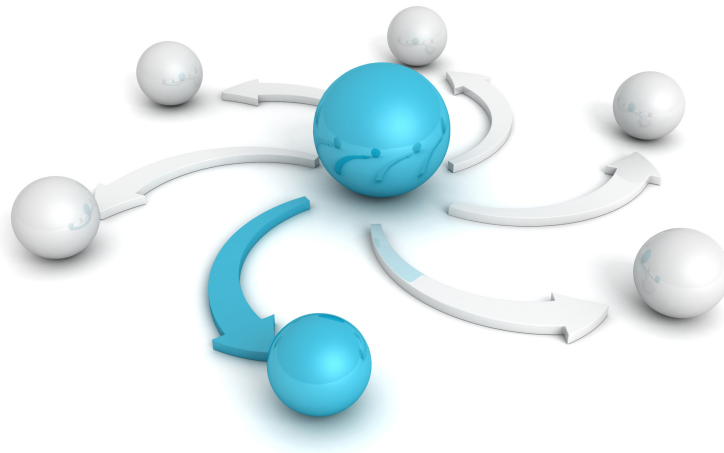


CAPTain | project management



Peter Obraszov

durchgeführt am: 20.07.2015



Inhaltsverzeichnis

Einleitung

CAPTain-Ergebnisse 7

Managen 7

Menschen aktivieren 11

Zusammenarbeit gestalten 14

Zusammenfassung 16

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 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.

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.

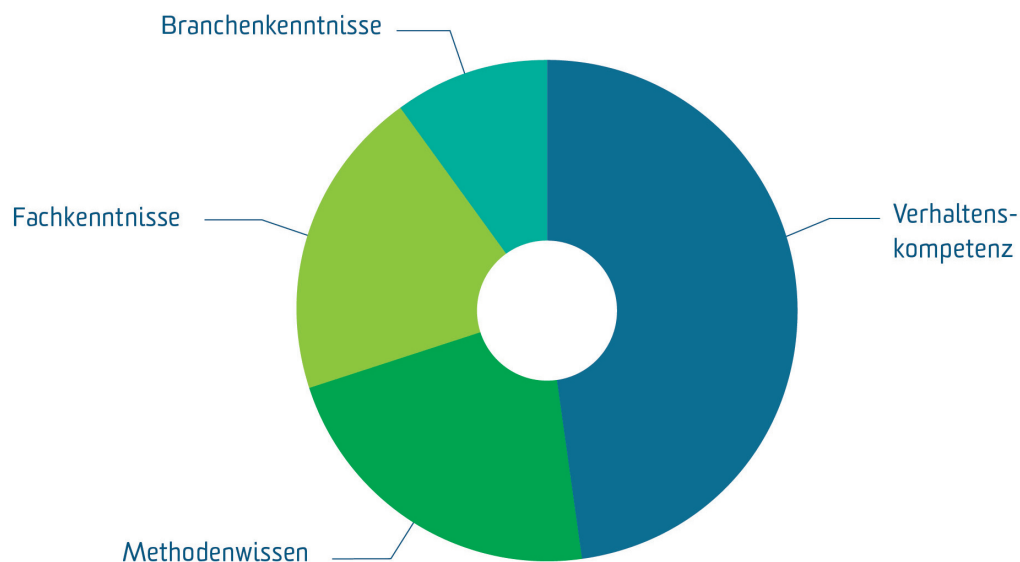
Spezifische Anforderungen an die Projektleitung sehen wir vor allem in den Bereichen

- 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 PROJEKTLLEITER-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 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:

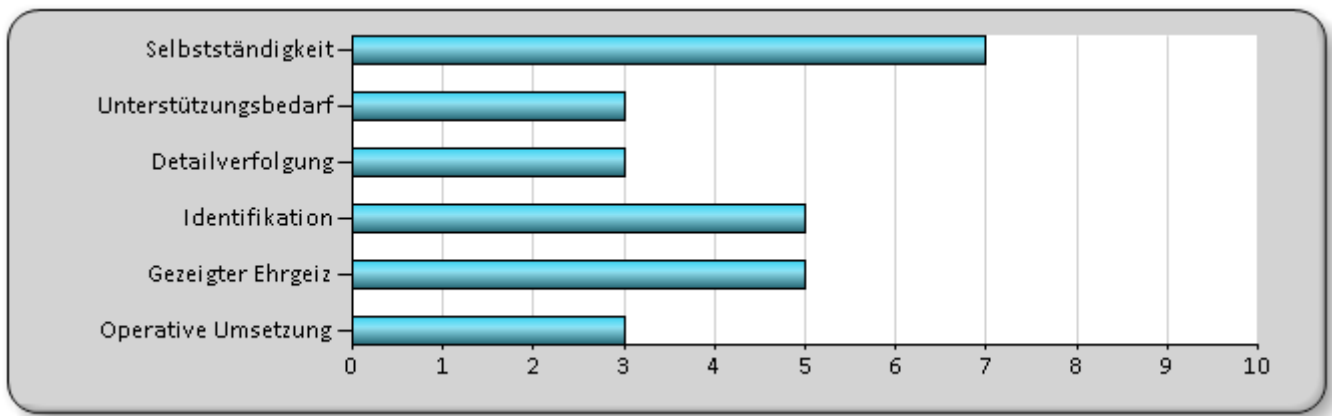
Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Projektleitung sind Managementkompetenzen. Diese umfassen sowohl die Fähigkeiten zum Selbstmanagement als auch die zur Planung, Organisation und Steuerung von Abläufen und Prozessen. Die Projektleitung ist für das Erreichen der Ziele und den wirtschaftlichen 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 Obraszov 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 Obraszov keine Instruktionen und Regeln. Er ergreift selbstständig die Initiative und handelt auch in unerwarteten Situationen eigenständig. Für die Projektleitung ist dieses Verhalten angemessen. Er traut sich, die Dinge in die Hand zu nehmen und auch außergewöhnliche Aufgaben couragiert anzupacken. Besondere Unterstützung oder Ermutigung durch andere benötigt er dabei kaum.

Auf der Basis seiner Fachkompetenz verschafft sich Herr Obraszov 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 Obraszov will seinen Job gut machen, vielleicht auch besser als andere. Ein ausgesprochenes Konkurrenzverhalten zeigt er jedoch nicht. Die bereichsübergreifenden Zusammenhänge berücksichtigt er und setzt seine Prioritäten.

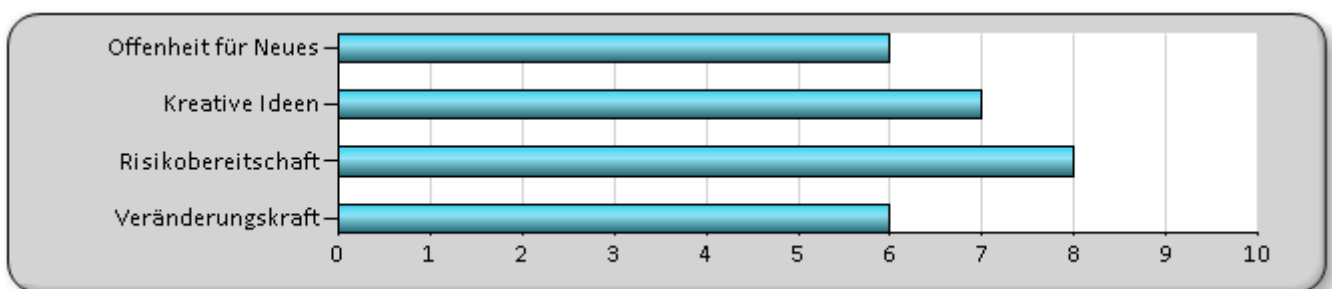


Innovation

Herr Obraszov ist neuen Dingen gegenüber, die an ihn herangetragen werden, aufgeschlossen. Impulse und Anregungen greift er gerne auf, wenn sie sinnvoll und nützlich sind. Dies ist für die Leitung von Projekten eine gute Voraussetzung. Er macht sich Gedanken, wie man die Dinge gut gestalten kann. Mit eigenen Ideen trägt er dazu bei, innovative Lösungen zu finden.

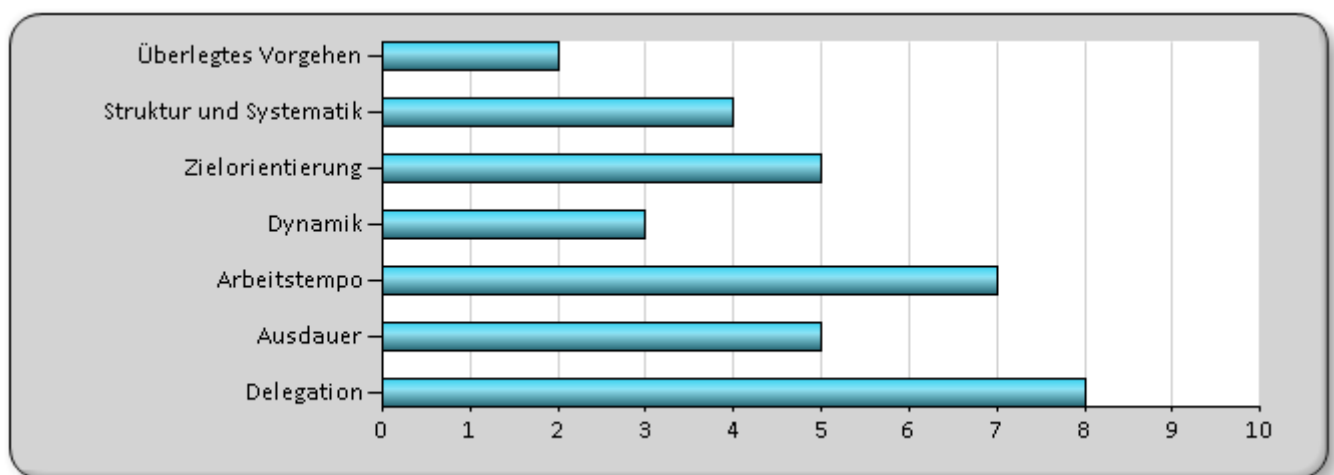
Entscheidungen trifft Herr Obraszov lieber sofort, als die Dinge lange hinauszuzögern. Mit dieser Haltung läuft er jedoch Gefahr, wichtige Rahmenbedingungen und maßgebliche Details zu übersehen und dadurch unnötige Risiken einzugehen.

Herr Obraszov hat Schwung und Ehrgeiz Neuerungen voranzutreiben.



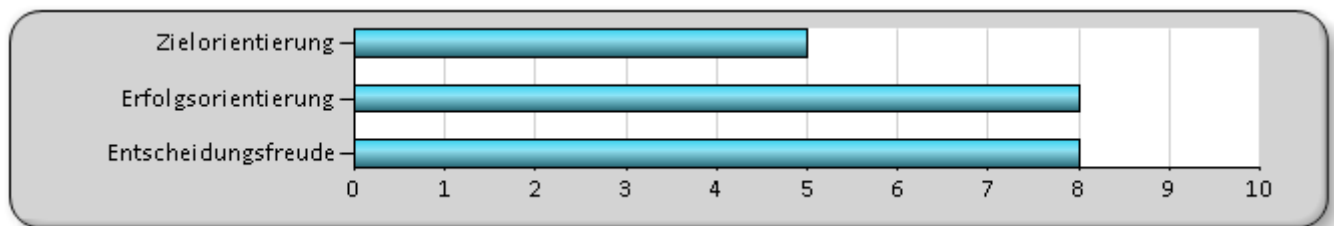
Prozessgestaltung

Abläufe und Prozesse gestaltet Herr Obraszov auf der Basis von Intuition und Erfahrung. Damit kann er womöglich Anforderungen, hinsichtlich einer umsichtig und gut geplanten Steuerung des Projektes, nicht immer optimal gerecht werden. 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 Obraszov geht schrittweise, dabei zügig und womöglich manchmal gehetzt 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. Seine Aufgabe sieht Herr Obraszov vor allem darin, Aufgaben und Kompetenzen zu verteilen und den Überblick zu bewahren. Dadurch verschafft er sich Freiraum für wichtige Themen.



Lösungsorientierung

Die Entscheidungen von Herrn Obraszov 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. Herr Obraszov will das Problem möglichst bald vom Tisch haben. Vor Fehlentscheidungen hat er keine Angst. Er geht womöglich davon aus, dass man ihn gegebenenfalls später korrigieren kann.



Menschen aktivieren

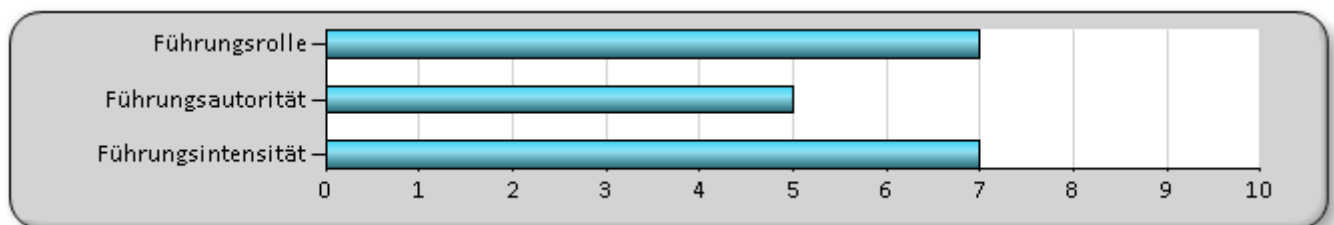
Alle folgenden Aussagen beziehen sich auf das Anforderungsprofil für die Projektleitung:

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 Obraszov nimmt als Projektleiter klar eine Führungsrolle ein und ist verantwortlich für die Arbeitsweise und die Ergebnisse des Teams. 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 Obraszov Orientierung geben, ohne zu bevormunden.

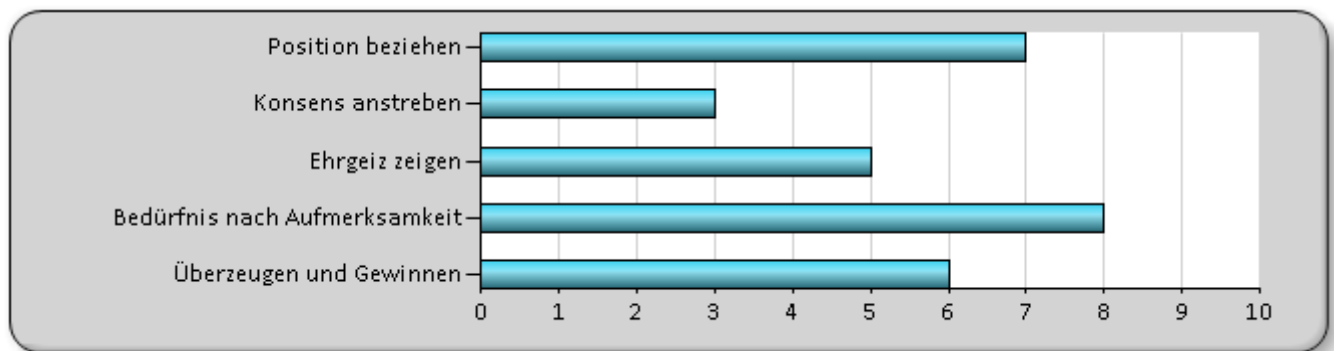


Motivations- und Überzeugungskraft

Gut um motivieren und überzeugen zu können, ist die sehr offene und klare Art von Herrn Obraszov seinen Standpunkt einzubringen. Hilfreich wäre es, wenn er mehr Gespür für die Motive der anderen aufbringen könnte und mehr Interesse an einem Konsens erkennbar wäre. Mit eigenem Ehrgeiz kann er eventuell auch andere anspornen. Er zeigt, dass es ihm wichtig ist, erfolgreich zu sein.

Herr Obraszov genießt es, in einer Gruppensituation im Mittelpunkt zu stehen. Er setzt alles daran, sich Aufmerksamkeit und Beachtung zu verschaffen. Von diesem Verhalten könnten sich andere gestört fühlen und sich nicht unbedingt von ihm überzeugen lassen.

Herr Obraszov 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:

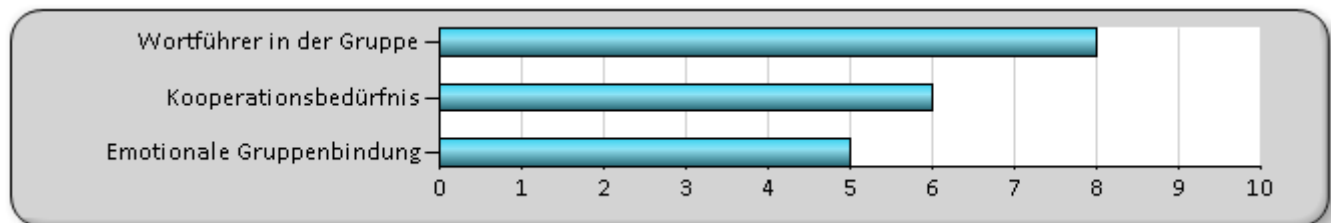
Der Interaktion und Kommunikation im Team und nach außen kommt in Projekten eine große Bedeutung zu. Das flexible Ausbalancieren von Zielen, Zeitplänen und Kosten gelingt nur im ständigen vertrauensvollen Dialog mit allen Stakeholdern. Dabei begegnet die Projektleitung sehr unterschiedlichen Temperamenten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

CAPTain gibt folgende Einschätzung:

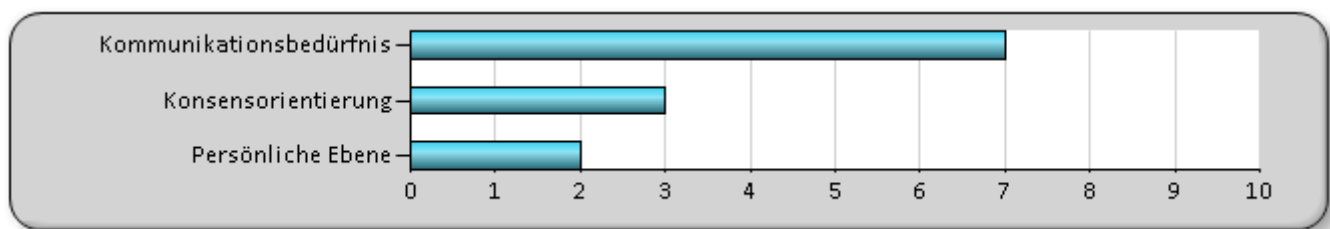
Team- und Kooperationsfähigkeit

Gerne steht Herr Obraszov im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. In der Gruppe führt er das Wort. Er sollte jedoch aufpassen, dass er die Gruppe nicht durch seine kommunikative Präsenz dominiert. 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.



Beziehungsgestaltung

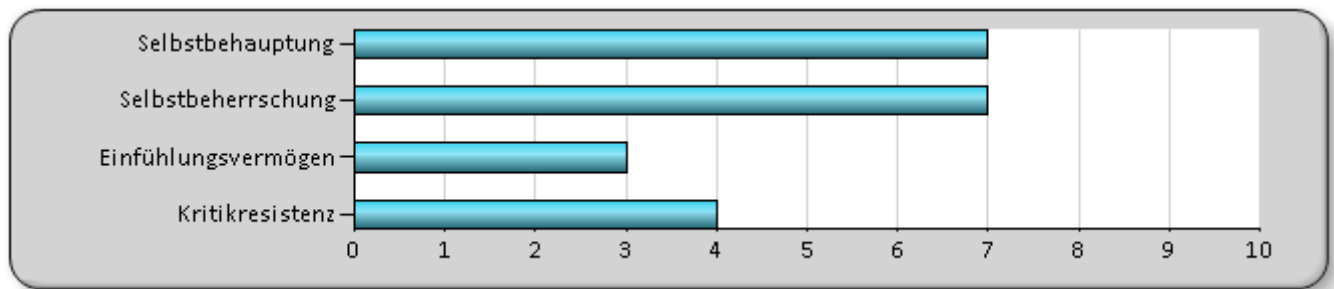
Herr Obraszov zeigt teilweise gute Ansätze für eine positive Beziehungsgestaltung. Denn er ist kontaktfreudig und kommuniziert gerne. Doch andererseits ist sein Umgangsstil meist nüchtern und aufgabenbezogen. Zudem geht Herr Obraszov in der Sache keine Kompromisse ein, auch wenn es die Beziehung belastet. Das irritiert wahrscheinlich seine Gesprächspartner und lässt eine vertrauensvolle Atmosphäre nur schwer aufkommen.



Konfliktfähigkeit

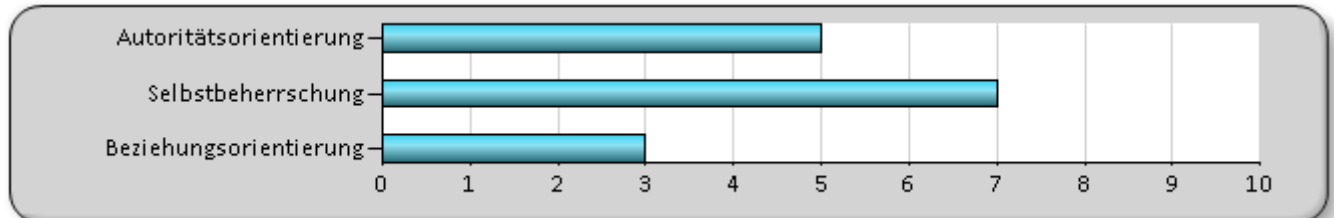
Positiv für die Konfliktlösungskompetenz von Herrn Obraszov ist, dass er auf die Normalität von Konflikten eingestellt ist und keine Angst hat, strittige Themen offen anzusprechen. Meinungsverschiedenheiten kehrt er nicht unter den Teppich. Er vertritt seine Position nachhaltig, kann sie aber bei Bedarf gegebenenfalls auch wieder zurücknehmen. 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 er der Beziehungsebene nicht so viel Aufmerksamkeit schenkt, kann es schon einmal passieren, dass Herr Obraszov mit seinen Aussagen andere vor den Kopf stößt. Er sollte mehr Einfühlungsvermögen entwickeln, sich in die Situation des anderen versetzen und auch seine Empfindsamkeiten und Motive berücksichtigen. Sonst kann er nicht das Vertrauen des anderen gewinnen.

Insgesamt tritt Herr Obraszov in kritischen Situationen etwas zu defensiv auf und stellt sein Licht manchmal unter den Scheffel. Das schmälert seine Konfliktlösungskompetenz.



Auftraggeberorientierung

Herrn Obraszov ist ein gutes Verhältnis zu den Auftraggebenden wichtig und möchte dessen Erwartungen für das Projekt nicht enttäuschen. 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. Die Belange und Empfindungen anderer sind Herrn Obraszov oft nicht so wichtig wie die Sache. Sie hat meist Vorrang. In der Projektleitung sollte er jedoch für die Anliegen anderer, speziell auch für die der Auftraggebenden, aufmerksamer sein. Unnötige Konflikte könnte er dann leichter vermeiden.



Zusammenfassung

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

Die Stärken von Herrn Obraszov für das Projektmanagement liegen zurzeit

- in dem Mut, auch außergewöhnliche Aufgaben anzupacken, ohne auf die Unterstützung anderer angewiesen zu sein.
- darin, dass er sich nicht mit allen Einzelheiten zu lange aufhält
- in dem Engagement für die Arbeit, ohne dass er Privates zu sehr hintanstellt.
- in dem Bestreben seine Aufgaben gut zu machen, vielleicht auch einmal besser als andere.
- in seiner Berücksichtigung der bereichsübergreifenden Zusammenhänge und seiner Prioritätensetzung.
- in seiner Offenheit gegenüber Neuem, das an ihn herangetragen wird.
- darin, dass er eigene Ideen entwickelt, wie man etwas besser machen kann.
- in dem Schwung und Ehrgeiz, Neuerungen voranzutreiben.
- in dem zielorientierten Mitteleinsatz
- in dem schrittweisem Vorgehen
- darin, dass er am Ball bleibt, allerdings eine Sache auch abschließt, wenn ein Ergebnis nicht absehbar ist
- in seinen zielorientierten Entscheidungen.
- darin, dass er sich als Projektleiter die Führungsrolle einnimmt
- darin, dass er seinen Job gut, vielleicht auch besser als andere, machen will, ohne ein ausgesprochenes Konkurrenzverhalten zu zeigen.
- darin, dass er seine Arbeit mit anderen abstimmt
- darin, dass er sich in einer Gemeinschaft wohlfühlt und Teamgeist zeigt
- in seiner Kontaktfreude.
- darin, dass ihm ein gutes Verhältnis zu den Auftraggebenden wichtig ist

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

- Durch seine schnellen Entscheidungen geht Herr Obraszov Risiken ein.
- Herr Obraszov handelt zu intuitiv.
- Herr Obraszov arbeitet zu hastig.
- Herr Obraszov ist zu stark auf den Erfolg fokussiert und vernachlässigt dabei womöglich die Qualität der Vorgehensweise.
- Herr Obraszov ist zu wenig aufmerksam für die Belange anderer.
- Durch das ständige Bedürfnis nach Aufmerksamkeit in der Gruppe kann Herr Obraszov für andere anstrengend sein.
- Herr Obraszov hält zu sehr Distanz zu anderen.

Managen

0 - 10 = CAPTain

Leistungsverhalten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstständigkeit								7				will keine Vorgaben
Unterstützungsbedarf				3								benötigt viel Unterstützung
Detailverfolgung				3								sehr inhaltlich engagiert
Identifikation						5						hohe Identifikation mit der Arbeit
Gezeigter Ehrgeiz						5						sehr ehrgeizig, konkurrierend
Operative Umsetzung				3								Kleinteiligkeit
Innovation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Offenheit für Neues							6					Neuem gegenüber offen
Kreative Ideen								7				sehr kreative Neigungen
Risikobereitschaft									8			nimmt Risiken in Kauf
Veränderungskraft							6					engagiert sich sehr für Veränderung
Prozessgestaltung	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Überlegtes Vorgehen			2									sehr überlegt
Struktur und Systematik					4							sehr systematisch
Zielorientierung						5						zielorientiert
Dynamik				3								dynamisch
Arbeitstempo								7				arbeitet sehr schnell
Ausdauer						5						langfristig handelnd, ausdauernd
Delegation									8			delegiert und steuert
Lösungsorientierung	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zielorientierung						5						zielorientiert
Erfolgsorientierung									8			will Aktivität und Erfolg
Entscheidungsfreude									8			entscheidet schnell

Menschen aktivieren

0 - 10 = CAPTain

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

Zusammenarbeit gestalten

0 - 10 = CAPTain

Team- und Kooperationsfähigkeit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wortführer in der Gruppe braucht keine Aufmerksamkeit									8			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								7				kontaktfreudig
Konsensorientierung wenig Rücksichtnahme				3								hohes Konsensbedürfnis
Persönliche Ebene nüchtern, sachorientiert			2									persönlich
Konfliktfähigkeit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Selbstbehauptung vertritt die eigene Position nicht								7				will sich immer behaupten
Selbstbeherrschung sehr direkt								7				sehr beherrscht
Einfühlungsvermögen wenig Einfühlungsvermögen				3								viel Einfühlungsvermögen
Kritikresistenz stellt sich infrage					4							lässt keine Kritik zu
Auftraggeberorientierung	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Autoritätsorientierung eigenverantwortlich, unabhängig						5						an Autoritäten orientiert
Selbstbeherrschung sehr direkt								7				sehr beherrscht
Beziehungsorientierung wenig Sensibilität				3								hohes Konsensbedürfnis