

Hausarbeit

Sabine Hartmann
Siesmayerstrasse 8
65618 Selters

0173 8569399

sabine.hartmann2011@googlemail.com



Thema

Coaching Gesprächsprotokolle mit verschiedenen Führungskräften in verschiedenen Stadien des Coachingprozesses und unterschiedlichen Methoden. Exemplarische Darstellung eines

- 1) Karriere-Zwischenstopp Gesprächs**
- 2) Triple-A-Protokolls gemäß J. Gabrisch und C. Krüger**
- 3) Klienten Stärkeprofil**

I. Karriere-Zwischenstopp Gespräch

Insbesondere nimmt der Coach Bezug auf interaktive Aspekte, die in der Wahrnehmung des Coachs augenscheinlich sind: Wo tauchten im Gespräch „**Störungen**“ zwischen Coach und Klient auf? Hatte der Klient **Vorstellungen, Werte, Ziele...** die von denen des Coachs abwichen? Wie fühlte und dachte der Coach darüber? Wann wurde der Coach unsicher, wann eher sicher im Gespräch? Was erregte **Missmut**, was **Achtung** oder **Bewunderung** seitens des Coachs?

Der Klient ist ein 34-jähriger promovierter Lebensmittelchemiker, der für einen großen, weltweit agierenden, amerikanischen Lebensmittelkonzern tätig ist. Er ist Niederländer, obgleich international eingebunden, in den Niederlanden ansässig und arbeitet seit seinem Studienabschluss für das Unternehmen. Seit einem Jahr trägt er die Verantwortung für den Tierfutterbereich in Zentral-, Ost- und Nordeuropa, was eine Umsatzverantwortung von € 120 M. bedingt, sowie die Führung eines 40-köpfigen Teams von Tierärzten, Landwirten, Lebensmittelchemikern, Labortechnikern und Betriebswirten mit sich bringt.

Ich kenne das Unternehmen seit 5 Jahren, bin 3 – 4 Mal im Jahr in einer der europäischen Produktionsstätten/-zentralen und habe J v W im Februar 2016 zum ersten Mal im Zuge einer Seminarreihe „Team-Coaching als Führungsverantwortung“ kennengelernt. Ich habe dieses

hausinterne Seminar geleitet und in der Folgezeit unterschiedliche Sessions (z.B. Einzelcoaching, Mitarbeitermotivation, effektivere Teamarbeit und kundenorientierter Vertrieb) mit den Führungskräften bzw. Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche durchgeführt.

Seine Stationen, gepaart mit entsprechenden Kompetenzen beschreibt J v W wie folgt:

- Analytische und rezeptorische Betätigungsfelder als Lebensmittelchemiker in den Labors der business line choco & cocoa in Nordbelgien; Er spricht von akkuratem, präzisen Arbeiten, Ideen entwickeln (Rezepte) und Vermarktungskompetenzen (intern und extern – über Präsentationen und direkten Kundengesprächen)
- Teamleiterpositionen in R&D (research & development) mit 4 – 6 Mitarbeitern zwischen den business lines rotierend; J v W spricht von ersten Erfahrungen bzgl. Teamführung, Wertung von Teamerfolgen, unterschiedlichen Führungsstilen und interner Netzworfbildung. Vor 4 Jahren begegnete er H v W, den er immer als Mentor bezeichnet/bezeichnet hat und der sein heutiger Vorgesetzter ist.

Mit Hochachtung, aber keineswegs devot, spricht J v W von H v W, der ihn gefördert und gefordert hat und den sich J v W als positiven Wegweiser auf seinem Karriereweg markiert hat. Er beschreibt den Führungsstil von H v W als partizipative Führung, einhergehend mit Werteorientierung und Exzellenz. „Lange Leine“ und „Vertrauensvorschuss“ sind Begriffe, die J v W in Bezug auf das Führungsverhalten seines heutigen Vorgesetzten ebenfalls benutzt.

Soweit ich weiß bzw. herausgehört habe – und wir hatten/haben viele Gespräche – ist seine work-life-balance stimmig. Er arbeitet und reist zwar viel, bezeichnet sich jedoch als Familienmensch und Sportler, genießt mit Hingabe seine Vaterfreuden, nunmehr auf ein zweites Baby hoffend.

In Bezug auf unsere Werte, Vorstellungen und Ziele sind wir im Gleichklang. Es gab zu keinem Zeitpunkt Störungen oder Unsicherheiten meinerseits in unseren Gesprächen. Aus meiner Sicht ist das beachtlich, denn gemäß unseren Social Styles (Merrill und Reid, 1964) liegen wir in diagonal gegenüberliegenden Quadranten, er ist ein „analytical“ (durch und durch) und ich bin ein „expressive“ (durch und durch). So entsteht in mir die Hypothese, dass keine Kongruenz bzgl. personality traits zwischen Klient und Coach bestehen muss, um überlappende Werte- und Zielvorstellungen zu verfolgen.

Ein Sachverhalt hat meinen Missmut erregt, allerdings war dies nicht ein Bestandteil der beiden Karriere-Zwischenstopp Gespräche, welche im März, eingebettet in Personalentwicklungsfragen für sein Team, geführt worden sind. Im Oktober 2019 gab es in dem Gebäude des Unternehmens einen Feueralarm und das Gebäude wurde umgehend unter der Anleitung von Fachkräften evakuiert. Zu diesem Zeitpunkt waren J v W und ich im fünften Stockwerk des Hauses, stehend und redend in einem

offenen Foyer auf dem Weg zu seinem Büro. Er schob mich sofort in Richtung Nottreppe (4 Meter vor uns), als ich mich umdrehte und sagte „Ich hole schnell meinen Mantel und meine Tasche“. Beides war 6 Meter von uns (in diesem offen gestalteten, riesigen Raum) entfernt. Er sagte „Nein!“, packte mich fest und drängte mich in Richtung Ausgang. Auf der Treppe mit all den vielen Menschen war er sehr beschützend, dennoch war ich beträchtlich verärgert, insbesondere weil ich wusste, dass es draußen hundekalt sein würde und so war es denn auch. Ich habe mir eine schwere Erkältung eingefangen, was aus meiner Sicht vollends vorhersehbar war.

J v W ist hartnäckig, sehr umsetzungsstark und kann dominieren, wenn er will. Er ist nicht bei allem seinen Mitarbeitern beliebt (ich kenne die meisten seiner Mitarbeiter aus Veranstaltungen und Gesprächen), aber geachtet und geschätzt. Anscheinend übernimmt er Verantwortung für andere.

In dem folgenden Dialogausschnitt, lege ich J v W die Worte in den Mund, rein darstellungstechnisch gesehen; er weiß um seine Verbesserungspotentiale, wir sprechen häufig darüber. Selbstredend wären die zusammengefassten und vereinfachten Antworten nicht seine originäre Rhetorik.

S.H. Was sind aus Ihrer Sicht die bewussten und die weniger bewussten Bremsklötze Ihrer Karriere?

J v W Ich möchte, dass die Eigenansprüche meiner Mitarbeiter meinen Ansprüchen und meinem eigenen Anspruchsniveau entsprechen. Das kann oftmals nicht der Fall sein, da sie andere Neigungen, Gaben, Ressourcen und Anforderungen an Job und Lebensführung mit sich bringen, wie ich das tue.

S.H. Fühlen Sie sich gut, wenn Sie alle „Details“ unter Ihrer Kontrolle haben?

Anmerkung: Gemäß Cave ist „Sich „gut“ fühlen...“ letztendlich Ausdruck einer kognitiven Bewertung dessen, was wahrgenommen wird (z.B. an Körpersensationen u.a.) – also kein Wort, was eine tatsächliche Emotion bezeichnet.

J v W Ja

S.H. Was denken Sie, wie sich Ihre Mitarbeiter fühlen, wenn Ihnen das Was und Wie und Warum genau vorgegeben wird?

J v W Nicht gut. Wahrscheinlich wünschen sie sich die „lange Leine“, die H v W mir gibt...

S.H. Wie wollen Sie es gestalten den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum zu geben?

J v W Meine Mitarbeiter über Fragetechnik mehr einbinden, partizipatives Führen üben, verteilte Führung in Gruppen leben, lösungsorientiertes und hoffnungsvolles Denken meinen Teamleitern überlassen. Getroffene Entscheidungen meiner Teamleiter nicht aushebeln. Die Feedback-Kultur, die ich in meinem Team und als Vorbild im Unternehmen etabliere muss eine Zweibahnstraße sein; upwards coaching/feedback ist ebenso gewollt wie peer coaching/feedback.

J v W hat meine Bewunderung, er hat eine unglaubliche Karriere in jungen Jahren hingelegt, weiß das, ist selbstbewusst und zielgerichtet, aber ich denke es ist auch deutlich geworden, woran er noch

arbeiten muss. Ich nehme ihn als sehr reflektiert wahr, bezweifle derzeit jedoch, ob er sich seiner Grenzen und die seiner Mitarbeiter bewusst ist?

Die Theorie der Transformationalen Führung, gemäß James M. Burns „Leadership, 1978“

Die I-Fähigkeiten des transformationalen Führens waren jahrzehntelang aus dem Augenmerk von Personalentwicklern und Talent Managern verschwunden und kommen nun – wie ein hype – im Zuge von Coaching, Coach-the-Coach und Coaching als mögliche Führungskräfte -Tool vollends zurück. Welche I-Fähigkeiten muss eine Führungskraft-Coach der Neuzeit entwickeln, um transformational führen zu können?

- Werteorientierung und Exzellenz =
 - Tugendhaftigkeit und Vorbildlichkeit im moralischen, mitmenschlichen und im fachlichen Sinne
- Lösungsorientiertes und hoffnungsvolles Denken und Leben
- Tiefe Selbst- und Menschenkenntnis
 - Um eigene und fremde unbewusste und bewusste Lebensmotive zu verstehen
- Kontaktfähigkeit und Entwicklungswillen
 - Beziehungen liebe und gestalten können, den Willen verfolgen, sich und andere individuell zu fördern und zu entwickeln

II. Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung, die Triple-A-Methode gemäß J. Gabrisch und C.

Krüger

Wer schenkt wem, wann, wo und wie Aufmerksamkeit, Anerkennung, Anregung?

Protokollauswertung unter folgenden Aspekten: Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Personen? Besteht ein Ungleichgewicht zwischen den drei A? Versuch des Coachs selbstkritisch zu analysieren, wie diese Ergebnisse zustande kommen. Welche inneren Motive, Erwartungen, Befürchtungen, Gefühle... verursachen Verhalten des Coachs? Welche Konsequenzen kann der Coach aus der Selbstanalyse ziehen?

Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter zu fördern, über das individuelle Coaching oder Mentoring, Management by Objectives (MbO) bis hin zu Mitarbeiterentwicklungsgesprächen, in denen Führungskraft und Mitarbeiter auf der Basis der letztjährigen Erfahrung und/oder der zukünftig zu erwartenden Herausforderungen gemeinsam Weiterbildungsbedarfe festlegen. Nur eine gezielte und individuelle Förderung ist eine gute Förderung.

Auf der Basis der „Triple-A-Methode“ sollte der Vorgesetzte darauf achten, dem Mitarbeiter so **aufmerksam** wie möglich zu begegnen und ihn und seine Leistung täglich wahrzunehmen. Gut wäre

es, wenn die Führungskraft sich jeden Tag zehn Minuten Zeit nehmen würde, um mit einem seiner Mitarbeiter ein Gespräch zu führen. In diesem Gespräch wird nicht immer über die Entwicklung des Mitarbeiters gesprochen, sondern über aktuelle Projekte, wie der Mitarbeiter damit zurechtkommt, ob der Zeitplan stimmt, ob er sich Unterstützung vom Vorgesetzten wünscht. Oft werden Mitarbeiter während eines Projekts allein gelassen und ein Gespräch findet erst dann statt, wenn etwas schiefgegangen ist. Neben der **Aufmerksamkeit** bedeutet Mitarbeiterförderung auch **Anerkennung von guter Leistung und hoher Motivation**. Auch wenn wir die gute Leistung als das Selbstverständliche betrachten, motiviert es jeden Mitarbeiter, wenn er sieht oder hört, dass diese Leistung auch geschätzt wird. Ein kleiner Dank oder ein **aner kennender** Blick ist damit schon Teil der Mitarbeiterförderung. Das letzte A, die **Anregung**, bedeutet, den Mitarbeiter mit neuen Herausforderungen zu konfrontieren, ihm die Möglichkeit zu geben, höhere Ziele zu erreichen oder kreative Gedanken zu entwickeln. Es bedeutet auch, dem Mitarbeiter Vorschläge zu seiner Entwicklung zu machen, dabei ist eines wichtig: Wir können nur Mitarbeiter fördern, die auch gefördert werden möchten. Einen Mitarbeiter gegen seinen Willen und ohne sein eigenes Engagement entwickeln zu wollen, ist vergebliche Mühe. Auch hier greift das Prinzip von Geben und Nehmen. (Renate Eickenberg, Nicht einzig und nicht artig, Verlag: Shaker Media GmbH, 2011)

Mein Triple-A-Protokoll, Situationsbeschreibung und Personendarstellung:

Ich treffe mit 4 Führungskräften eines mittelgroßen, amerikanischen Investmenthauses zusammen, deren Aufgabe es ist das kommende Geschäftsjahr 2020/21, beginnend am 01. März 2020 zu planen. Für Kontinentaleuropa zeigten sich die Zahlen der vergangenen 3 Geschäftsjahre mehr als enttäuschend – mit regionalen Unterschieden – und die amerikanische Muttergesellschaft erwartet maßgebliche positive Veränderungen bzgl. Kundenbindung, Einsetzen des Gesamtproduktportfolios, neuer Kundensegmente, stärkerer Präsenz des Unternehmens in aufstrebenden osteuropäischen Staaten und von sogenannten Events (Road Shows, Produkt Präsentationen auf höchster Ebene, „Direktorenfrühstücke“, etc.). Die an der Planungssitzung (3 Tage) teilnehmenden Personen werden von mir mit fiktiven Vornamen belegt. Ich moderiere die Sitzung, bringe best practice sharing und Branchenerfahrung mit und versuche das Beste aus Mr. Alan (Head of Institutional Business), Monsieur Bertrand (Head of Retail Business), Señor Jose (Head of cross-regional Business Development) und Herrn Manfred (Managing Director Continental Europe) „herauszuholen“. Dieser Planungssitzung gehen ca. 4 Wochen intensive „Hausaufgaben“ voraus, die die Herren mit ihren einzelnen Teams geleistet haben; ihre vorbereiteten Papiere beinhalten (auch unausgereifte) Ideen, die zu diskutieren sind, sowie Kostenschätzungen und eventuell umzustrukturierende Personalverantwortungen etc.

Aufmerksamkeit

Alle vier Führungskräfte treffen motiviert und hoffnungsvoll zu Sitzungsbeginn ein. Drei der vier Teilnehmer sind ausgezeichnet vorbereitet (power points, handouts, gut strukturierte Darstellungen) und versichern sich durch Rückfragen bei den Kollegen des Führungsteams, ob und wie Ihre Erwartungen in das Gesamtkonzept – denn das muss es werden – integriert werden können. Um jedem Einzelnen meine volle **Aufmerksamkeit** zu Teil werden zu lassen, zeige ich durch Rückfragen, dass ich effektiv und effizient zugehört habe:

Welche Kompetenzen der Region/der Sparte/Ihres Teams kommen hier besonders zum Tragen?

Welche Erwartungen hatte aus Ihrer Sicht das anwesende Führungskräfte-Team im Vorfeld an Sie?

Wie sehen Sie Ihre Planungsvorstellungen im Gesamtkonzept integriert?

Welchen Beitrag können und wollen Sie persönlich leisten? Welches Commitment geben Sie hier und heute vor allen ab?

Ich „lobe dezent“, denn aus Erfahrung weiß ich, dass man in der Finanzbranche äußerst dosiert mit **aner kennenden** Worten umgehen muss. Rasch werden gute Worte als Schleimerei oder gar ungewollte amerikanische Platitüden ausgelegt; das gilt als inkompetent und völlig unangebracht.

Es kam die Nr. Vier an die Reihe, Mr. Alan, der drei grobschlächtige Folien auflegt, sich als Strategie zu positionieren versucht, der die Details gerne dem individuellen Willen und Können seines Teams überlässt und ganz generell von Planung nichts hält, da es ja doch anders kommt als gedacht und das weiß doch jeder....

Sofort entsteht ein Streit zwischen Mr. Alan und Herrn Manfred, seinem Vorgesetzten, der diese Haltung offenbar seit Jahren kennt und voller Hoffnung war, dass Mr. Alan vor einem externen Berater nicht unvorbereitet auftreten würde.

Ich schlage eine einstündige Pause vor und bitte Mr. Alan - vor allen anderen - um ein Einzelgespräch, welchem er freudig zustimmt.

Selbstredend war dieses Gespräch mit Mr. Alan ein klassisches Coaching-Gespräch, das Wort Planung vermeidend, sondern sich an dem Wort Ideen und positive Beiträge für die kontinentaleuropäische Marktpositionierungssituation entlang hangelnd, ein Gespräch, welches ich ausschließlich durch lösungsorientierte Fragen geleitet habe.

Anerkennung

Ich hatte die Assistentin um zwei Metaplanwände und zwei weitere Flipcharts gebeten, bevor wir als Gremium wieder zusammentreffen und teile dem Führungsteam mit, dass ich mich gerne als „Schreiber“ zur Verfügung stelle, während wir alle Herrn Alans Ideen und mögliche Beiträge seitens des Institutional Business diskutieren werden....

In den nächsten zwei Stunden bekommt Herr Alan die **Anerkennung** für seine brillanten, weiterführenden Ideen vom Führungskräfte-Team, die er offenbar seit langer Zeit vermisst hat.

Niemand hatte ihm zugehört, weil er zahlentechnisch nicht versiert ist (seine eigene Aussage) und auch diesbezüglich nichts von seinem Team einfordert. ABER er ist wirklich ein guter Strategie bzgl. Events, Kundenbindung und Entwicklung der osteuropäischen Standorte.

Ich bin sehr mit dem Schreiben bzw. visualisierten Strukturieren beschäftigt, so dass ich erst ein paar Minuten später aktiv wahrnehme, dass alle Kollegen bereits über die Synergieeffekte diskutieren, die die Umsetzung seiner Ideen haben wird. Die „Aufmerksamkeitslücke“, sprich das Feld des Nicht-Anerkennens für Mr. Alans Leistungen scheint vorerst (zumindest zu diesem Thema) geschlossen.

Am kommenden Tag bittet mich Herr Alan um Einzelcoaching Sitzungen, da ich die Einzige sei, die ihn versteht. Gemäß seiner Meinung hat Herr Manfred, sein Vorgesetzter, Einzelcoaching Sitzungen nötiger als er, aber Herr Manfred sei ein sturer Hund und habe sein (Herrn Alans) strategisches Denken heute zum ersten Mal ansatzweise verstanden....

Anregung

Auf Grund meiner langjährigen Erfahrungen, der Expertise in der Finanzindustrie scheint dies zunächst als das „leichteste“ der drei „A“s... ABER im lösungsorientierten Coaching geht es darum den „buy-in“ durch Fragen zu erzielen und nicht darum meinem Führungsteam zu *sagen*, was sie besser machen können und wie sie es besser machen können.

Also habe ich mir über Jahre hinweg „Fragenhülsen“ zurechtgelegt, in die ich meine Idee, meine Anregung „verpacke“. Selbstredend habe ich diese Technik auch für das Führungsteam des Investmenthauses genutzt. Das klang im Einzelnen dann so:

Inwiefern erachten Sie es als sinnvoll sich zunächst auf *zwei* ausgewählte osteuropäische Märkte zu konzentrieren? Welche Erfahrungen haben sie bei der vorangegangenen Kundensegmentneudefinition gemacht? Wir werden Sie zukunftsnahe die Neuausrichtung Ihren Top Ten Kunden im Einzelnen transformieren? Durch welche Verhaltensweise im Detail sehen Sie eine Kundenbindung „garantiert“. Jede dieser Fragen, und es gab viele, ist das Eintrittstor in eine Diskussion, deren Thema durch die Frage gesteuert ist.

In der Diskussion bin ich gerne bereit meine eigene Expertise preis zu geben, jedoch ist das häufig nur mit zwei, drei Sätzen nötig, denn die Anwesenden sind Experten, wissen wovon sie/wir reden und sharing best practices heißt *alle*, nicht nur Coach (ich) und Team.

Zum Punkt Selbstanalyse/Self-Coaching fallen mir folgende Aspekte ein:

- Sabine, vertraue Deiner Intuition
- Es geht nicht um richtig oder falsch, denn es ist adäquat, was sich gemäß Ermessens des Coachs als sinnvoll für die Situation ergibt

- Es ist okay, nicht Vorhersehen zu können, was ein nächster guter Schritt ist
- Die Erkenntnis im westlich-orientierten Kulturkreis ein Momentum der Stille aushalten zu können und zu wollen, kann einen Schritt nach vorne bedeuten... für alle Beteiligten.
- Die Balance zwischen Annahmen/Hypothesen treffen und mit diesen implizit und explizit zu arbeiten (Hypothesen verifizieren oder falsifizieren über eloquente Fragetechniken) ist legitim, gewünscht, ist nicht übergriffig, hat ausschließlich mit dem "wording" zu tun und bringt so oder so alle Beteiligten weiter.

III. Stärkeprofil eines Klienten

Mein Klient ist ein 51-jähriger Informatiker, namens FCK, der Zeit seines Berufslebens in Banken tätig war. In den ersten 10 Jahren nach seinem Studium war er in der Rolle des Teamleiters/Teilprojektleiters und später Projektleiter auf internationalem Parkett für weltweit agierende Consultingunternehmen in der Bankenwelt unterwegs. Vor etwa 15 Jahren hat er sich Dank seiner bankenspezifischen konzeptionellen Expertise, gepaart mit detailliertem Migrations Know How, sowie soliden Kenntnissen bzgl. nationalen und internationalen Regulierungsvorschriften und der Meldegesetzgebung, selbständig gemacht. Obgleich nicht bei der beauftragenden Bank angestellt, ist seine jeweilige Position hoch auf gegangen, mit Teamverantwortung und Weisungsbefugnis, sowie ein Sitz im Lenkungsausschuss des jeweiligen Projekts (oftmals bis eine Ebene unter der Vorstandsebene).

S.H. Zu welcher Person möchten Sie sich entwickeln?

FCK Ich bin beruflich genau da, wo ich stehen möchte. Meine Work-Life-Balance ist intakt, obgleich meine Frau sagt, die, ebenso beruflich engagiert ist wie ich, ein wenig mehr Dispositionsfreiheit wäre gut. Meine Frau macht gerne bis zu vier Urlauben im Jahr, und nicht nur Kurzurlaube und dem kann ich nicht immer nachkommen. Allerdings muss ich sagen, dass sie mir als „Hobby-Fotograph des fortgeschrittenen Typs“ viel anbietet, z.B. Island, Neuseeland, die chilenischen Fjorde. Vielleicht sollte ich an dieser Stelle mehr auf sie eingehen.

Da wir vor zwei Jahren umgezogen sind, habe ich mir überlegt, mich im Gemeinderat, in der Gemeinde zu engagieren; auch aktiv – unabhängig von der Gemeinde – mich (gemeinsam mit meiner Frau) in die Flüchtlingsintegration innerhalb der Region einzubringen.

S.H. Welchen Beitrag leisten Sie für das Gelingen der Unternehmensvision?

FCK Viel. Maßgebliches. Meldevorschriften müssen erfüllt werden, Umgesetzt werden. Keine Unternehmensvision kann Bestand haben ohne die gesetzlichen Regularien erfüllt zu wissen. Wir haben beim Crash 2008 gesehen, wohin eine Minder-Kontrolle der Finanzwelt führen kann.

S.H. Was macht Sie zu einer guten Führungskraft?

FCK Analysieren. Zuhören. Abwägen. Ideen gelten lassen. Übereinstimmung erzielen. Lehren/Lernen.

S.H. Was sind Ihre Kernkompetenzen?

FCK Fachliche Expertise, social networking, Know How Übertrag, Zusagen einhalten, Zuverlässigkeit, absolute Loyalität, Neues erlernen, Veränderungen herbeiführen

S.H. In welchen Führungssituation sind Sie herausragend?

FCK Krisen, und die passieren im Projektgeschäft im Kleinen wie im Großen immer wieder. Es gilt Ruhe zu bewahren, Konzentration zu fördern und den Vorreiter zu spielen

S.H. Welche Führungssituationen bevorzugen Sie?

FCK Neue, junge Mitarbeiter zu führen, auch sie an meiner Expertise teilhaben zu lassen. Ich schätze die Neugierde, ich sehe dies als treibende Kraft des Vorankommens; das beflügelt mich selbst.

S.H. Was sind Ihre allgemeinen Stärken und hilfreichen Besonderheiten?

FCK Intelligenz, Lernfähigkeit, Empathie, Dankbarkeit, Großzügigkeit (Fehlertoleranz), Freude am Leben, positive Einstellung (auch wenn es „dick“ kommt), Zuverlässigkeit, Loyalität, Vorbild-Sein, Selbstvertrauen.

S.H. Was sind die Werte und Ideale, die Sie positiv in die Gesamtvision des Unternehmens einbringen?

FCK Integration, nicht nur bzgl. der Systeme, sondern menschlich gesehen; alle integrieren, alle schauen in dieselbe Richtung, keiner verliert das übergeordnete Ziel aus den Augen....

S.H. Welche typischen Rollen übernehmen Sie in Ihrem Team oder in Ihrem Unternehmen?

FCK Ich „federe nach oben hin“ ab, das bin ich meinem Team schuldig, bei Ungereimtheiten übernehme ich die Verantwortung nach „oben“ hin; im Team, bei der Teamverantwortung bin ich durchweg ein Team Player, obgleich es viele einsame Momente in meinem Verantwortungsbereich gibt.

Wie der geneigte Leser unschwer erkennt habe ich mich strikt an den Fragenkatalog des Stärkeprofils gehalten. Das hat auch sehr gut funktioniert. Ich kenne FCK seit Jahren und seine Bereitschaft zu „Experimenten“ – soll heißen, mit (relativ) vorgefertigtem Fragenkatalog anzutreten – ist ihm durchaus zumutbar und wird als „Trigger“ zum Nachdenken geschätzt.

Führungskräfteentwicklung nach PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Welche Kompetenzen gilt es zu entwickeln?

Effizientes Führungsverhalten (Durchsetzungsfähigkeit)

Vorbild und Vertrauen (Identification)

Ziele und Perspektiven (Inspiration)

Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)

Kommunikation und Fairness (Consideration)

Ergebnisorientierung (Enabling)

Unternehmerische Haltung (Innovation)

Ziele in die Tat umsetzen (Umsetzungskompetenz)

Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)

Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)

Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)

Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)

Zielbezogene Selbstdisziplin (ZBS)

Das Wort Kompetenz umfasst in diesem Kontext: Knowledge, Skills, Talent und Wille. Knowledge und Skills sind erlernbar und werden durch Erfahrung verstärkt. Talent und Wille sind entwickelbar.

Die Universität Zürich, Fakultät für Positive Psychologie befasst sich mit Signaturstärken eines Menschen/einer Führungskraft, die mit einem 280 Fragen umfassenden Questionnaire und darunterliegenden intelligenten Auswertungsalgorithmen 24 Stärken und Tugenden determinieren von denen die Top 5 als Signaturstärken bezeichnet werden.

<http://www.xn--charakterstrken-blb.ch/>

https://www.charakterstaerken.org/VIA_Interpretationshilfe.pdf

Im Zuge der Führungskräfteentwicklung scheint es ratsam, vorbereitend den Klienten seine Stärken identifizieren zu lassen, um basierend auf diesen Ressourcen, Elemente des effizienten Führungsverhaltens und der Umsetzungskompetenzen zu identifizieren, die es aus sich des Klienten zu entwickeln gilt.