

1 Die Kraft der eigenen Stärke



Wer bin ich?

Heutzutage ist – aus meiner Sicht – die wichtigste Führungskompetenz, mit anderen Menschen eine gute Verbindung eingehen und aufbauen zu können und dadurch echte Beziehungen zu führen. Denn Menschen folgen Menschen. Sie folgen keinen Unternehmen, sondern einzelnen Personen in diesen Unternehmen. Sie folgen Menschen, die eine innere Klarheit und Sicherheit ausstrahlen, die authentisch sind, Verständnis zeigen und denen sie vertrauen können. Auf dem Papier würde das – glaube ich – jede Führungskraft unterschreiben. Die Praxis sieht meist anders aus. Oft liegt das an eigener Unwissenheit oder auch Unsicherheit. Wie kommen Menschen zu innerer Klarheit und sicherer Ausstrahlung? Es braucht einen Anfang.

Deshalb ist jeder, der führt, zunächst aufgefordert, sich auf die Reise zu sich selbst zu begeben und die eigene Realität zu erkennen. »Wer bin ich? Und wer bin ich in Verbindung mit anderen?« sind dabei nur zwei Fragen auf dieser wunderbaren Reise.

Um Reaktionen aus deinem Umfeld besser verstehen zu können, solltest du in der Lage sein, dich selbst zu verstehen. Gute Führungskräfte erkennen zunächst sich selbst. Wenn du dir deiner selbst bewusst bist und wenn du mit dir selbst gut in Verbindung stehst, kannst du das Verhalten deiner Mitarbeiter besser verstehen. Und du kannst gute Verbindungen zu ihnen aufbauen. Für mich ist eine Führungskraft wie ein Leuchtturm. Nur wenn das Licht klar und stabil leuchtet, können andere (ihre Mitarbeiter) sicher ihren Weg finden.

Mit diesem Buch bist du jetzt am Anfang deiner Reise. Lerne dich kennen. Zeige dich. Sei authentisch. Und aus dieser inneren Kraft erreichst und begeisterst du andere Menschen. Aus dieser inneren Kraft beginnst du zu strahlen, statt nur im Außen zu glänzen.

Ich arbeite mit Führungskräften auf allen Ebenen und aus verschiedenen Bereichen: Team- und Abteilungsleiter, Projektmanager, Geschäftsführer etc. Und egal, wie alt sie sind und wie viel Führungserfahrung sie haben, bei einer Frage fangen 80 Prozent an zu stottern und finden nur schwer eine Antwort: der Frage nach den eigenen Stärken. Diese Frage ist in fast jedem meiner Coachings relevant. Denn viele Themen, die Führungskräfte im Außen haben, können nicht auf der sachlichen und faktischen Ebene gelöst werden. Aus dem einfachen Grund, weil der Ursprung in ihrer Persönlichkeit liegt.

Diesen Zusammenhang zu erkennen, fällt vielen nicht leicht. Und der Blick auf die eigene Persönlichkeit ist zudem im ersten Moment ungewohnt. Doch erst, wenn du deine Stärken bewusst wahrnimmst, kannst du diese gezielt einsetzen. Sei es in schwierigen Verhandlungen, in der Führung eines Teams oder bei wichtigen Entscheidungen.

Stell dir eine Führungskraft vor – nennen wir sie Frau A. –, die zwar exzellente Ideen hat und auch theoretisch in der Lage wäre, diese überzeugend zu präsentieren, wenn nicht das mangelnde Selbstbewusstsein ihr im Wege stehen würde. Frau A. erkennt nicht die eigenen Stärken, erkennt nicht den Wert der eigenen Ideen und ebenso wenig ihre Kommunikationsfähigkeit. Daher lässt Frau A. sich von dominanten Kollegen an die Wand reden, hält den Mund, widerspricht kaum und denkt sich: »Meine Idee ist wahrscheinlich eh nicht so gut.« Das Ergebnis: Die wertvollen Ideen von Frau A. werden nicht gehört, und sie fühlt sich immer unsicherer. Wäre ihr bewusst gewesen, dass sie sowohl gute Ideen hat als auch in der Lage ist, diese souverän zu präsentieren – mit anderen Worten, wäre Frau A. sich ihrer Stärken bewusst gewesen –, dann würde dies nicht nur ihr Selbstvertrauen steigern, sondern auch den Erfolg des gesamten Teams.

Ein weiteres Beispiel: Eine Projektleiterin ist hervorragend im strategischen Denken. Von außen ist dies klar erkennbar, doch sie

ist sich dessen nicht bewusst. Und sie kann nur darauf zurückgreifen, wenn sie unbewusst und entspannt Lösungen für komplexe Probleme sucht und findet. Doch sobald es stressig wird, überwiegen die Selbstzweifel, und sie hadert mit schwierigen Entscheidungen. Wäre sie sich ihrer Fähigkeit bewusst, könnte sie – auch in stressigen Situationen – knifflige Probleme mit Leichtigkeit lösen.

Erst wenn mir bewusst ist, dass ich einen Joker in der Tasche habe, kann ich diesen ziehen. Erst wenn mir bewusst ist, WAS dieser Joker bewirkt, kann ich ihn gezielt einsetzen. Mit anderen Worten: Das Bewusstsein über die eigenen Stärken gibt uns die nötige Klarheit, unsere Fähigkeiten zu nutzen, und macht uns widerstandsfähiger gegen Zweifel.

Bist du bereit, deine Stärken kennenzulernen, damit du sie bewusst einsetzen kannst? Gut. Dann schnapp dir einen heißen Kaffee oder einen lecker duftenden Tee und mache es dir gemütlich. Denn nun kommen Fragen, die bewusst deine Stärken an die Oberfläche locken werden, indem du erkennst:

- was dir leicht fällt,
- was dir gut gelingt,
- wobei du wirklich Freude hast ...

Gute Führung fängt immer bei uns selbst an.

Übung: Deine Stärken aufspüren

Hast du es dir bequem gemacht? Dann atme dreimal langsam tief ein und aus. Im ersten Schritt spielt es keine Rolle, WIE du atmest. Atme einfach und beobachte dich dabei. Ja, ich weiß, das ist vielleicht schon wieder außerhalb deiner persönlichen Komfortzone, daher erkläre ich dir schnell, dass das Atmen dir dabei hilft, besser mit dir selbst in Kontakt zu kommen. Und diesen Kontakt brauchst du, um deine Stärken aufzuspüren.

Also: Atme. Spüre dich. Lass los. Vor allem Zweifel und wenig hilfreiche Gedanken. Und lass dir Zeit beim Beantworten der Fragen. Notiere dir dabei alles, was dir spontan in den Sinn kommt.

Falls dir partout nichts einfallen will, dann frage bei deiner Familie, deinen Freunden, Kollegen oder Vorgesetzten nach. Was schätzen diese besonders an dir? Was für Rückmeldungen hast du bereits bekommen? Sie sehen oft Dinge, die wir häufig an uns selbst (noch) nicht wahrnehmen. Wir brauchen manchmal andere als Spiegel, um uns selbst zu erkennen. Schau dir an, was andere als deine Stärken ansehen, und entwickle von diesem Standpunkt aus weitere eigene Analysen deiner Fähigkeiten.

1. Was fällt dir leicht zu tun? Was tust du immer wieder gerne und mit großer Leichtigkeit?

.....
.....

2. Wobei erzielst du immer wieder gute Ergebnisse?

.....
.....

3. In welchen Bereichen wirst du häufig um Rat oder Unterstützung gebeten?

.....
.....

4. Für was erhältst du immer wieder Komplimente von anderen Menschen? Was fällt ihnen positiv an dir auf?

.....
.....

5. Bei welchen Aufgaben vergisst du die Zeit, weil sie dir einfach Spaß bringen?

.....

.....

6. Was würden andere über dich sagen, wenn sie deine Stärken / positiven Eigenschaften beschreiben?

.....

.....

Notiere dir jetzt die Essenz deiner Antworten. Schreibe alle Stärken, die du in deinen Antworten erkennen kannst, nebeneinander. Egal, ob es fünf, zehn oder mehr sind.

.....

.....

.....

.....

.....

Hilfestellung: Falls dir selbst nach fünf Tassen Kaffee und drei Kannen Tee nichts eingefallen ist und auch dein Umfeld mit den Schultern gezuckt hat oder gerade nicht greifbar ist, dann findest du in der folgenden Tabelle einige Beispiele, die dir bestimmt Ideen geben und dir auf die Sprünge helfen.

Stärkenübersicht

Analytisches Denken	Anpassungsfähigkeit	Begeisterungsfähigkeit
Beharrlichkeit	Belastbarkeit	Beziehungsmanagement
Dankbarkeit	Durchsetzungsvermögen	Effizienz
Eigeninitiative	Einfühlungsvermögen	Empathie
Entscheidungsfreude	Entschlossenheit	Flexibilität
Führungskompetenz	Geduld	Handlungsorientierung
Innovationsfreude	Integrität	Kommunikationsstärke
Konfliktfähigkeit	Konsequenz	Kreativität
Kritikfähigkeit	Lernbereitschaft	Lösungsorientierung
Motivation	Neugier	Offenheit
Optimismus	Organisationsfähigkeit	Problemlösungskompetenz
Resilienz	Selbstbewusstsein	Selbstdisziplin
Selbstorganisation	Selbstreflexion	Selbstvertrauen
Strukturiert	Teamfähigkeit	Verantwortungsbewusstsein
Verlässlichkeit	Vielseitigkeit	Zielstrebigkeit
Überzeugungskraft		

Die eigenen Stärken stärken

Vielleicht hast du den Übungsteil mit den Stärken übersprungen und willst gleich hier weiterlesen, doch dies ergibt wenig Sinn, wenn du die vorherige Übung noch nicht gemacht hast. Deshalb meine Ermutigung an alle, die die Abkürzung nehmen möchten: Setzt euch ran. Es dauert wirklich nicht lange.

Okay. Hast du nun deine Stärken aufgespürt? Gut, dann schaue sie dir bitte noch einmal in Ruhe an und nimm dir Zeit für deine Gedanken und Gefühle: Was denkst du? Wie fühlt sich das an? Lächelst du zufrieden? Fühlst du dich bestärkt? Bist du vielleicht sogar stolz? Oder fühlt es sich noch ungewohnt an, die eigenen Stärken so klar vor Augen zu haben?

Egal, welche Gedanken nun hochkommen. Ob sie sich gut oder noch ungewohnt anfühlen. Ich möchte dir sehr ans Herz legen,

dich ab heute täglich mit deinen Stärken zu beschäftigen. Auch wenn dir einige deiner Stärken vielleicht schon bewusst waren, so ist die große Frage, wie gut du mit genau diesen Stärken in Kontakt stehst. Kannst du sie an dir und in deinem Handeln wahrnehmen und fühlen?

Meinen Coaching-Kunden gebe ich an diesem Punkt immer folgende Aufgabe: Lies dir jeden Morgen vor Arbeitsbeginn deine Stärken einmal kurz durch und mache dir bewusst, dass deine Stärken ein wertvoller Teil deines Wesens sind.

Um dies noch zu verstärken, nutze positive Affirmationen: Das sind Sätze, die du selbst aus deinen Stärken bilden kannst. Die Anzahl der Affirmationen spielt keine Rolle, solange du alle deine Stärken unterbringen kannst. Diese Sätze werden sich dann vorerst nicht mehr verändern, und du wiederholst sie jeden Tag. Zum Beispiel »Ich bin einfühlsam und kommunikationsstark« oder »Ich löse Probleme schnell und effizient«. Der psychologische Effekt ist dabei, dass dein Gehirn durch die Wiederholungen sozusagen »umprogrammiert« und/oder davon überzeugt wird.

Wenn du dir jeden Morgen deine persönlichen Affirmationen vorliest oder aufsagst und – jetzt kommt noch etwas ganz Wichtiges – diese Stärke im Moment des Vorstellens vor allem fühlst, dann nimmst du dich noch bewusster wahr und spürst deutlich deinen Wert. Das gibt dir Sicherheit in Gesprächen, Präsentationen etc., lässt dich authentisch wirken und schwierige Situationen souveräner meistern. Auch wenn du es jetzt noch nicht glauben magst, die tägliche Wiederholung deiner Affirmationen sorgt dafür, dass du mehr Klarheit spürst und du in Zukunft leichter Entscheidungen treffen kannst, wie zum Beispiel bei einem Positionswechsel. Je besser du dir deiner Stärken bewusst bist, desto leichter kannst du Aufgaben delegieren, die dir nicht liegen.

Na? Was geht gerade in dir vor? Zweifelst du noch daran, dass es helfen könnte? Dann ist es wohl an der Zeit, die dahinterliegenden Zusammenhänge zu erklären.

Ich fange mit der schlechten Nachricht an, dass unser Gehirn evolutionstechnisch ungünstig konstruiert ist. Unser Gehirn ist in stressigen Situationen nicht auf effektives Denken ausgelegt. Das bedeutet, dass wir in entscheidenden Situationen – wenn wir unsere Stärken gebrauchen könnten – keinen Kontakt zu ihnen aufnehmen können.

Das Steinzeitprogramm in unserem Gehirn hält immer noch ein anderes Programm bereit. Bei Stress gab es für den Homo sapiens nur die drei Alternativen: Flucht, Kampf oder Totstellen. Um die ersten beiden Optionen zu ermöglichen, pumpen zwei winzige Organe Adrenalin ins Blut. Voll automatisch, ohne uns zu fragen. Das Gehirn zieht dafür Blut von allen Tätigkeiten ab, die es als weniger wichtig betrachtet, und mobilisiert die Muskulatur, die fürs Rennen oder Prügeln benötigt wurde. Das Denken hat dabei leider das Nachsehen.

Und so sitzen wir auch heute noch mit der intellektuellen Ausstattung eines Rhesus-Affen da und sollen in allen Lebenslagen souverän agieren und reagieren. Die Natur hat uns zwar für die Begegnung mit einem Säbelzahn tiger gerüstet, jedoch nicht dafür, in schwierigen Situationen in Kontakt mit unseren Stärken zu kommen. Wenn der Stress vorbei ist, geht das natürlich alles wieder. Vielleicht kennst du das auch.

Du kommst aus einem wichtigen Gespräch, und hinterher fallen dir noch diverse Argumente ein, die du hättest einbringen können, wollen oder sogar müssen. Aufgrund deiner inneren Anspanntheit oder Unruhe während des Gespräches sind sie dir aber nicht eingefallen.

Gerade vor herausfordernden Situationen oder Gesprächen ist es somit hilfreich, deine Stärken so intensiv wie möglich zu spüren

und dadurch in die Selbstsicherheit und Selbstwirksamkeit zu kommen. Bevor du aufgeregt bist, geht das alles noch. Wenn erst einmal der Automatismus greift, landest du wieder in deinen gewohnten Reaktionsmustern.

Vor Kurzem habe ich eine Führungsnachwuchskraft gecoacht, die sich auf ein internes Assessment vorbereiten wollte. Als sie ins Coaching kam, war sie sehr unsicher. Sie hatte noch vier Wochen Zeit und war furchtbar aufgeregt bei dem Gedanken, sich persönlich im Assessment Center zu präsentieren. Als Erstes haben wir ihre Stärken und Fähigkeiten sichtbar gemacht. Ich habe sie gebeten, täglich am Abend zu reflektieren, was ihr am Tag gut gelungen sei und welche ihrer Stärken und Fähigkeiten sie dafür eingesetzt habe. Allein dieses Wissen hat sie im Laufe der Zeit in ihrem Tun bestätigt und ihr Selbstsicherheit gegeben. Außerdem hat sie sich ihre Stärken täglich durch Affirmationen vor Augen geführt. Das hat ihre Selbstsicherheit noch mehr gestärkt. Zudem haben wir ihre Präsentation für das Assessment Center auf ihre Persönlichkeit ausgerichtet, und sie hat gelernt, wie sie sich selbst beruhigen und in einen guten Zustand bringen kann. Am Tag des Assessments hatte sie natürlich ein Kribbeln im Bauch. Sie konnte sich aber innerlich gut steuern, hat sich kurz vor Beginn mit ihrer am meisten benötigten Stärke »verbunden« und die Präsentation mit Bravour gemeistert.

Das ist die gute Nachricht: Es funktioniert!

Wie das mit dem »Verbinden« funktioniert, erkläre ich jetzt. Ich nutze dafür eine leicht abgewandelte Technik aus dem NLP (Neurolinguistisches Programmieren), die »Magic Moment« heißt. Diese Technik zielt darauf ab, positive Gefühle aus einem besonderen Moment in der Vergangenheit zu aktivieren und im Hier und Jetzt zu nutzen.

Klingt kompliziert, ist aber ganz einfach. Ich bitte meinen Kunden, einen »Magic Moment« zu suchen. Also einen besonderen Moment, wo er eine herausfordernde Situation mit einer seiner

persönlichen Stärken gemeistert hat, oder eine Situation, wo er diese Stärke – einfach nur so – intensiv empfunden hat. Diese Stärke aus der Vergangenheit machen wir dann reproduzierbar, so dass mein Kunde sie jederzeit abrufen kann.

Übung: Stärkung deiner eigenen Stärken

- **Auswählen:** Wähle eine deiner Stärken aus, die dir für eine aktuell bevorstehende Situation wichtig erscheint. Das könnte zum Beispiel Mut, Kommunikationsstärke, Empathie, Organisationstalent, Flexibilität oder positives Denken sein.
- **Erinnern:** Du erinnerst dich an einen Moment in deinem Leben, in dem du dich besonders mutig, erfolgreich oder glücklich gefühlt hast, nachdem du diese Stärke bereits einmal gelebt und erlebt hast – deinen »Magic Moment«.
- **Erleben:** Du versetzt dich gedanklich in diesen Moment zurück und versuchst, alle Details wieder zu erleben: Was hast du gesehen, gehört, gefühlt? Welche Gerüche und Farben waren präsent? Schließe hierfür gern deine Augen, dann geht es oft leichter. Lasse die Situation wie einen Film nochmal vor deinem inneren Auge ablaufen.
- **Ankern:** Sobald du voll in diesem positiven Gefühl bist, atmest du drei Mal tief ein und aus und setzt einen sogenannten »Anker«. Das kann eine Berührung an einer bestimmten Stelle deines Körpers sein (zum Beispiel deine Hand auf den Brustkorb legen, an deinem Ring drehen oder die Hand zu einer Faust ballen). Dies hilft, das positive Gefühl mit dieser Berührung zu verknüpfen (zu verankern).
- **Abrufen:** Später kannst du diesen Anker nutzen, um die positiven Emotionen aus deinem Magic Moment bewusst abzurufen, wann immer du sie benötigst. So kommt deine Stärke automatisch hoch, wenn du am Ring drehst, eine Faust ballst, deine Hand auf den Brustkorb legst etc.

Wenn du also einen wichtigen Moment vor dir hast, zum Beispiel ein Gespräch, eine Prüfung, Präsentation oder Ähnliches, kannst du zur vorherigen Stärkung auf eine deiner wichtigen Ressourcen zurückgreifen. Das verringert das Stressempfinden und gibt dir Sicherheit. Es senkt das unbewusste Bedürfnis, zu flüchten, zu kämpfen oder dich totzustellen. Denn mit deiner Stärke, auf die du dank des Ankers zugreifen kannst, bist du der Situation gewachsen.

Bei meiner Kundin ging es in diesem Fall um ihre Stärke, andere begeistern zu können. Sie hat sich zur Vorbereitung an eine Projektpräsentation erinnert, bei der sie eine größere Gruppe mit ihrer Darstellung absolut begeistert und motiviert hat. Alle Teilnehmer haben sie dafür im Anschluss gefeiert. Diesen Moment hat sie in ihrem System verankert, indem sie ihre Hand auf ihren Bauch gelegt hat. Und diesen Moment konnte sie abrufen, bevor sie in die Präsentation im Assessment ging. Einfach, indem sie wieder die Hand auf den Bauch gelegt und kurz an den damaligen Moment gedacht hat.

Probiere es aus und erweitere deine Erfahrungswelt. Du wirst spüren, wie sich durch das intensive Fühlen deiner Stärken im Inneren deine Wirkung im Außen verändert.

Das Wichtigste in Kürze

- **Führung erfordert innere Stärke:** Die wichtigste Kompetenz moderner Führungskräfte ist die Fähigkeit, authentische Verbindungen mit anderen Menschen einzugehen. Diese Fähigkeit basiert auf innerer Klarheit, Sicherheit und Selbstbewusstsein.
- **Der Wert der Stärken:** Bewusstsein über die eigenen Stärken steigert das Selbstvertrauen, erleichtert Entscheidungsfindung und erhöht die Widerstandsfähigkeit in stressigen Situationen.

- **Stress blockiert den Zugang zu den Stärken:** In stressigen Momenten greift das Gehirn auf primitive Überlebensmechanismen zurück, wodurch bewusstes Denken erschwert wird. Der bewusste Umgang mit den eigenen Stärken kann helfen, diesen Automatismus zu durchbrechen und souverän zu handeln.
- **Authentizität als Schlüssel zur Wirkung:** Wer die eigenen Stärken gezielt einsetzt, strahlt Sicherheit und Stabilität aus – entscheidend, um andere zu begeistern und zu führen.