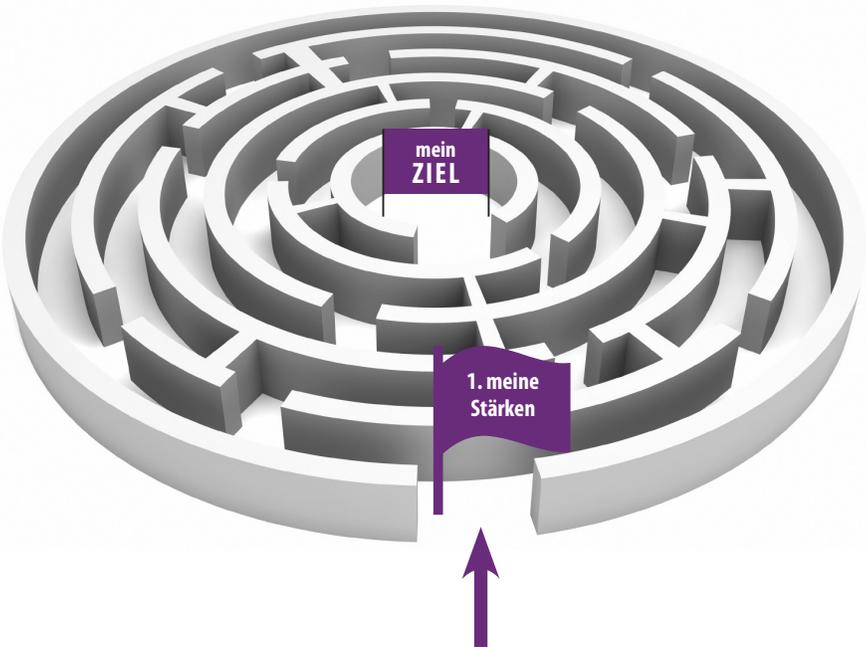


## Kapitel 1

# Nehmen Sie Ihre Stärken in den Fokus – werden Sie sich Ihrer selbst bewusst



Sie haben die vergangenen zwölf Monate hart gearbeitet. Sehr hart. Sie sind stolz auf das, was Sie und Ihr Team geleistet haben. Und Sie wollen Karriere machen. Weiter kommen. Da kommt plötzlich die Anfrage Ihres COO (Vorstand für operatives Geschäft), ob Sie sich vorstellen können, ein herausragendes Projekt zu leiten. Ein Projekt, das von hoher strategischer Relevanz für Ihr Unternehmen ist und konzernweit Auswirkungen haben wird. Weit mehr als eine Fleißaufgabe. Das wird ein Prestigeprojekt, das alle wichtigen Entscheidungsträger im Unternehmen sehr genau beobachten werden. Einerseits ist das Ihre Chance, endlich zu zeigen, was in Ihnen steckt. Andererseits haben Sie so etwas noch nie gemacht. Und die Politik, die daran hängt, können Sie noch gar nicht überblicken. Wer weiß, welche Gegner Sie haben werden, welche Hürden man Ihnen in den Weg legen wird? Sind Sie dem nervlich und fachlich gewachsen? Sollten Sie vielleicht erst einmal ein Konfliktmanagementseminar besuchen?

Sie glauben, solches Szenario ist Fiktion? Dann lesen Sie, was ein einflussreicher Konzernvorstand aus der Finanzbranche dazu zu sagen hat:

„Ich initiiere ein Projekt, das für den Unternehmenserfolg von hoher Relevanz ist. Meiner ersten Einschätzung nach sind 20 Kandidaten potenziell befähigt, das Projekt zu leiten, zehn Männer, zehn Frauen. Ich stelle allerdings rasch fest, dass bei den Männern die notwendige fachliche Kompetenz nur zu 50 Prozent, bei den Frauen hingegen zu 80 Prozent erfüllt ist.“

Wohlgemerkt, hier spricht ein Mann!

„Als ich nun die entscheidende Frage stelle, wer bereit ist, das Projekt zu leiten, sind alle zehn Männer sofort bereit, diese Aufgabe zu übernehmen, sie fiebern der Verantwortung sichtlich entgegen. Und die Frauen, die doch viel besser qualifiziert sind? Alle – ohne eine einzige Ausnahme – sorgen sich, ob sie wirklich fähig sind, die Projektleitung zu übernehmen. Statt nach dieser Chance zu greifen, bitten sie um Aufschub, um die eigene Qualifikation noch zu perfektionieren!“

Kommt Ihnen dieses Verhalten bekannt vor?

NEIN? Sie kennen Ihre Stärken und bewerten Ihre Grenzen realistisch? Wunderbar! Überspringen Sie dieses Kapitel!

JA? Das hätte Ihnen auch passieren können? Dann bitten wir Sie jetzt zu einem kleinen Crashkurs in Sachen Selbst- und Stärkenbewusstsein. Denn

**Wie würden Sie  
sich entscheiden?**



**100% Ehrgeiz  
50% Fähigkeiten**



**100% Sorgen  
80% Fähigkeiten**

*Abb. 1: Die Entscheidung*

genau das braucht es, um ganz nach oben durchzudringen. Hören Sie jetzt, in diesem Moment auf, sich selbst Steine in den Weg zu legen, und betreten Sie stattdessen mutig unbekanntes Terrain! Sie haben die allerbesten Voraussetzungen dafür!

Sie wollen an die Spitze eines Unternehmens? Um diesen Mut zu entwickeln ohne übermütig zu werden, ist es wichtig, dass Sie nicht nur auf Ihre fachlichen Kompetenzen bauen, sondern dass Sie ein Bewusstsein für Ihre individuellen Stärken entwickeln – die weit mehr sind als Fachwissen und -können. Es bedeutet, die Potenziale, die in Ihnen schlummern, zu entdecken und weiterzuentwickeln. Es bedeutet, dass Sie sich selbst ehrlich loben lernen – und es bedeutet auch, Ihre Grenzen nüchtern zu bewerten und anzuerkennen. Wenn Ihnen dieses selbstbewusste Abstecken Ihrer individuellen Gestaltungsspielräume gelingt, dann haben Sie eine Souveränität gewonnen, die auch Ihr Umfeld spürt: Wenn Sie an sich selbst glauben, werden auch andere an Sie glauben. Wenn Sie Ihre Karriere stringent an Ihren Stärken ausrichten, dann haben Sie die größte Hürde – sich selbst – auf dem Weg an die Spitze bereits genommen!

Doch wie erkennen Sie Ihre individuellen Stärken? Sind Sie auf einem bestimmten Gebiet wirklich viel besser als andere, oder glauben Sie dies nur – schlicht, weil Sie es jeden Tag tun? Vielleicht können andere dies aber besser und/oder schneller und Ihnen fehlen nur die Vergleichsmöglichkeiten? Schauen

Sie genau hin, ob Ihre bisherige Karriere wirklich ein Spiegel Ihrer Stärken ist! Hierzu eine einfache Frage: Lieben Sie, was Sie derzeit tun? Dann sind Sie auf dem richtigen Weg. Wenn wir lieben, was wir tun, werden wir darin automatisch immer besser. Sie wollen ein inspirierendes Beispiel?

.....

## BEST PRACTICE

### Die Erfolgsstrategie des Orakels von Omaha

„Liegt Ihre Leidenschaft in dem, was Sie tun?“, fragte Warren Buffett, amerikanische Investorenlegende und Selfmade-Milliardär, einen jungen Unternehmensberater. Dessen prompter Antwort: „Nein, ich mache das nur, weil es mir bessere Aufstiegschancen verschafft. Aber später werde ich etwas ganz anderes machen.“ Darauf Buffet: „Warum tun Sie nicht sofort das, was Sie wirklich lieben? Sie würden doch auch nicht allen Sex bis ins Alter aufsparen.“

Mit diesem Beispiel beginnt er 2001 eine Rede vor Studenten der Universität von Georgia. Sein Rat an das Publikum: „Sie müssen nicht alles wissen oder können. Ich verstehe nur wenige Dinge. Auf diese konzentriere ich mich. So werde ich erfolgreich bleiben. Andernfalls würde ich wahrscheinlich verlieren. Und ich hätte es verdient.“

Buffetts Erfolg beruhte von Beginn an auf seiner Stärke im Aufspüren von Geschäftsmodellen, deren wirtschaftliche Entwicklung er für die nächsten zehn bis zwanzig Jahre intuitiv voraussehen konnte. So investierte er nur in Unternehmen, die er als einen klaren Branchenfavoriten ausmachen konnte und deren „Zwanzig-Jahres-Perspektive“ sich ihm als einfach und nachvollziehbar darstellte. Dieses Prinzip verfolgt er bis heute mit Leidenschaft und aus tiefer innerer Überzeugung. Und der Erfolg gibt ihm Recht.

Warren Buffett ist laut Forbes 2012 der drittreichste Mann der Welt. Seinen Spitznamen „das Orakel von Omaha“ verdankt er der Gründung einer Kommanditgesellschaft als Privatier im Jahr 1956 in der Stadt Omaha im US-Bundesstaat Nebraska. Der Investmentpool erzielte nach kürzester Zeit bereits ein Anlageergebnis von knapp dreißig Prozent. Buffett wurde 2012 wiederholt in Folge zu einem der einflussreichsten Menschen der Welt gekürt.

.....

## Die Stärkeformel Talent, Wissen, Können – und die magische Zahl für jede Spitzenleistung!

Natürlich sind das Wissen, das wir erworben haben, und das Können durch die stetige Ausübung unseres Berufes wichtige Bestandteile unserer Stärke. Sie sind es aber nicht allein. Das Talent oder auch die Fähigkeiten, die in uns schlummern, sind es, die uns einzigartig machen. Das weltweit operierende Beratungs- und Forschungsunternehmen Gallup hat die Stärkeformel „Talent, Wissen und Können“ entwickelt. Je besser Sie diese drei Komponenten in ihrem Zusammenspiel erkennen und kultivieren, desto deutlicher zeichnen sich Ihre individuellen Erfolgspotenziale ab.

### Die Stärkeformel unterm Mikroskop

Ihr Wissen, das Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn errungen haben, ist in Teilen überprüfbar, etwa in Gestalt akademischer Grade. Wissen besteht aus erlernten und verfügbaren Informationen, Fakten, Theorien, Regeln und auch Erfahrungen, die Sie im Laufe Ihres Lebens gesammelt haben. Wissen ermöglicht Ihnen, eine Situation schnell und präzise einzuschätzen. Wissen wächst im Lauf des Lebens. Besonders vor dem Hintergrund des viel propagierten lebenslangen Lernens in unserer Informationsgesellschaft.

Ihr Können bezieht sich auf Fertigkeiten, die Sie nicht nur erlernt, sondern auch trainiert haben, etwa ein komplexes Angebot kundenorientiert zu erstellen oder einen Businessplan umfassend und nachvollziehbar anzufertigen oder – auf den manuellen Bereich bezogen – das Spielen eines Instruments. Übung perfektioniert Können oftmals soweit, dass Sie etwas wie im Schlaf beherrschen und diese Leistung immer wieder reproduzieren können.

Ihre Talente sind in diesem Zusammenhang der Treiber Ihres Erfolgs, das Tüpfelchen auf dem „i“, das Potenzial, das in Ihnen schlummert und das in Verbindung mit Wissen und Können zu einer einzigartigen Stärke wird.

Vielleicht haben Sie eine große Begabung darin, komplexe Zusammenhänge zu analysieren. Eine andere hat möglicherweise ein ausgesprochenes Gespür für aufkeimende neue Trends und kann diese Erkenntnisse auf andere

Zusammenhänge übertragen. Grundsätzlich gilt: Talente basieren auf jenen individuellen synaptischen Verbindungen in Ihrem Gehirn, die am stärksten ausgeprägt sind – und die Sie durch das nötige Wissen und gezieltes Training zu einer überragenden Stärke im wahrsten Sinne des Wortes entwickeln können. Die Talente jedes Menschen sind dauerhaft und einzigartig. Ein wichtiger Indikator für Talent sind der Spaß und die Erfüllung, welche für Sie mit der Bewältigung einer Aufgabe verbunden sind.

**Stärke =  
Talent + Wissen  
+ Können**

In welchem Maße Talent, Wissen und Können sich gegenseitig bedingen und in ihrer sorgfältig kultivierten Kombination den Erfolg sichern, lässt sich am Beispiel des Golfsports veranschaulichen:

- ➔ Ein gutes Ballgefühl in Kombination mit Koordinationsgeschick bei den unterschiedlichen Schwüngen ist fraglos ein wichtiges, ein unabdingbares Talent. Menschen, die weder Ballgefühl noch körperliches Koordinationsgeschick besitzen, werden nur mit sehr geringer Erfolgsaussicht ein gutes Handicap (Spielstärke des Golfers) erreichen. Umgekehrt kann auch das größte Talent verkümmern, wenn es nicht trainiert wird.
- ➔ Wie Sie den Ball in welcher Situation schlagen, wann Sie welchen Schläger nutzen und welche Regeln zu beachten sind – dies alles sind Elemente Ihres Wissens über Golf, die Sie erlernen können. Sie können hunderte von Golf-Büchern lesen, ohne Training werden Sie dennoch die Platzreife nie erlangen.
- ➔ Ihr reproduzierbarer Schwung, Ihr Vermögen, Distanzen richtig einzuschätzen, und Ihre Erfahrung auf dem Platz, die Sie durch Training und Spielpraxis erlangen, kennzeichnen erst Ihr Können. Hier schließt sich wieder der Kreis zu Ihren Talenten. Ist die eine besonders gut beim Putten (Kurzer Ball-Lauf zum Zielloch), so hat die andere eine besondere Begabung für lange Schläge.
- ➔ Eins ist klar: Erst wenn Sie Ihr Talent erkennen und es entwickeln, indem Sie sich erstens das nötige Wissen aneignen und zweitens kontinuierlich Ihr Können praktisch trainieren, erst dann werden Sie mit der Zeit ein attraktives Handicap erlangen. Erkenntnisse, die sich problemlos auf Ihr berufliches Umfeld übertragen lassen.

## Noch etwas zum Können: die 10.000-Stunden-Regel

Was denken Sie? Bringt David Garrett musikalische Spitzenleistung als schnellster Violinist der Welt eher wegen seines angeborenen Genies oder weil er extrem hart an seiner Leistung arbeitet? Malcolm Gladwell beweist in seinem Buch „Outliers“ sehr unterhaltsam, dass Spitzenleistung zwar auf einem angeborenen Talent aufbaut – aber ohne Training und Ausdauer nie erreicht werden kann. Dies gilt erstaunlicherweise für alle Spitzenleistungen auf vielen verschiedenen Gebieten, vom Sport (Tiger Woods im Golf), über die Softwareentwicklung (Bill Gates) bis zum Pop-Entertainment (Madonna). Viele Untersuchungen konnten sogar eine genaue Zahl an Trainingsstunden identifizieren, die fast zwangsläufig zu Spitzenleistungen führt: 10.000 Stunden!

**Trainieren  
Sie Ihre  
Stärken!**

Worin liegt Ihre Leidenschaft? Gibt es etwas, was Sie schon seit Ihrer Kindheit mit Begeisterung immer wieder tun? Nicht weil Sie dafür bezahlt werden oder weil es von Ihnen erwartet wird, sondern weil es etwas ist, das Ihnen ganz egoistisch einfach Freude bereitet? Dann verbinden Sie zwangsläufig ein Talent mit dem nötigen Wissen und Können zu einer so großen Stärke, dass Spitzenleistung unvermeidbar wird.

**Wofür  
brennen  
Sie?**

---

### BEST PRACTICE

#### Beatles-Ruhm auf der Reeperbahn

Auf dem Hamburger Kiez gelang den legendären Pilzköpfen der erste entscheidende Schritt auf dem Weg zu ihrer einzigartigen Weltkarriere. Hier legten sie den Grundstein für ihren Erfolg. Zwei Jahre lang spielten die Beatles Anfang der 60er – damals von Weltruhm noch weit entfernt – in den rauen Clubs der Hafenstadt, rund um Reeperbahn und Große Freiheit. Im Indra, Kaiserkeller, Top-Ten-Club und Star-Club mussten die Musiker sieben Tage die Woche bis zu zwölf Stunden pro Nacht Bühnenpräsenz beweisen – und holten sich so den entscheidenden Schliff. Die 10.000-Stunden-Marke hatten sie schon bald erreicht – und eine solche Büh-

nenexpertise errungen, dass sie genau wussten, womit sie die Menschen begeistern konnten. Diesen Vorsprung konnten andere Bands kaum mehr aufholen!

## Was Schwächen sind und wie Sie diese meistern

Zunächst knapp und prägnant: Schwächen sind alles, was einer Spitzenleistung im Weg steht. Alles andere sind keine Schwächen! Viele Fähigkeiten, die wir haben, sind schlicht gut oder auch „nur“ durchschnittlich. Ist das notwendige Wissen und Können vorhanden, so können wir auch ohne ein ausgeprägtes Talent eine gute bis durchschnittliche Leistung erbringen. Und dies ist keine Schwäche! Das ist völlig in Ordnung. Solange wir einige wenige, ausgeprägte Stärken haben.

**Schwächen  
behindern  
Spitzen-  
leistungen!**

Sie sind eine echte Macherin? Ihre Entschlusskraft und Ihre Durchsetzungsfähigkeit haben Sie schon weit gebracht? Vielleicht sind Sie gerade auf dem Sprung zur Bereichsleiterin? Hier ist nun auch besonderes politisches Geschick gefragt – nicht gerade Ihre größte Stärke? Keine Sorge: Mit der richtigen Strategie sind Schwächen handhabbar – und wenn

Sie es einmal von der anderen Seite betrachten: Hätten Sie keine Schwächen, wie sollten Sie (und andere) dann Ihre Stärken zu schätzen wissen!? Einen perfekten Menschen gibt es nun einmal nicht – und ehrlich gesagt, wäre der dann wohl auch ein ziemlich langweiliger Zeitgenosse. Also: Binden Sie Ihre Schwächen in Ihre Stärkestrategie ein!

Die Stärkestrategie zum Umgang mit Ihren Schwächen besteht aus vier Vorgehensweisen, die Sie je nach Situation einsetzen, in Kombination miteinander oder auch als Einzelstrategie. Maßstab ist, mit welcher Strategie Sie der identifizierten Schwäche am besten Paroli bieten können. Auch hier bietet sich das Golfspiel zur Veranschaulichung an.

## Strategie Nummer Eins: die Nachbesserung

*Ihr Motto:* Werden Sie etwas besser, etwas professioneller in dem als eher schwach identifizierten Bereich!

*Beispiel Golf:* Das Putten beispielsweise liegt Ihnen nicht besonders? Sie mögen eher die Schläge, mit denen Sie große Distanzen überwinden? Ohne Putten geht es aber nicht: Drive for show and put for money! Wenn Sie hier nicht besser werden, „versauen“ Sie sich jede Runde. Bleibt Ihnen also nur, so lange zu trainieren, bis Ihr Putt-Spiel akzeptabel ist. Dann können Sie sich wieder Ihren Stärken im Golf zuwenden.

*Übertragen auf Ihr berufliches Umfeld heißt das:* Geforderte Fähigkeiten, die Sie derzeit nicht erfüllen und an denen Sie nicht vorbeikommen, können Sie mit einem Coaching so weit entwickeln, dass diese sich nicht länger als Hindernis darstellen und Sie sich wieder auf Ihre Stärken konzentrieren können.

## **Strategie Nummer Zwei: das Hilfsmittel**

*Ihr Motto:* Weichen Sie auf Alternativstrategien aus, wenn Sie spüren, dass Ihre Schwäche Ihre Stärke blockiert!

*Beispiel Golf:* Bekommen Sie beispielsweise Nervenflattern, weil Sie sich schon während der Runde Ihr Ergebnis ausrechnen und danach so verkrampfen, dass ab dem Zeitpunkt alles schiefgeht? Dann könnte Ihr Hilfsmittel lauten, laut „STOP“ zu sagen. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst auf Ihre Atmung und versuchen Sie, in diesem Moment an nichts anderes zu denken. Dies ist ein Meditationselement, mit dem Sie sofort eine größere Gelassenheit erreichen können.

*Übertragen auf Ihr berufliches Umfeld heißt das:* Möglicherweise urteilen Sie als Macherin ab und an vorschnell und übersehen dadurch wichtige Details. Wenn Sie dies in entscheidenden Situationen bewusst vermeiden wollen, können Sie auch hier innerlich laut „STOP“ rufen. Angenommen, Sie haben ein wöchentliches Teammeeting, an dem zwei sehr introvertierte Typen teilnehmen, die meistens kaum etwas freiwillig sagen. Diese beiden sind analytisch sehr begabt und haben einen guten Blick für entscheidende Details, die Ihnen womöglich entgehen. Da die zwei Introvertierten aber eher stumm bleiben und Sie schnell über deren Versuche, sich mitzuteilen, hinweggehen, verlieren Sie wichtige Informationen. Wie wäre es, wenn Sie sich eine Erinnerung in Ihren Kalender vor jedem Teammeeting eintrügen, diese Teammitglie-

der gezielt nach Ihrer Einschätzung zu fragen – statt sie zu übergehen? Ihre eigene Erinnerung wäre Ihr persönliches Stopp-Zeichen.

### **Strategie Nummer Drei: der Mitspieler**

*Ihr Motto:* Ihre Schwäche ist die Stärke eines anderen? Holen Sie diesen an Ihre Seite!

*Beispiel Golf:* Passiert es Ihnen öfter, dass Sie Ihre Bälle im tiefen Gras aufgeben müssen, weil die sich hinterlistig vor Ihnen verstecken? Vielleicht haben Sie einen Freund, der Augen hat wie ein Luchs und gern für Sie den Caddy macht? Damit finden Sie nicht nur jeden Ball wieder, sondern haben vielleicht auch noch jemanden, der Ihre Tasche trägt!

*Übertragen auf Ihr berufliches Umfeld heißt das:* Liegt eine Ihrer Schwächen vielleicht im systematischen Organisieren Ihrer Unterlagen? Sie sind eher der chaotische Typ? Dann beauftragen Sie einen geeigneten Assistenten damit, für den es eine Befriedigung bedeutet, Ihnen Ihre Unterlagen perfekt aufbereitet vorzulegen.

### **Strategie Nummer Vier: die Zieländerung**

*Ihr Motto:* Akzeptieren Sie Ihre Schwäche und machen Sie das Beste draus!

*Beispiel Golf:* Sie sind beim Golf besonders gut im langen Spiel, sogar so gut, dass Sie damit den Longest Drive gewinnen können. Das Bunker-Spiel (Bunker sind tiefe Sandkuhlen auf den Bahnen) aber bekommen Sie einfach nicht in den Griff. Nun, für einen Profi-Golfer geht es nicht ohne – aber wer sagt denn, dass Sie Profi-Golferin werden müssen!? Sie spielen Golf, weil Sie Spaß an diesem Spiel haben – und können auch Erfolge durch Ihre langen Schläge feiern.

*Übertragen auf Ihr berufliches Umfeld heißt das:* Angenommen, ein bedeutender institutioneller Investor aus Frankreich hat kürzlich einen großen Anteil an Ihrem Unternehmen erworben. Sie sollen kurzfristig nach Paris reisen, um die aktuelle Geschäftsstrategie für Ihren Bereich vorzustellen. Ihr Französisch ist völlig eingerostet und Sie haben keine Zeit mehr, es auf Vordermann zu bringen? Wählen Sie bewusst einen hochemotionalen Einstieg für Ihre Präsentation. Erzählen Sie eine Geschichte und malen Sie Bilder im Kopf Ihrer

Zuhörer. Dann entschuldigen Sie sich für Ihr schlechtes Französisch. Erzählen Sie einen Witz darüber, dass Sie schon in der Schule Ihren Französischlehrer in den Wahnsinn getrieben hätten, und erklären, dass Sie jetzt ins Englische wechseln werden, um Ihre Zuhörer nicht weiter zu quälen. Nutzen Sie Ihre Präsentationsstärke, um Ihre sprachliche Schwäche in den Schatten zu stellen. Zu einer Schwäche zu stehen, beweist besondere Stärke! Sie werden erstaunt sein, wie positiv die Reaktion Ihrer Mitmenschen darauf sein wird.

Doch Vorsicht: Verwechseln Sie nicht Fehler und Schwächen miteinander. Sich auf Stärken zu konzentrieren, bedeutet, Schwächen nur soweit zu reduzieren, dass diese Ihre Spitzenleistung nicht verhindern. Dann können Sie Schwächen getrost als Ihre Grenze akzeptieren. Doch das bedeutet keinesfalls, aus Fehlern nicht zu lernen! Fehler sind keine Schwächen!

**Schwächen  
sind keine  
Fehler!**

Jeder macht Fehler. Und Fehler sind durchaus positiv. Aus Fehlern lernen wir mehr als aus Erfolgen. Erfolge lassen uns schnell übermütig werden. Fehler erhöhen unsere Aufmerksamkeit, lassen uns neue Fragen stellen, unser vertrautes Terrain mutig verlassen und beflügeln uns zu wirklich überragenden Leistungen. Reinhold Messner, der Gipfelstürmer schlechthin, sagt selbst: „Ich lerne, wenn ich gescheitert bin, und nicht, wenn ich Erfolg hatte.“

## NACHGEFRAGT

### Angelika Gifford

*„Frauen sollten nicht versuchen, die besseren Männer zu werden.“*



**Angelika Gifford ist Senior Director Microsoft Europa, Mittlerer Osten und Afrika und Aufsichtsrätin der TUI AG.**

*Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht individuelle Stärken im Vergleich zu Erwartungen, die von außen an Top-Karrieren formuliert werden?*

Das ist eine komplexe Frage, bei der es mir sinnvoll erscheint, punktuell einzugrenzen. Aus meiner Sicht werden

im Allgemeinen drei Dinge von Top-Führungskräften erwartet. Erstens ist es die Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln und das Beherrschen der dazugehörigen Instrumente. Dazu gehört das Denken in sehr langfristigen Visionen ebenso wie das Denken und Handeln in Zeithorizonten von drei bis fünf Jahren.

Zweitens sind die Mitarbeiterführung und – damit verbunden – eine überdurchschnittliche Kommunikations- und Begeisterungsfähigkeit wichtig. Nur wer selbst für eine Sache brennt, kann andere anzünden.

Drittens: Durchsetzungsstärke. Führungskräfte sind in der Lage, je nach Situation auch mal mit der Hand auf den Tisch zu klopfen und sehr klar, gegebenenfalls auch mal sehr fordernd zu kommunizieren. Meine Beobachtung ist hier, dass Männer tendenziell eher solche Durchsetzungsstärken haben, Frauen hingegen eher zum Drum-Herumreden neigen. So gesehen ist die Durchsetzungsstärke etwas, an dem Frauen im Allgemeinen stärker arbeiten müssen, um eine Top-Karriere zu machen, als Männer. Gerade im Krisenmanagement, das immer öfter wichtig ist, bedarf es einer deutlichen Kommunikation und auch der Durchsetzungsstärke. Interessant: Was bei Männern dann als selbstverständlich wahrgenommen wird, fällt bei einer Frau als außergewöhnlich auf. Ich kann aufgrund meiner eigenen Karriere Frauen nur raten, risikofreudiger zu sein, das klare Wort nicht zu scheuen!

***In diesem Zusammenhang: Ihr wichtigster Rat an Frauen – was sollten diese unbedingt tun und was sollten sie in jedem Fall vermeiden?***

Zum Ersten: Ich empfehle, dass Frauen nicht versuchen sollten, die – im Sinne des Klischees – besseren Männer werden zu wollen. Nehmen wir das Beispiel Führung: Ich selbst führe einerseits gerne faktenbasiert und insofern rational. Andererseits versuche ich dabei auch dosiert emotional zu sein, denn das entspricht mir. Dieser persönliche Führungsstil hat sich als recht erfolgreich erwiesen, denke ich. Meine Mitarbeiter bekommen dadurch auch einen emotionalen Zugang zu Sachthemen, um die es ja letztlich geht, können besser andocken und Begeisterung entwickeln. Ich kann sie so besser überzeugen. Und sie mich übrigens im Zweifel auch, denn Führung ist ja nie nur Einbahnstraße, darf es nicht sein. Wenn ich zu tough und rein rational auftrete – und im Sinne des Klischees – eher männlich, dann riskiere ich eine emotionale Distanz, die der Sache nicht dient. Frauen stecken da ganz grundsätzlich in einem Spannungsfeld. Man erwartet üblicherweise von ihnen, beim Führen soft zu sein, Verständnis aufzubringen. Sind sie das zu sehr, heißt es nicht selten,



sie seien führungsschwach. Dieses Spannungsfeld müssen sie meistern. Dafür braucht es vor allem das Gespür, das zu tun, was am besten zur Situation passt.

Mein zweiter Rat an Frauen: Betrachtet Eure Herausforderungen einerseits ernst – aber zugleich auch spielerisch. Identifiziert Euch, begeistert Euch – aber haltet auch Abstand. Das ist der Unterschied zwischen etwas sein und etwas haben. Wenn ich diese Aufgabe bin und meine Lösung wird abgelehnt, bin ich zutiefst enttäuscht. Wenn ich diese Aufgabe habe, bin ich zwar nicht erfreut, wenn meine Lösung nicht akzeptiert wird – aber das berührt mich nicht in meiner Persönlichkeit. Und ich lerne dazu.

Mein dritter Rat an Frauen: Betreibt Stakeholder-Management für Euch selbst. Denkt an die informellen Gespräche vor dem Meeting. Um es plakativ auszudrücken: Der Mann, der eine Entscheidung zu seinen Gunsten erzielen möchte, trifft sich vorher mit den Meinungsmachern in der Parkgarage. Er hat begriffen, wie wichtig Self-Selling ist. Frauen denken oft, die Sache sei das Wichtigste, dass sie hier etwas voranbringen – und arbeiten und arbeiten. Dabei vergessen sie, sich selbst zu positionieren. Und denken fälschlicherweise, ihr Einsatz würde schon an der richtigen Stelle bemerkt – falsch! Ein kleiner Tipp: Sendet die Mail mit wichtigen Erfolgen an den Vorgesetzten oder an die Geschäftsführung. Oder ein Telefonat in der Mittagspause, spielerisch. Auch solche Kleinigkeiten haben große Wirkung.

### ***Inwiefern spiegeln Ihre wichtigsten beruflichen Erfolge Ihre individuellen Stärken?***

Ich war immer schon neugierig: auf andere Länder, andere Kulturen, auf andere Menschen. Schon mit 15 hatte ich die Gelegenheit, längere Zeit in den USA, in Frankreich, in England zu verbringen. Das hat mich sehr früh dafür sensibilisiert, dass Menschen aus unterschiedlichen Kulturen mit vielen Dingen und auch miteinander unterschiedlich umgehen. Offenheit und Respekt vor anderen Meinungen und Lebenseinstellungen sind wichtig, sie wirklich verstehen zu wollen, das zähle ich zu meinen Stärken.

Als zweite Stärke sehe ich die Verbindung von Zahlen-Daten-Fakten-orientiertem Denken und meiner Emotionalität. Wenn ich von einer Sache überzeugt bin, bin ich leidenschaftlich und setze mich mit Nachdruck für Dinge ein. Auf andere wirke ich so authentisch – und das bin ich auch. Ich stehe zu meinen Entscheidungen und zu meiner Meinung – lasse mich aber je nach Kontext auch von neuen Fakten überzeugen. Im Aufsichtsrat bin ich so gesehen keine andere als gegenüber dem

Kunden, bei der TUI nicht anders als bei Microsoft. Bei mir wissen andere schnell, woran sie sind.

Mein dritte Stärke: Ich habe klare Ziele. Meine Ziele waren und sind: Ich will international arbeiten, mit Teams arbeiten und mich an Kundenbedürfnissen orientieren – strategisch und operativ. Wo ich das tue, hat damit nichts zu tun. Ich bin bei der Deutschen Bank gestartet, zur IT-Branche gewechselt, von der ich damals keine Ahnung hatte, und habe dann bei unterschiedlichen internationalen Firmen gearbeitet. Für mich stand immer fest, wenn ich meinen Job gut mache, hart arbeite und mir selbst treu bleibe, dann kommen die Dinge zu mir. Es bringt nichts, bei Widerständen alles hinzuschmeißen und in der Hoffnung zu leben, auf der anderen Seite sei das Gras grüner. Genauso wenig halte ich davon, auf lange Sicht um eine bestimmte Position zu kämpfen. Damit macht man sich nur unglücklich, wenn es dann nicht klappt. Ich sage: Dann eben nicht, es wird etwas anderes kommen!

.....

## **Entdecken Sie Ihre Stärken – kommen Sie Ihrer Einzigartigkeit auf die Spur!**

Sie denken sich gern auf ein Stichwort hin Geschichten für Ihre Kinder aus? Möglicherweise haben Sie eine große Begabung in der Szenario-Planung für Ihr Unternehmen. Was würde es für Ihr Unternehmen bedeuten, wenn ...? Mit dieser Fähigkeit könnten Sie einerseits neue Chancen bis hin zu neuen Geschäftsfeldern entdecken, als auch drohende Risiken so rechtzeitig bemerken, dass geeignete Gegenmaßnahmen entwickelt werden können. Nur ein Beispiel, wie vermeintlich rein private Interessen und unter Beweis gestellte Fähigkeiten beruflich neue Impulse setzen können. Es können natürlich auch ganz andere Dinge sein, die Ihnen großen Spaß machen, für die Sie schon Anerkennung eingesammelt haben – und die Sie bisher überhaupt nicht mit Ihrer beruflichen Karriere in Zusammenhang gebracht haben. Dinge, die wir wirklich gerne tun, haben generell das Potenzial, auch in der beruflichen Laufbahn neue Weichen zu stellen.

## Erforschen Sie sich selbst!

Nehmen Sie sich etwas Zeit. Entspannen Sie sich. Lassen Sie sich von niemandem stören. Beginnen Sie damit, ehrlich und aufrichtig über die folgenden 13 Fragen nachzudenken. Notieren Sie sich Ihre Antworten.

Viele Fragen klingen auf den ersten Blick sehr ähnlich, die unterschiedliche Zielrichtung ist für Ihre innere Klarheit aber sehr wichtig. Alles, was Sie über sich entdecken, kann weit über den aktuellen Kontext hinaus für Ihr Leben und Ihre berufliche Karriere Bedeutung gewinnen.

- Was kann ich richtig gut?
- Was bringt mir den meisten Spaß?
- Bei welcher Tätigkeit vergesse ich regelmäßig die Zeit?
- Welche Tätigkeit verschafft mir eine tiefe Befriedigung?
- Habe ich ein Spezialgebiet?
- Wo habe ich bisher meine größten Erfolge gefeiert?
- Auf welchem Gebiet lerne ich besonders leicht?
- Welche Tätigkeit gibt mir Energie?
- Tue ich jeden Tag bei der Arbeit das, was ich am besten kann?
- Wie würden andere mich beschreiben?
- Welche Tätigkeit bringt mir keinen Spaß und raubt mir jegliche Energie?
- Womit blockiere ich mich regelmäßig selbst?
- Was möchte ich gern an mir ändern, wenn mir Erfolg garantiert wäre?

Welche Erkenntnisse können Sie aus Ihren Antworten gewinnen? Können Sie bereits erste Stärken ausmachen?

## Führen Sie ein Tagebuch!

Eigene Stärken aufrichtig zu benennen setzt voraus, sich seiner selbst bewusst zu werden. Damit lernen Sie automatisch, sich selbst ehrlich anzuerkennen. Wie das geht, ohne zu einem Blender zu werden? Wir laden Sie ein, mit sich selbst einen Fünf-Minuten-Termin am Ende eines jeden Arbeitstages auszumachen. Während dieser Zeit analysieren Sie kurz Ihre Erfolge des Tages:

- Was ist mir heute besonders gut gelungen? (Werden Sie konkret, es können auch Kleinigkeiten sein.)
- Welche meiner Fähigkeiten oder Eigenschaften waren dabei entscheidend?
- Worauf bin ich heute stolz?
- Welche positive Rückmeldung habe ich heute von anderen erhalten?

Schreiben Sie Ihre Erfolge und die damit verbundene Anerkennung täglich auf. Egal wie klein sie Ihnen auch im ersten Moment erscheinen mögen. Lesen Sie sich Ihren Eintrag danach selbst laut vor. So verankern Sie Ihren Erfolg besser in Ihrem Bewusstsein und in Ihrem Unterbewusstsein! Sie stärken mit dieser Methode nach und nach Ihre synaptischen Verbindungen in Ihrem Gehirn. Wenn diese durch ständiges Wiederholen stark genug sind, wird es Ihnen leichtfallen, selbstbewusst in ehrlicher Anerkennung sich selbst gegenüber und ohne Arroganz und Selbstüberschätzung anderen gegenüber aufzutreten und zu kommunizieren. Dieses Vorgehen hat für Sie ganz konkrete Vorteile:

- Egal wie Sie den Tag erlebt haben, Sie schließen Ihren Arbeitstag immer positiv ab.
- Nach und nach kommen Sie Ihren tatsächlichen Talenten, Fähigkeiten, Ihrem Können und damit Ihren Stärken auf die Spur.
- Sie können nach kurzer Zeit klar benennen, was Ihre Stärken sind und wie diese zu Ihrem Erfolg und zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen.
- Sie sammeln über das Jahr wichtige Argumente für Ihr jährliches Gehaltsgespräch.
- Ihr Selbstbewusstsein steigt. In ehrlicher Anerkennung der eigenen Erfolge und Potenziale.
- Gibt es Tage, an denen Sie das Gefühl haben, dass Ihnen nichts gelingt und Ihre innere Stimme Ihnen sagt: „Was bildest Du Dir überhaupt ein, Du kannst doch gar nichts Besonderes?“ Dann nehmen Sie sich Ihr Tagebuch und lesen Sie darin. Sie werden sehen, die Welt sieht gleich ganz anders aus.