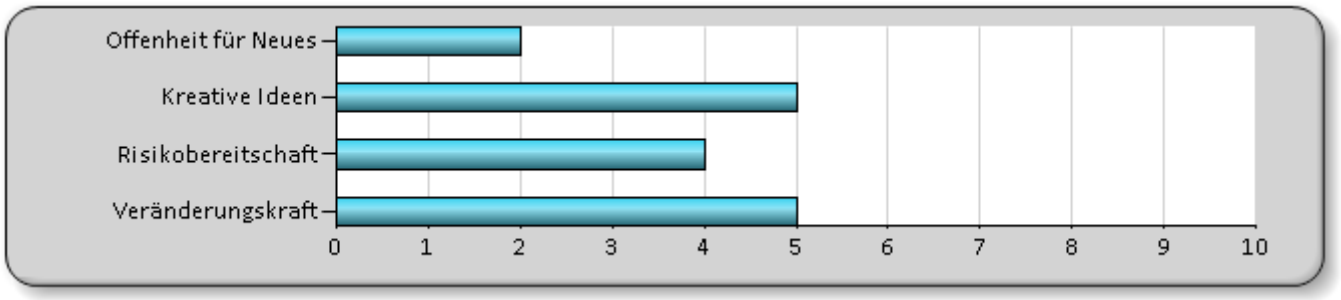


Innovation

Herr Muster ist neuen Dingen gegenüber, die an ihn herangetragen werden, eher kritisch eingestellt. Er verlässt sich meist auf Bewährtes. Als Projektleiter sollte er jedoch neuen Impulsen gegenüber aufgeschlossener sein. Auf die Idee, die Dinge nach eigenen Vorstellungen zu verbessern und weiterzuentwickeln, kommt er eher weniger.

Risiken geht Herr Muster nicht so gerne ein. Deshalb lässt er sich bei wichtigen Entscheidungen auch etwas Zeit. Als Projektleiter sollte er jedoch ruhig ein wenig entscheidungsfreudiger sein. Sonst verzögert er womöglich die Prozesse.

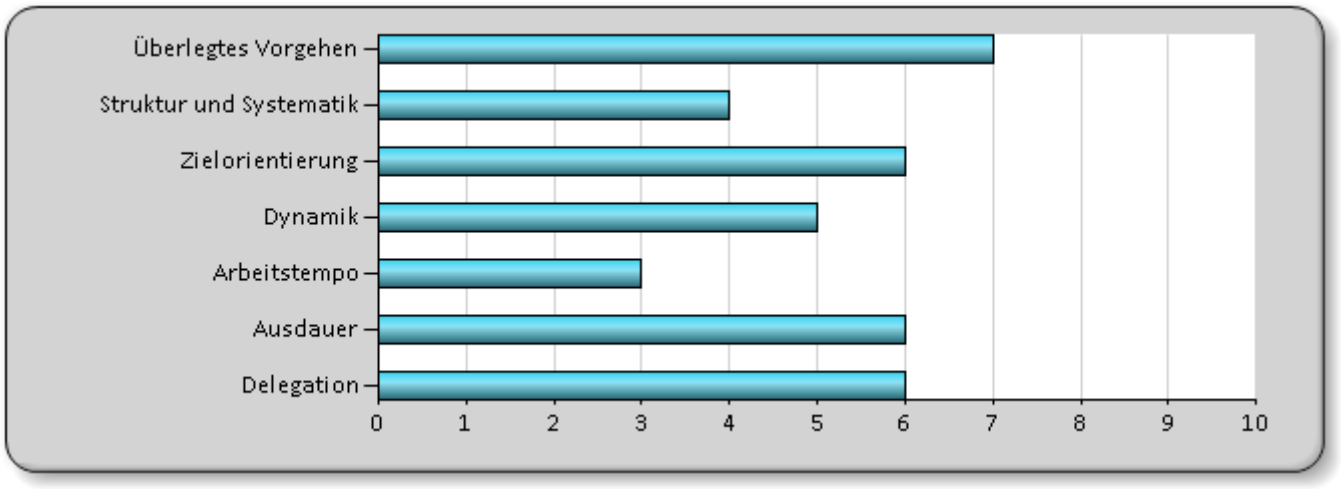
Herr Muster hat Schwung und Ehrgeiz Neuerungen voranzutreiben.



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Prozessgestaltung

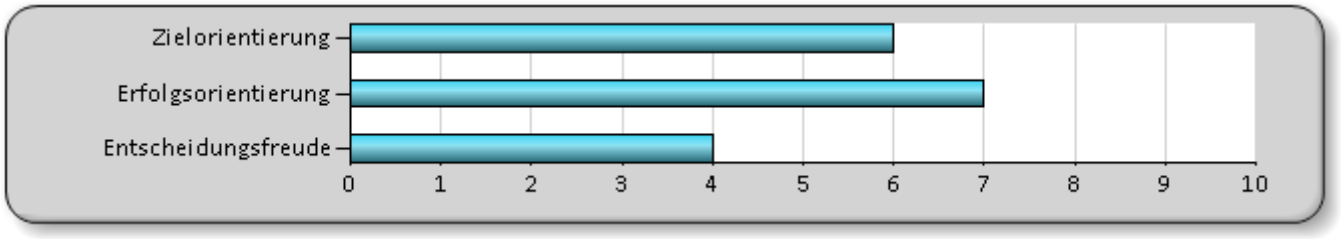
Abläufe und Prozesse gestaltet Herr Muster auf der Basis konzeptioneller Überlegungen. Er achtet teilweise schon auf Struktur und Systematik, reagiert aber oft auch flexibel auf aktuelle Anlässe. Für die komplexen Aufgaben der Projektleitung ist mehr Struktur und Systematik gefordert. Dies führt sonst schnell zu Stress. Durch einen zielorientierten Mitteleinsatz nutzt er seine Ressourcen effizient. Herr Muster geht schrittweise, dabei gleichzeitig mit viel Umsicht und ohne Hektik vor. Er bleibt am Ball, allerdings nicht unbegrenzt. Wenn ein Ergebnis nicht absehbar ist, schließt er die Sache lieber bald ab. Für die Projektleitung ist diese Verhaltensweise günstig. 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.



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Lösungsorientierung

Die Entscheidungen von Herrn Muster sind meist zielgerichtet. Seine Tatkraft ist außergewöhnlich hoch. Er will nicht lange zögern, sondern drängt, dass etwas passiert. Die Qualität der Prozesse könnte darunter leiden. Entscheidungen lässt Herr Muster immer erst eine Weile reifen, bevor er sich festlegt. Er möchte Fehlentscheidungen vermeiden.



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Menschen aktivieren

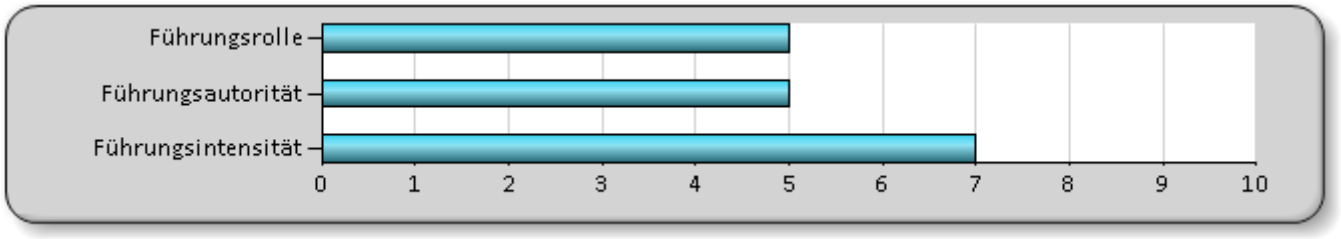
Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für die Projektleitung:

Die Projektleitung ist eine Führungsaufgabe ohne formale Machtbefugnisse. Einfluss hat man durch Überzeugungskraft und Motivationsvermögen. Speziell in 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 nicht die Führungsrolle ein, sondern agiert eher als einfaches Teammitglied. Im Projektalltag 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 Muster Orientierung geben, ohne zu bevormunden.



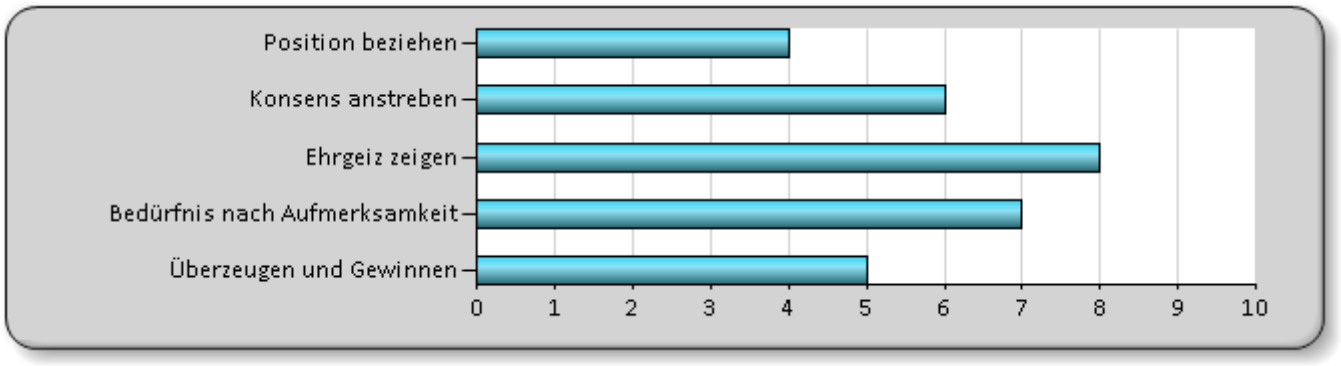
© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Motivations- und Überzeugungskraft

Um mehr motivieren und überzeugen zu können, sollte Herr Muster manchmal seinen Standpunkt etwas direkter und präziser formulieren. Positiv wirkt seine Sensibilität anderen gegenüber und sein merkliches Engagement für einen zwischenmenschlichen Konsens. Damit kann er die anderen gut 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 Muster 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 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.



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Zusammenarbeit gestalten

Folgende Anforderungen sehen wir für die Projektleitung:

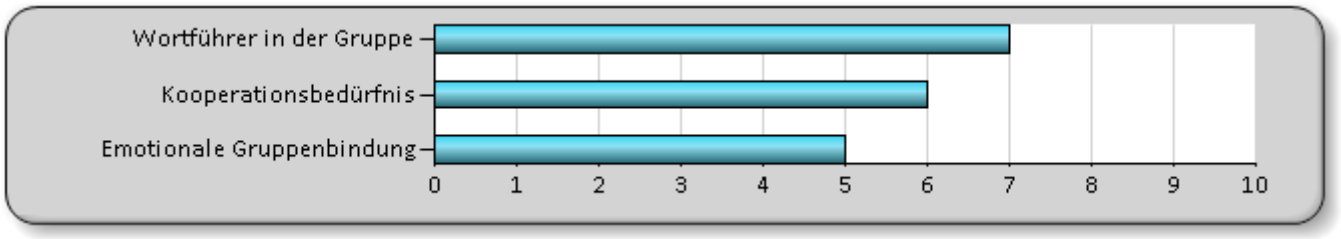
Der Interaktion und Kommunikation im Team und nach außen kommt in Projekten eine große Bedeutung zu. Das flexible Ausbalancieren von Zielen, Zeitplänen und Kosten gelingt nur im ständigen vertrauensvollen Dialog mit allen Stakeholdern. Dabei begegnet die Projektleitung sehr unterschiedlichen Temperamenten 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

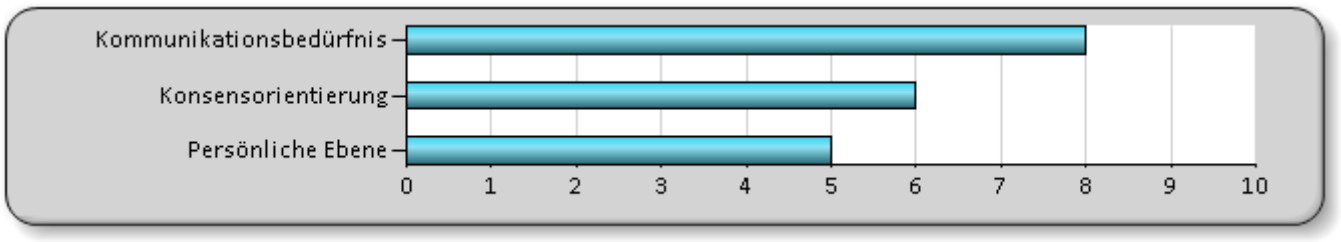
Sich in der Gruppe zu Wort zu melden und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, hat Herr Muster keine Scheu. Ganz im Gegenteil, oft genießt er es sogar. In der Gruppe führt er das Wort. Er stimmt sich ab und passt sich an die üblichen Vorgehensweisen des Teams an. Auf diese Weise kann er sich konstruktiv in eine Gruppe einfügen. Gut ist, dass er sich in einer Gemeinschaft wohl fühlt. Er identifiziert sich mit dem Team und zeigt Teamgeist.



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Beziehungsgestaltung

Die Beziehungsgestaltung sollte Herrn Muster leichtfallen: Er ist kontaktfreudig, sucht den persönlichen Draht zu anderen und legt Wert auf ein rücksichtsvolles Miteinander. Er tut etwas für die gute Beziehung, ohne dabei zu persönlich zu werden.

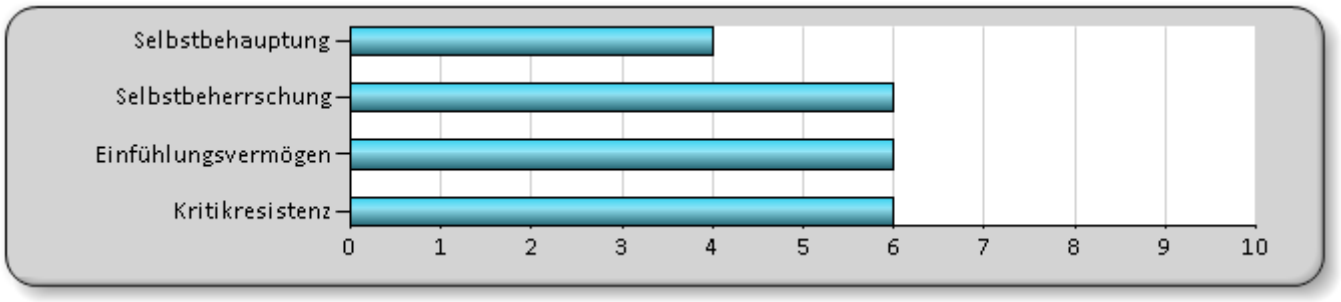


Konfliktfähigkeit

Ein Teil der Konfliktlösungskompetenz von Herrn Muster 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 sein, dass tatsächlich vorhandene Konflikte von ihm nicht deutlich gemacht werden. Weil Herrn 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.

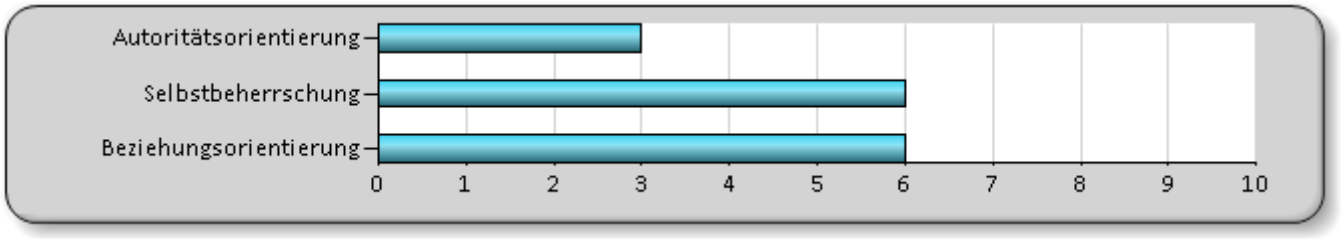
Insgesamt ist Herr Muster sich seiner Sache meist sicher und tritt selbstbewusst auf. Allerdings kann er auch Kritik annehmen. Das unterstützt seine Konfliktlösungskompetenz.

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH



Auftraggeberorientierung

Herr Muster vertritt seine Meinung, wie er es in der Sache für richtig hält, und richtet sich dabei nicht unbedingt nach den Wünschen der Auftraggebenden. Ihnen gegenüber kann er sich durchaus auch kritisch äußern. Meist bleibt er freundlich. Gefühle wie Unmut oder Ärger zeigt er ungern. Das kann allerdings bei den Auftraggebenden auch zu Missverständnissen hinsichtlich seiner tatsächlichen Einstellung führen. 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.



© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Zusammenfassung

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

Die Stärken von Herrn Muster für das Projektmanagement liegen zurzeit

- in seiner selbstständigen Arbeitsweise, bei der er sich dennoch in die allgemeinen Rahmenbedingungen einfügt.

- darin, dass er sich nicht mit allem persönlich beschäftigt, sondern nachdem er sich einen Eindruck verschafft hat, die Aufgaben weiter delegiert.

- in dem Engagement für die Arbeit, ohne dass er Privates zu sehr hintanstellt.

- in dem Schwung und Ehrgeiz, Neuerungen voranzutreiben.

- in dem zielorientierten Mitteleinsatz

- darin, dass er am Ball bleibt, allerdings eine Sache auch abschließt, wenn ein Ergebnis nicht absehbar ist

- in seinen zielorientierten Entscheidungen.

- in seiner Aufmerksamkeit für die Belange anderer.

- in seiner authentischen Art, die andere nicht provoziert und dennoch erkennen lässt, wie er zu den Dingen steht

- in dem selbstbewussten Auftreten und er dennoch Kritik zulassen kann

- darin, dass er seine Arbeit mit anderen abstimmt

- darin, dass er sich in einer Gemeinschaft wohlfühlt und Teamgeist zeigt

- in seiner Kontaktfreude.

- darin, dass er andere auf einer persönlichen Ebene anspricht.

- darin, dass er sich auf die Auftraggebenden einstellt und nach Möglichkeit einen Konsens sucht

Herr Muster hat in folgenden Bereichen noch Entwicklungsbedarf:

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

- Herr Muster ist zu abhängig von der persönlichen Unterstützung anderer.

- Herrn Muster fehlt der Blick für das Ganze.

- Neuem steht Herr Muster zu kritisch gegenüber.

- Herr Muster ist zu stark auf den Erfolg fokussiert und vernachlässigt dabei womöglich die Qualität der Vorgehensweise.

- Herr Muster übernimmt keine Führungsrolle.

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Managen

0 - 10 = CAPTain

Projektleitung (pm)
Profilkoeffizient: 45.31

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss

Leistungsverhalten		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstständigkeit	handelt nach Vorgaben							6					will keine Vorgaben
Unterstützungsbedarf	benötigt keine Unterstützung						5						benötigt viel Unterstützung
Detailverfolgung	wenig inhaltlich engagiert						5						sehr inhaltlich engagiert
Identifikation	nützlichkeitsorientiert						5						hohe Identifikation mit der Arbeit
Gezeigter Ehrgeiz	nicht konkurrierend									8			sehr ehrgeizig, konkurrierend
Operative Umsetzung	große Zusammenhänge							6					Kleinteiligkeit

Innovation		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Offenheit für Neues	verlässt sich auf Bewährtes			2									Neuem gegenüber offen
Kreative Ideen	wenig kreative Neigungen						5						sehr kreative Neigungen
Risikobereitschaft	vermeidet Risiken					4							nimmt Risiken in Kauf
Veränderungskraft	wenig Veränderungskraft						5						engagiert sich sehr für Veränderung

Prozessgestaltung		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Überlegtes Vorgehen	pragmatisch								7				sehr überlegt
Struktur und Systematik	flexibel, anlassbezogen					4							sehr systematisch
Zielorientierung	prozessorientiert							6					zielorientiert
Dynamik	ruhig						5						dynamisch
Arbeitstempo	nimmt sich Zeit				3								arbeitet sehr schnell
Ausdauer	kurzfristig handelnd, ungeduldig							6					langfristig handelnd, ausdauernd
Delegation	delegiert und steuert nicht							6					delegiert und steuert

Lösungsorientierung		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zielorientierung	prozessorientiert							6					zielorientiert
Erfolgsorientierung	besonnen, gründlich								7				will Aktivität und Erfolg
Entscheidungsfreude	trifft nur schwer Entscheidungen					4							entscheidet schnell

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Menschen aktivieren

0 - 10 = CAPTain

Projektleitung (pm)
Profilkoeffizient: 45.31

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss

Leadership		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Führungsrolle	agiert als Kollege/-in						5						nimmt eine Führungsrolle ein
Führungsautorität	führt nicht						5						direktiv, bestimmend
Führungsintensität	wenig Einflussnahme								7				sehr viel Einflussnahme

Motivations- und Überzeugungskraft		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Position beziehen	vertritt die eigene Position nicht					4							vertritt stark die eigene Position
Konsens anstreben	geringe Konsensorientierung							6					hohes Konsensbedürfnis
Ehrgeiz zeigen	zeigt wenig Ehrgeiz									8			ehrgeizige Ziele
Bedürfnis nach Aufmerksamkeit	braucht keine Aufmerksamkeit								7				will im Zentrum stehen
Überzeugen und Gewinnen	geringes Potenzial						5						ausgeprägtes Potenzial

Zusammenarbeit gestalten

0 - 10 = CAPTain

Projektleitung (pm)
Profilkoeffizient: 45.31

Positiv	Negativ	Toleriert	Ausschluss

Team- und Kooperationsfähigkeit		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wortführer in der Gruppe	braucht keine Aufmerksamkeit								7				will im Zentrum stehen
Kooperationsbedürfnis	steht für sich							6					fügt sich ein
Emotionale Gruppenbindung	braucht die Gemeinschaft nicht						5						sucht die Gemeinschaft

Beziehungsgestaltung		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kommunikationsbedürfnis	ist lieber für sich									8			kontaktfreudig
Konsensorientierung	wenig Rücksichtnahme							6					hohes Konsensbedürfnis
Persönliche Ebene	nüchtern, sachorientiert						5						persönlich

Konfliktfähigkeit		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstbehauptung	vertritt die eigene Position nicht					4							will sich immer behaupten
Selbstbeherrschung	sehr direkt							6					sehr beherrscht
Einfühlungsvermögen	wenig Einfühlungsvermögen							6					viel Einfühlungsvermögen
Kritikresistenz	stellt sich infrage							6					lässt keine Kritik zu

Auftraggeberorientierung		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Autoritätsorientierung	eigenverantwortlich, unabhängig				3								an Autoritäten orientiert
Selbstbeherrschung	sehr direkt							6					sehr beherrscht
Beziehungsorientierung	wenig Sensibilität							6					hohes Konsensbedürfnis

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH