

Jüngeren, mit einer kleinen Anzahl von solchen Meistern Kontakt aufzunehmen und sich mit ihnen zwecks Mentoring dann öfter zu treffen. Die Mentoren sollten am besten sehr verschieden sein und auch verschieden von ihrem »Schüler«. Jeder soll ja in seinem Fach Meister werden und gleichzeitig auch Schwächen ablegen, die man am besten mit Menschen diskutiert, die anders sind. Zum Beispiel sollten sich technische Experten von Vertriebs-Assen beraten lassen. Oder Manager von technischen Experten. Oder Vertriebsfachleute von Controllern etc. Man wird viel schneller professionell, wenn man nicht im eigenen Saft kocht und den überall geforderten Blick über den Tellerrand zum eigenen Programm macht.

Konstruktives Feedback von »weiter oben« und von »ganz woanders her« ist wohl das Wertvollste, was man bekommen kann. Ich hatte im Laufe meines Lebens so einige leuchtende Gespräche, bei denen ein Groschen fiel, wie man so sagt, und die Wirkung für viele Jahre hatten.

Kompetenzen eines Professionals

Ein zweiter Weg, sich dem Begriff der Professionellen Intelligenz zu nähern, ist das Nachdenken über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen, die ein Professional haben sollte. In meinem Buch *AUFBRECHEN!* habe ich bereits eine Liste vorgelegt, die ich Ihnen hier nochmals unterbreite. Sie sollten schon beim groben Überfliegen fühlen, dass wir eigentlich alle diese Kompetenzen haben sollten. Wer professionell intelligent ist, schafft es, sich einen Großteil der folgenden Fähigkeiten anzueignen:

- Soziale Kompetenz (Verstehen, Empathie, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, normal gutes Benehmen)
- Fachliche Kompetenz oder Sachkompetenz (sein Handwerk verstehen)
- Führungskompetenz und Durchsetzungskompetenz

(entscheiden, verhandeln, überzeugen, motivieren, Kritik üben, delegieren, Zeit managen, Konflikte bewältigen, ordnen, präsentieren, anleiten, coachen, unter widersprüchlichsten Bedingungen den Spagat zwischen allem schaffen)

- Methodenkompetenz (methodisch Probleme lösen und an Unbekanntes herangehen, Informationen beschaffen, strukturierte Lösungstechniken kennen)
- Selbstkompetenz, Persönlichkeitskompetenz (Energie, Belastbarkeit, Kreativität, Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Integrität, Courage, Mut, Flexibilität, Selbstständigkeit, Selbstdisziplin, Ausgeglichenheit auch unter Stress, Unsicherheitstoleranz, Schaffen eigener Identität, Selbstreflexion, gutes Umgehen mit eigenen Problemen, Gefühlen, Erfolgen und Misserfolgen, Stärken und Schwächen, sicheres Auftreten)
- Interkulturelle Kompetenz (Wissen um andere Landeskulturen, Subkulturen und Firmenkulturen, Verstehen, Sensibilität, Takt, Kommunikationsfähigkeit, gemeinsames persönliches Klima im Angesicht verschiedener Kulturen bilden können)
- Interdisziplinäre Kompetenz (vernetztes Denken; Verstehen des Wesens anderer Wissenschaften, Methoden, Strukturen und diverser Berufsauffassungen, z.B. von Controllern, Juristen, Journalisten etc.; Gefühl für das Übergeordnete und für Synergien)
- Lernkompetenz (selbstbestimmtes lebenslanges Lernen)
- Analytische Kompetenz (Was ist wichtig? Überblick durch Analyse verschaffen. Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren, wie hängt eines mit dem anderen zusammen?)
- Konzeptionelle Kompetenz (Konzepte und Strategien entwickeln und anderen vermitteln)
- Kreative Kompetenz und Innovationskompetenz
- Aktive Prozesskompetenz (planen, Systeme optimal bauen, steuern und verändern, Geschäftsprozesse organisieren,

managen, Projekte steuern, Systembrüche überwinden – das Komplexe kennen und beherrschen)

- Passive Prozesskompetenz (»wissen, wie alles tickt«, Kenntnis aller Prozesse)
- Sprachkompetenz (Formulieren, Reden, Rhetorik, Fremdsprachen)
- Kompetenz der Körpersprache (»90 Prozent der Kommunikation ist non-verbal«)
- Mathematische Kompetenz (normal rechnen können, Reales und Zahlen verbinden können, korrekte Schlüsse ziehen und inkorrekte erkennen, Größenordnungen richtig einschätzen, Wahrscheinlichkeiten von Risiken kennen, Tabellen und Statistiken verstehen, Pläne oder Sachverhalte in Zahlen kommunizieren können)
- Internetkompetenz und »Computer Literacy« (Computerbeherrschung)
- Verkaufskompetenz (Wünsche und Motive der Kunden verstehen, Beziehungen herstellen, aktives Zuhören, Wünsche des Kunden mit seinen finanziellen Möglichkeiten harmonisieren, Sympathie besonders beim ersten Kontakt erzeugen, vertrauensvolle Basis schaffen, ihn letztlich zum Abschluss bewegen, also aus einer unterlegenen Position heraus doch zu siegen)

Solche Fähigkeiten drücken aus, was wir können müssen, um wirklich professionell agieren zu können. Wenn wir die Liste verstanden haben, verstehen wir ein bisschen mehr von der »Arete der Professionalität«. Wir verstehen das wahrhaft Professionelle so wie ein Feinschmecker das wirklich gute Essen. Es reicht aber nicht, diese Fähigkeiten verstanden zu haben, sondern man muss sie erwerben und erfolgreich zum Gelingen einsetzen. Das Verstehen erfolgt über unsere normale Intelligenz. Unser Verstand erfasst, was es ist. Er setzt ja noch nichts um!