



Doris Märtin

Exzellenz

Wissen Sie eigentlich,
was in Ihnen steckt?

campus

Exzellenz

Dr. phil. Doris Martin begleitet Unternehmen und Persönlichkeiten auf ihr nächstes Level. Als Beraterin, Autorin und Coach gibt sie Orientierung für neue Horizonte in einer Welt des Wandels. Wenn es um die Themen Habitus und Exzellenz geht, zählt sie zu den bekanntesten Expertinnen im deutschsprachigen Raum. Ihre Bücher wurden in mehrere Sprachen übersetzt und haben unter anderem in Stern, Focus, Hamburger Abendblatt und bei Deutschlandfunk Kultur Beachtung gefunden.

Doris Märtin

Exzellenz

Wissen Sie eigentlich,
was in Ihnen steckt?

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51378-2 Print
ISBN 978-3-593-44746-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44745-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: *zeichenpool, München

Umschlagmotiv: © shutterstock/Victoria Novak

Layout und Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus: Din Next und Minion

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

www.campus.de

Inhalt

Exzellenz ist ein Lebensstil	9
Wie die VUKA-Welt die Psyche fordert	11
Alles zurück auf Los	12
Wie Corona die Digitalisierung pusht	14
Wenn Mitarbeiter zu Mitdenkern werden	15
Künstliche Intelligenz braucht emotionale Exzellenz	17
Zu perfekt, zu starr, zu Ingenieur	19
Ohne Ideen ist alles nichts	22
Jenseits von Mittelmaß	24
Warum Exzellenz plötzlich zum Thema für viele wird	27
Wie macht man das, Exzellenz?	28
Offenheit	31
OK, Boomer	32
Sorry, you too, zoomer	34
Offenheit: Eine mentale Aufgabe, die es in sich hat	35
Der unwiderstehliche Reiz des Weiter-so	39
Das Gehirn auf Wachstum einstellen	42
Gorillas in unserer Mitte	44
Warum Exzellenz ohne Neugier nicht geht	47
Serendipity: Vom Suchen und Finden des Neuen	49
Vom Highway- in den Safari-Modus	52
Das Geheimnis der Super-Encounterer	54
Exzellenz-Briefing: 7 Impulse für einen offenen Geist	57

Selbstreflexion	63
Selberdenker kommen weiter	65
Was der Blick von oben bringt	69
Cabin or Cockpit?	72
Wie denke ich nach, und wenn ja, worüber?	75
Notieren, Schreiben, Journaling	76
Exzellenz liegt in der Lücke zwischen Reiz und Reaktion	79
Wer will ich sein?	81
Exzellenz-Briefing: 7 Ideen für den objektiven Blick	85
Willenskraft	91
Fleiß: Die unterschätzte Kraft	92
Jeder Weg beginnt mit dem ersten Schritt	95
Warum Begeisterung nicht reicht	98
Gewissenhaftigkeit, reloaded	99
Die Macht der Gewohnheiten	102
Prioritäten priorisieren	106
Exzellenz muss reifen	110
Exzellenz-Briefing: 7 Anregungen, wie Sie Ihr Bestes geben	113
Wohlbefinden	117
Megatrend Gesundheit	118
Digital, global, multi-optional: Die Beschleunigung des Lebens	122
Warum das Smartphone so unwiderstehlich wie Schokoladeneis ist	124
Reif für die Insel	127
Der Mensch regeneriert im Schlaf	130
Schlafen wie die Profis	132
Achtsamkeit ist das neue Stressmanagement	135
Exzellenz-Briefing: 7 Gewohnheiten für mehr Leistungskraft	139

Souveränität	143
Das Spektrum der Emotionen	145
Aufdringliche Emotionen regulieren	149
Die Lehre von der Gelassenheit	153
Stoizismus ist das neue Cool	156
Auf alles vorbereitet	159
Gefühle brauchen Raum, aber nicht das Penthouse	162
Exzellenz-Briefing: 7 Strategien für den positiven Umgang mit negativen Gefühlen	164
Empathie	169
Die drei Facetten von Empathie	171
Warum uns die Empathie gerade abhanden kommt ...	174
Empathie und Fantasie: So gehören sie zusammen	178
Wie Empathie zum Innovations- und Wachstumstreiber wird	183
Menschen sind keine offenen Bücher	186
Empathie gehört zum Geschäft	191
Die Schattenseite von Empathie	194
Exzellenz-Briefing: 7 Anregungen für empathisches Handeln	196
Agilität	201
Warum ein agiles Mindset jede noch so agile Methode schlägt	203
Das haben wir noch nie so gemacht? Von wegen!	207
It's the outcome, not the output	209
Einfach mal sagen: Ich weiß es nicht!	213
Was am Ende zählt	215
Agil ist nichts für Feiglinge	219
Das Denken der anderen	225
Exzellenz-Briefing: 7 Möglichkeiten, agiler zu planen	230

Resonanz	235
Resonanz: Die Kräfte potenzieren	237
Warum Egozentrik von gestern ist	240
Resonanz kann man nicht allein	243
Bestärkt, bereichert und beflügelt	246
Warum Umgänglichkeit alle anderen Qualifikationen toppt ...	248
Miteinander schwingen	251
Vom »Ja, aber ...« zum »Ja, und ...«	256
Exzellenz-Briefing: 7 Versuche, Ideen zum Klingen zu bringen ..	259
Leadership	263
Leadership ist eine Haltung, kein Jobtitel	265
Hinter dem Horizont geht's weiter	268
Sechs Maßstäbe für exzellente Leadership	270
Das edle Anliegen	274
Vertrauen fußt auf Konsistenz	277
Wie Wunschenken zum Gamechanger wird	281
Die Sprache der Leadership	284
Thought-Leadership: Die Meinung prägen	289
Exzellenz-Briefing: 7 Skills in Richtung Leadership-Exzellenz ..	293
Von der Erfüllung, das Beste zu geben	297
Literatur	301
Anmerkungen	302
Register	327

1

Exzellenz ist ein Lebensstil

Warum sich jeder von uns
selbst übertreffen kann

They weren't striving for perfect,
but managed somehow to be always excellent.

Michelle Obama

Exzellenz. Ein großes Wort. Ich denke bewundernd an Bill Gates, Anne-Sophie Mutter, Barack und Michelle Obama, Supreme-Court-Richterin Ruth Bader Ginsburg, Greta Thunberg oder die erst 34-jährige Nürnberger Generalmusikdirektorin Joana Mallwitz – Ausnahmepersönlichkeiten, die Großes leisten und für Millionen von Menschen ein Vorbild sind. Sehr wahrscheinlich haben Sie andere Namen im Kopf. Vielleicht denken Sie an Nobelpreisträger, Elitesportler, Jahrhundertpolitiker, Kultstars, an eine mittelständische Spitzenunternehmerin in Ihrer Region oder Menschen, deren humanitäres Engagement Sie beeindruckt. Eines allerdings ist ziemlich sicher: Ihr eigener Name ist auf Ihrer mentalen Liste nicht dabei.

Die wenigsten Menschen bringen den Begriff Exzellenz mit sich selbst in Verbindung, nicht einmal insgeheim. Man bemüht sich um ein gelingendes Leben, das ja. Aber Exzellenz? Dieser Anspruch erscheint einem als sehr beliebter Lehrer, als durchaus geschätzte Ärztin, als händelnd gesuchter Bauunternehmer, erfahrene IT-Spezialistin, viel gelesene Autorin oder innovativ denkender Scrum-Master dann doch zu verstiegen.

Mir geht es nicht anders. In der Welt, in der Boomer älter und Zoomer erwachsen wurden, war der Begriff Exzellenz (lat. *excellētia* = Erhabenheit, Herrlichkeit) einer schmalen Elite außergewöhnlich talentierter, öffentlich sichtbarer oder besonders ehrgeiziger Menschen vorbehalten. Normal begabte Menschen schien er nichts anzugehen. Doch wir erleben dynamische Jahre. Es ist an der Zeit, dass wir noch mehr von dem entfalten, was in uns steckt.

Wie die VUKA-Welt die Psyche fordert

Überall auf der Welt verändern die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und Klimawandel die Gesellschaft, die Wirtschaft und damit auch uns. Unsere Welt wird VUKA und das bedeutet: volatil, ungewiss, komplex und ambivalent. Das erste Viertel des 21. Jahrhunderts ist gekennzeichnet durch hohe Schwankungsbreiten nach oben und unten, schwer abschätzbare Wahrscheinlichkeiten, unübersichtliche Zusammenhänge und widersprüchliche Sachverhalte. Bereits vor der Corona-Pandemie zeichnete sich ab: Mit einer Vehemenz, die alle Lebensbereiche erfasst, stößt das vertraute Leben an Grenzen. Über Jahrzehnte geltende Werte, Abläufe und Wissensschätze verlieren an Gültigkeit. Allenthalben entstehen neue Perspektiven und Möglichkeiten. Das Leben wird immer weiter technologisiert. Zunehmend leistungsfähige Computer machen realisierbar, was vor kurzem noch utopisch schien.

Noch liegt im Nebulösen, welche Veränderungen die Megatrends mit sich bringen. Eines allerdings ist so sicher wie Quantenkryptografie: Die vierte und größte Transformation der Industriegeschichte wird die Spielregeln des Lebens verändern. Die Extrameile von heute wird der Standard von morgen sein. Der Keynote-Speaker Hermann Scherer hat den Satz geprägt. Er beleuchtet schlaglichtartig:

Die Vergangenheit liefert nicht mehr die Maßstäbe für die Zukunft.

Dafür wechseln die Rahmenbedingungen zu schnell, lassen sich Konsequenzen zu schlecht abschätzen, wissen wir zu wenig, was uns hinter der nächsten Biegung erwartet. Traditionelle Denk- und Handlungsweisen wie steile Hierarchien, Effizienzoptimierung oder standardisierte Kundenlösungen haben ihre große Zeit hinter sich. Für uns alle bedeutet das: Wir müssen uns auf neue und teilweise fundamental veränderte Verhältnisse einstellen, uns anpassen, wandeln und übertreffen. Je mehr uns die künstliche Intelligenz abnimmt, desto mehr müssen und können wir unsere ureigenen menschlichen Fähigkeiten ins Spiel bringen:

unsere Gefühle, unser Sozialverhalten, unser ethisches Urteilsvermögen, das Miteinander. Mehr Menschen auf allen Ebenen brauchen mehr von dem, was wir bisher nur wenigen Auserwählten zuerkennen: persönliche Exzellenz.

Alles zurück auf Los

Februar 2020. Bis hierher und gut 50 Seiten weiter hatte ich dieses Buch im Rohtext geschrieben. Es sollte davon handeln, welche emotionalen Kompetenzen uns befähigen, mit der digitalen Transformation auch persönlich zur Höchstform aufzulaufen. Ich wollte Sie davon überzeugen, dass die Digitalisierung uns unendliche Chancen eröffnet, sofern wir die Entschlossenheit aufbringen, unsere eigene Exzellenz zu entfalten. Denn es war abzusehen: Die künstliche Intelligenz würde nicht nur unsere menschliche Intelligenz in neuer Weise fordern. Die anstehenden Veränderungen würden uns auch faszinierende Möglichkeiten zuspielen. Sie würden uns die Freiräume auftun, über bisherige Perspektiven hinauszuwachsen und neue Ideen und Pläne für das eigene Leben zu entwickeln.

Dann kam Covid-19. Wir saßen in Meetings, im Flieger, im Zug, schlängelten uns am Skilift vor, die Jecken waren los. Gefühlt einen Atemzug später stand unsere Welt Kopf. Kein noch so groß angelegtes Change-Management-Programm hätte Vergleichbares bewirken können. Ein paar Tage vergehen, in denen ich tue, was die meisten tun: Kühlschränke füllen, Vorräte einfrieren, Seminartermine verschieben, Auftragsausfälle weglächeln, möglichst viel Frischluft tanken. Es liegt in der Luft: Lange währt die gewohnte Freiheit nicht mehr.

Während das öffentliche Leben herunterfährt und der Graph mit den Fallzahlen nach oben schießt, sehe ich meinen Buchentwurf mit neuen Augen. Besitzt das, was ich schreibe, inmitten von alledem überhaupt noch Relevanz? Ich kann es nicht sagen. Noch sehe ich nicht ab, ob das, was ich gerade erlebe, eine Zeitenwende einleiten wird. Trotzdem kann ich nicht fortfahren, als gäbe es keine Pandemie. Niemand weiß zu

diesem Zeitpunkt, was Covid-19 mit uns machen wird. Gesundheitlich. Wirtschaftlich. Als Solidargemeinschaft. Ich kann allenfalls ahnen, welche Themen und Fragen Sie beschäftigen werden, wenn Sie dieses Buch lesen. Nur eine Größe steht so unverrückbar fest wie vor der Virusplage: der Tag, an dem das Manuskript in Druck geht, damit es pünktlich zur Leipziger Buchmesse erscheinen kann. Von der im Lockdown-Frühjahr auch noch niemand weiß, ob sie stattfinden wird. Wie ich es auch drehe und wende:

Irgendwie muss ich es hinbekommen, ins Blaue zu schreiben und am Ende ins Schwarze zu treffen.

Eine andere Strategie sehe ich nicht. Trotzdem fühlt sich mein Plan wie Kaffeesatzleserei an. Nie vorher habe ich ein Buch für eine so uneindeutige Zukunft geschrieben. Kann ich das? Ist das machbar? Kann ein solches Unterfangen überhaupt auf seriöse Art gelingen? »Prophezeiungen sollte man nur vorsichtig aussprechen«, lese ich bei Umberto Eco, »denn die Zukunft kann sich schnell ändern. Es braucht nur in sechs Monaten ein Meteorit ins Mittelmeer zu fallen, und Ligurien würde zu einem Unterwasserparadies, während sich Basel in den schönsten Strand der Schweiz verwandelt.«

Andererseits: Geht es nicht genau darum? Bedeutet Exzellenz heute nicht vor allem das: Entscheiden trotz hoher Unsicherheit? Agil auf Veränderungen reagieren? Souverän handeln, auch wenn die Informationen unvollständig sind und das Umfeld sich dauernd verändert? Lehrt uns die Corona-Krise nicht gerade im Zeitraffer, wie VUKA geht: Nicht-Wissen zugeben, Lösungen mutig erarbeiten, hochdynamisch, auf Zuruf, jederzeit bereit, Projekte noch einmal neu zu denken, um neue Entwicklungen zu integrieren?

Wie Corona die Digitalisierung pusht

Eines immerhin zeichnet sich schon im ersten Lockdown mit großer Eindeutigkeit ab: Binnen Tagen erlebt die Digitalisierung einen Extrem Schub. Jede*r Zweite arbeitet von zu Hause aus. Teams organisieren sich remote und mit Tools, die soeben noch im Pilotstadium waren, sich aber nun als erfolgskritisch erweisen. Niemand, der in einem nicht systemrelevanten Beruf arbeitet, reist, fliegt, pendelt mehr. Lernen findet online statt. Konzerte, Lesungen und Kunst gibt es nur noch als Stream, dafür aber direkt im Wohnzimmer und völlig umsonst. Die seltenen Besuche im Supermarkt und beim Arzt zeigen uns, wie unersetzbar der Dienst am Menschen ist.

Zugleich erleben wir live: Die Errungenschaften des digitalen Zeitalters gleichen vieles von dem aus, was nicht mehr läuft wie gewohnt. Soeben haben wir noch besorgt die Gefahren der Digitalisierung diskutiert, vom Datenschutz bis zur Spaltung der Gesellschaft in Onliner und Nonliner. Nun holen wir zu Hause am Esstisch aus den digitalen Möglichkeiten heraus, was geht. Ohne Vorbereitung, ohne Anleitung und oft ohne Gigabit-Anschluss. Wie im Schleudersitz, so scheint es mir, beschleunigt Covid-19 die Veränderung der Arbeitswelt. Wozu ich mit diesem Buch beitragen wollte, erledigt ein kleines Virus im ganz großen Stil:

Wie Aerosole lösen sich die digitalen Berührungsängste auf, die ein paar Wochen zuvor noch als schwer abzubauenendes Hemmnis galten.

Schon wenige Tage nach dem Lockdown wirken soeben noch gültige Einschätzungen wie aus der Welt gefallen: »Digitalisierung bietet Möglichkeiten für alle. Allerdings müssen alle vorbereitet und mitgenommen werden.«¹ Dank Corona haben wir solche Bedenken abgeworfen wie die SpaceX Falcon-9 ihre Raketenstufen. Der Pandemieausbruch lehrte uns: Nur wenn wir für neue Abläufe, digitale Technologien, veränderte Werte und Verhaltensweisen offen sind, können wir das private und berufliche Leben zusammenhalten. Wenn wir Covid-19 eines

Tages losgeworden sind, muss niemand mehr behutsam vom Nutzen der Digitalisierung überzeugt werden. Dafür hat sie uns im Notstand zu erfolgreich die Haut gerettet.

Wenn Mitarbeiter zu Mitdenkern werden

Bis vor ziemlich kurzer Zeit erforderte es nicht viel, ein guter Mitarbeiter zu sein. Man erlernte einen Beruf, übte ihn bis zum Ruhestand aus, erfüllte bestmöglich die Vorgaben, arbeitete sich die Karriereleiter hoch, bildete sich weiter, eckte nicht an und akzeptierte, dass acht Stunden Arbeit nicht immer genühten, um zu erledigen, was anstand. Wer mit überraschenden Ideen kam, Veränderung einforderte, Gewissheiten infrage stellte, galt eher als querulant denn als kreativ. Disruptiv klang verdächtig ähnlich wie destruktiv, und bei dem Wort agil dachten wir eher an wendige Verkäufertypen als an hochqualifizierte Persönlichkeiten, die in eigener Verantwortung Visionen entwickeln und verwirklichen.

Die vierte industrielle Revolution macht Schluss mit allem, was ganze Generationen so und nicht anders kannten. Der Wandel von analog zu digital stellt tief eingegrabene Denk- und Handlungsmuster auf den Kopf. IT und KI durchdringen alle Arbeitsprozesse und Lebensbereiche. Die Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle, die Kundenerwartungen, das urbane Leben, die Medizin, ja selbst die Art, wie wir kommunizieren, lernen, leben und uns unterhalten. Ob im Weltkonzern oder KMU, ob im beruflichen oder privaten Umfeld: »Business as usual« funktioniert immer seltener, und wenn ich nicht gerade mit der Datenschutzgrundverordnung, Mental Overload oder dem ewig lahmen Internet kämpfe, dann finde ich: zum Glück. Wenn es gut läuft, eröffnet das Leben in der VUKA-Welt nämlich nicht nur Gründern, Unternehmern und der obersten Leitungsebene spannende Chancen. Die Corona-Krise zeigt uns: Auch Mittelmanager, Mitarbeiter und Soloselbstständige können ihre Kreativität auf einem neuen Niveau einbringen und entfalten.

Denn VUKA beantwortet man am besten mit VUKA.

Die Idee stammt von dem Harvard-Business-School-Professor Bill George. Er hat die vier Buchstaben des VUKA-Akronyms mit neuen Begriffen belegt. Nach seiner Auffassung begegnet man den Anforderungen unserer *volatilen, unsicheren, komplexen, ambivalenten* Welt am erfolgreichsten mit *Vision, Umsicht, Kühnheit und Anpassungsfähigkeit*. Gefragt sind also eine klare Vorstellung, was man erreichen will, ein tiefes Verständnis der einzelnen Einflussfaktoren, der Mut, auch bei noch unvollständiger Faktenlage zu entscheiden, und die Agilität, produktiv mit überraschenden Entwicklungen umzugehen.

Der Pforzheimer Professor für Neue Medien Wolfgang Henseler bringt in knappster möglicher Form auf den Punkt, welche Möglichkeiten sich Menschen auf allen Ebenen eröffnen: »Der Mitarbeiter wird zum Mitdenker.« Schon ein banales Diensthandy verbunden mit agilem Denken verändert die Arbeitsabläufe und Kundenerlebnisse.

- Seit ein paar Monaten habe ich einen neuen Elektriker. Im Gegensatz zu seinen Vorgängern versteht er mehr als sein Handwerk.
- Natürlich zieht er Elektroleitungen ein und schließt Steckdosen an. Aber zugleich bestimmt er auch seine Arbeitsabläufe selbst.
- Für mich als Kundin bedeutet das: Flehte ich früher morgens vor sieben beim Chef um einen Termin, kommuniziere ich jetzt per WhatsApp mit dem Mitarbeiter, wir regeln direkt, was wann erledigt wird, und sollte es trotzdem später werden als geplant, kann ich sicher sein: Zumindest bekomme ich beizeiten eine Nachricht aufs iPhone.

Natürlich gibt es aufregendere Geschichten, wie neue Technologien die Welt verändern. Doch wenn ein Smartphone genügt, um über Generationen hinweg tradierte Gepflogenheiten im Handwerk aufzubrechen, dann gibt es keinen Zweifel mehr: Die Veränderungswelle geht uns alle an, nicht nur Wissenschaftler, IT-Leute, Start-ups und Technologiekonzerne. Sie hat das Zeug, unseren Arbeits- und Lebensstil zu revolutionieren.

Die Möglichkeiten sind da. Die Frage ist nur, was wir daraus machen.

Jagt die Transformation uns Angst ein, zwingt sie uns nieder? Beüben wir sie aus sicherer Entfernung? Oder surfen wir gekonnt und begeistert auf dem Wellenkamm? Die Corona-Krise offenbart: Wer irgendwie kann, springt auf die Welle auf. Ohne Traute geht das nicht: Das Reiten auf der Riesenwelle erfordert andere Fähigkeiten als das Paddeln im Badesee mit wohliger Wassertemperatur und Kopfsprung-verboten-Schild. Welche das sind, hat das Forschungsinstitut der Unternehmensberatung Capgemini in einer augenöffnenden Studie herausgefunden.

Künstliche Intelligenz braucht emotionale Exzellenz

Für die Studie wurden über 2000 Mitarbeiter und Manager in elf Ländern und sechs Branchen befragt. Herausgekommen ist eine Erkenntnis, die ich in dieser Deutlichkeit nicht erwartet hätte. Drei Viertel der befragten Manager und über die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeiter nennen als wichtigste Erfolgseigenschaft im digitalen Zeitalter unsere menschlichen Qualitäten: Beziehungskompetenz, Empathie, Ethik, Selbstregulation, Kommunikation, Resilienz.² Die größte Relevanz wird also den persönlichen, menschlichen Fähigkeiten zugeschrieben, die über alle Branchen und Funktionen hinweg anwendbar sind.

Kann das tatsächlich sein? Täglich schießen neue technologische Lösungen aus dem Boden. Big Data stellen auch noch so großes menschliches Wissen in den Schatten. Bei Zalando erstellt eine KI Outfit-Vorschläge, die regelmäßig besser ankommen als die ausgefalleneren Vorschläge menschlicher Stylisten. Ausgerechnet vor diesem Hintergrund soll die emotionale Intelligenz mehr zählen als das digitale Know-how? Im Moment sieht alles danach aus. Die Erhebungen bei Capgemini ergeben:

Die Nachfrage nach Mitarbeitern mit hoher emotionaler Intelligenz wird in den nächsten fünf Jahren um das Sechsfache steigen.³

In allen Branchen und Ländern gilt: Je gewandter Menschen mit Menschen umgehen, je mehr sie sich neuen Erfahrungen öffnen, je besser sie ethische Grauzonen ausleuchten, je empathischer sie zwischen unterschiedlichen Charakteren und gleichermaßen wünschenswerten Interessenlagen vermitteln können, desto schwerer sind sie durch Maschinen zu ersetzen, egal, wie intelligent diese sein mögen. Desto erfolgreicher nehmen sie es mit den Umwälzungen der Digital-Ära und Nach-Corona-Zeit auf. Unsere emotionale Intelligenz hilft uns, unser privates und berufliches Leben zu managen, bessere Entscheidungen zu treffen, unsere Beziehungen zu anderen Menschen auf hohem Niveau zu steuern, Produkte und Services aus Nutzersicht zu denken, agil auf Veränderungen zu reagieren oder KIs so zu trainieren, dass eine Bildersuche nie mehr eine nicht-weiße Person als Gorilla kategorisiert oder ein Bewerbungsroboter Frauen oder ethnische Minderheiten herausfiltert.

Allerdings braucht unsere emotionale Intelligenz dafür ein Upgrade. In meinem ersten Buch *EQ* bin ich schon einmal der Frage nachgegangen, welche Rolle der emotionale Quotient in unserem Leben spielt.⁴ Damals, kurz vor der Jahrtausendwende, wurde die emotionale Intelligenz hauptsächlich im Zusammenhang mit dem privaten Alltag betrachtet. Sie galt als Faktor, der bei Kindern den Lernerfolg steigert. Erwachsene sollte das Wissen um die eigenen Gefühle befähigen, Emotionen besser zu steuern und sich in Menschen hineinzuzusetzen. Im Geschäftsleben hingegen blieb weiter der IQ das Maß der Dinge. So erlebte es auch Microsoft-Gründer Bill Gates: »Ich dachte, wenn jemand einen hohen IQ hat, kann er in allem gut sein«, erinnert er sich an sein dreißig Jahre jüngeres Ich. »Diese Vorstellung, dass es nur diese eine simple Art von Schlauheit gibt, die alles lösen kann – ich wollte, ich hätte es besser gewusst.«⁵

Nachfolgende Generationen starteten aufgeklärter ins Berufsleben: Im Lauf der Jahre werteten die Curricula der Hochschulen und Weiterbildungsabteilungen der Unternehmen die weichen Fähigkeiten zu Schlüsselkompetenzen auf. Entsprechende Trainings wandten sich allerdings bevorzugt an Führungskräfte und Hoffnungsträger. Erst jetzt,

im Zeitalter der künstlichen Intelligenz, wird emotionale Intelligenz als Must-have für alle erkannt.⁶

Dahinter steht die Erkenntnis: Automatisierung und Digitalisierung nehmen uns zwar zunehmend mehr Arbeit ab. Ersetzt werden aber vor allem wiederkehrende, standardisierbare Tätigkeiten. Für uns Menschen bleibt die Kür: Aufgaben, die sich nicht so leicht digitalisieren lassen. Was wir von jetzt an Arbeit nennen sollten, erläutert der Journalist und Autor Wolf Lotter im Wirtschaftsmagazins *brand eins*:

»Das Innovative und Originelle, das Problemlösen, Nachdenken und Verbessern.«⁷

Das klingt nach einer schöneren Welt. Unsere Chance auf mehr Wachstum und Entfaltung können wir aber nur ergreifen, wenn wir alle, von der Topmanagerin bis zum Auszubildenden, ein Niveau an emotionaler Intelligenz entwickeln, das bisher nur von Leadern erwartet wurde: persönliche Exzellenz.

Noch muss diese Erkenntnis bei uns allerdings reifen. Andere Länder sind darin schon erheblich weiter. In Indien, China und den USA sehen fast alle befragten Manager und drei Viertel der Mitarbeiter eine hohe emotionale Intelligenz und die tägliche persönliche Weiterentwicklung als Grundvoraussetzung für digitalen Erfolg. Von den deutschen Managern teilen diese Einschätzung nur 53 Prozent, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sogar nur 44 Prozent.⁸ Von allen elf untersuchten Ländern liegt Deutschland damit auf dem letzten Platz. Wie kann das sein?

Zu perfekt, zu starr, zu Ingenieur

Die Tageszeitung *Die Welt* sagt es in aller Deutlichkeit: Unser Problem ist der deutsche Ingenieur. Ein ganzes Jahrhundert lang war er eine Kultfigur, »ein für sich selbst stehendes Versprechen von Perfektion und Technologieführerschaft.«⁹ Deutsche Ingenieursdenke konstruierte die ersten Verbrennungsmotoren, baute das erste Telefon, das erste Auto,

das erste Gleitflugzeug. Deutschland meisterte technische Herausforderungen, indem man Schwierigkeiten auf den Grund ging und fachlich nichts dem Zufall überließ. Gründlichkeit, Sachlichkeit und ein extrem hohes Streben nach Planung und Perfektion machten uns zu Exportweltmeistern und die Marke »Made in Germany« zum Versprechen höchster Qualität. Das dafür benötigte Mindset wurde per Standards und ISO-Normen in alle Ebenen der Unternehmen transportiert. Auch das Studium ist vielfach von Qualitätssicherung, Vergleichbarkeit und traditionellen ökonomischen Ansätzen getrieben. Im Hamsterrad von Teilmustern und Credit Points wird effektives Punktesammeln bis heute mehr belohnt als der Blick über den Horizont.

Doch die alten Erfolgsrezepte haben ihre große Zeit hinter sich. Unsicherheit vermeiden, Kosten einsparen, Technik maximal ausreizen, nach Kaufprämien rufen, bloß keine Fehler zugeben – noch ist dieses Denken in vielen Köpfen verankert. Die Wirtschaftsjournalistin Lea Hampel benennt präzise, warum es inzwischen mehr schadet als nützt: »Im Geschäft der Zukunft geht es um Daten, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und vor allem: dauernde Veränderung. Für all das ist in der deutschen Haltung zu Arbeit und Wirtschaft wenig Raum.«¹⁰

In den amerikanischen, chinesischen und indischen Tech-Hochburgen etabliert sich einstweilen eine Kultur, die sich von unserer unterscheidet wie die Stadtbilder von Wuhan und Wuppertal. Verwegenes Denken treibt den Wandel voran. Die erfolgreichsten Innovationsansätze polarisieren und sprengen unsere Vorstellungen von Seriosität und Machbarkeit. Airbnb ist ein typisches Beispiel dafür. In nur zehn Jahren hat sich die Reiseplattform vom Start-up zum Musterbeispiel für kulturverändernden Megaerfolg entwickelt. 2019 checkten alle halbe Sekunde drei Gäste in von Airbnb angebotene Unterkünfte ein, und es deutet sich an: Das Unternehmen wird auch gut durch Corona kommen.¹¹ Für die digitalen Abläufe sorgen über tausend Programmierer – Experten für Algorithmen, Daten, Maschinelles Lernen, Virtual Reality, künstliche Intelligenz.¹² Doch die Magie von Airbnb rührt nicht aus überlegener Technologie. Sie wird durch ein Denken hervorgebracht, das in geradezu irrwitziger Weise auf Exzellenz ausgelegt ist.

- »Wenn Sie etwas Virales entwickeln wollen, müssen Sie eine
- Erfahrung kreieren, die Ihren Kunden das Hirn weglässt«, lautet
- das Credo von Airbnb-CEO Brian Chesky. Unter diesem Gesicht-
- punkt nahm Airbnb sich das Einchecken in einer Unterkunft vor.
- Bei einer 5-Sterne-Erfahrung begrüßt der Gastgeber den Gast
- persönlich. Das ist nett, aber nicht prickelnd. Was wäre also eine
- 6-Sterne-Erfahrung? Der Gastgeber öffnet dem Gast die Tür, auf
- dem Tisch stehen Wein, Wasser, Süßigkeiten. Schon besser. Sie-
- ben Sterne: Der Gastgeber weiß, dass der Gast mit Leidenschaft
- surft. Er überlässt ihm sein Board, bucht ihm einen Privatlehrer,
- reserviert einen Tisch im angesagtesten Restaurant. Das Team
- dreht das Rad weiter. Acht Sterne. Neun. Zehn. Dann kommt's:
- Was wäre eine 11-Sterne-Erfahrung? Der Gastgeber erwartet den
- Gast am Flughafen, neben sich Elon Musk, und der Gast erhält das
- Angebot: »Wir fliegen dich in den Weltraum.«

Wenn Sie sich jetzt fragen, was die Gedankenspiele bei Airbnb mit Digitalisierung zu tun haben, könnte das andeuten: Sie sitzen dem verbreiteten Missverständnis auf, Digitalisierung gehe vor allem IT-Abteilungen und Computerleute etwas an. Der Gedanke liegt nahe. Schließlich bedeutet das englische Wort *digit* Ziffer, und die digitale Transformation fußt auf hochtechnologischen Tools. Entsprechend technisch wird Digitalisierung in Deutschland verstanden.¹³ Man baut eine App, führt ein Social Intranet ein, die IT-Abteilung wird optimiert, und jeder bekommt ein Tablet. Die technischen Errungenschaften allein sind aber nur das Mittel zum Zweck. Entscheidend ist, zu welchen Höhenflügen uns die Technik inspiriert.

Wenn Brian Chesky erklärt, wie man die Grenzen des Machbaren ausreizt, spielt Technologie dabei nur die Mittlerrolle: »Wenn du immer verrücktere Ideen spinnst, gibt es einen idealen Punkt zwischen ›Der Gastgeber hat mir die Tür geöffnet‹ und dem Angebot, ins All zu fliegen. Du musst eine Wahnsinnserfahrung designen und dann von dort aus zurückrechnen. Plötzlich erscheint es völlig logisch, wenn der Gastgeber deine Hobbies kennt und dir sein Surfboard leiht. Klar, der logisti-

sche Aufwand ist absurd, aber genau so werden großartige Erfahrungen geschaffen.«¹⁴ Diesen Unterschied gilt es zu verstehen. Neue Technologien sind nicht nur ein paar raffinierte Tools. Sie geben uns die Möglichkeit, die Dinge völlig neu zu denken.

- Die Corona-Krise brachte es an den Tag. Homeschooling bedeutete
- für Tausende von Schülern: Lehrer scannten Arbeitsblätter ein
- und verschickten sie per E-Mail, einige Vorreiter richteten Skype-
- Sprechstunden ein oder experimentierten mit Videokonferenzsystemen. Ein Anfang war gemacht. Doch Digitalisierung bedeutet viel
- mehr, als vorhandene analoge Inhalte online verfügbar zu machen.
- Die neuen Technologien ermöglichen ungeahnte, individuelle
- Formate, die es zu kreieren gilt – von fächerübergreifenden Lern-
- projekten über die hybride Schule als Mischung von Analog- und
- Digitalunterricht bis hin zum Flipped Classroom, wo die Grundlagen
- zu Hause gelernt und in der Schule vertieft und geübt werden.

Ohne Ideen ist alles nichts

Im Grunde verhält es sich mit digitalen Technologien wie mit den gerade so beliebten Saatbomben. Die Kugeln treiben nur Blüten, wenn sie am passenden Standort landen. Analog dazu entfalten innovative Technologien ihre Wucht am beeindruckendsten dort, wo Menschen die Vorstellungskraft entfalten, was sich dank der digitalen Technik verwirklichen lässt. Das spielerische, vor keiner vermeintlichen Blödsinnigkeit haltmachende Denken bei Airbnb vermittelt eine Ahnung, wie Digitalisierung, Globalisierung & Co. vieles von dem alt aussehen lässt, was in Unternehmen bisher als richtig und wichtig verankert war: zweckgerichtetes Denken, gehortetes Wissen, nüchterne Wertschöpfung, absoluter Perfektionismus.

Der digitale Wandel ist also auch und vor allem ein kulturelles Phänomen, und zwar in ganz großem Stil.

Software und Technologie machen nur 20, vielleicht sogar nur 10 Prozent des digitalen Wandels aus, lautet eine immer wieder gehörte Faustregel. Alles andere wird durch Menschen, deren Verhalten und Denkgewohnheiten getrieben. Auch das Philosophie-Magazin *Hohe Luft* unterstreicht: »Im digitalen Wandel geht es nicht primär um das Digitale. Es geht um den Menschen und die Rolle, die wir in einer zunehmend digitalisierten Welt spielen wollen.«¹⁵

Bereits heute sind die Gewinner des digitalen Zeitalters Unternehmen, die Abteilungs- und Hierarchiedenken überwinden, Raum für Schnelligkeit und Irrtum schaffen, fantastische Kundenerlebnisse bieten und es sich zur Aufgabe machen, das technisch Machbare mit dem menschlich Wünschenswerten in Einklang zu bringen. Der Mensch rückt bei diesem Kulturwandel immer mehr ins Zentrum. Digitale Talente verwandeln Daten und Technologien in Lebensqualität, denken, was vorher nie so gedacht wurde, und stellen die Frage »Geht das auch digital?« mit der gleichen Selbstverständlichkeit, wie sie den Wochenendeinkauf in Körben und Mehrwegnetzen nach Hause transportieren. Manche von ihnen sind Computernerds. Andere haben von IT kaum einen Schimmer. Ihre Exzellenz liegt auf anderem Gebiet. Sie haben die Fantasie und Vision, was sich mit den neuen Möglichkeiten anfangen lässt.

- Delia Lachance schrieb nach dem Studium als Redakteurin für
- das Wohnmagazin *Elle Decoration*. Dabei fiel ihr auf: Es gab keine
- attraktiven Online-Shops für Möbel und Einrichtungsaccessoires.
- Mit dieser Erkenntnis entwickelte Lachance die Idee für Westwing:
- ein Online-Möbelhaus mit täglich neuen Sales und dem Look &
- Feel eines Interior-Magazins. Die junge Gründerin konnte ihr Vor-
- haben nur verwirklichen, weil es die Technologien dafür gab. Die
- digitale Innovation liegt aber in der Idee: der neuartigen Misch-
- form aus Shopping und Content.

Sackt Ingenieurskunst also zum Wert von gestern ab? Natürlich nicht. Selbstverständlich lebt die sich rasant digitalisierende Welt von Spezialisten mit einem breiten Spektrum an technologischen Kompetenzen.

Die Innovationen der Zukunft setzen auf Cloud-basierten Diensten auf, mobilen Internettechnologien, Videokonferenzsystemen und anderen Collaboration Tools, Big Data, dem Internet der Dinge, auf künstlicher Intelligenz, Robotik, Blockchain und Augmented Reality. Ohne technologisches Verständnis, geht künftig weniger denn je. »Technologie braucht, ja fordert, einen Platz am Tisch«, schreibt der US-Technologiedenker John Nosta, der das Erfolgsgeheimnis unserer Tage in der Kombination aus IQ + EQ + TQ sieht.¹⁶ Trotzdem hat sich die Ingenieursdenke von ehemals überlebt:

In der digitalen Ära entwickeln sich Eigenbrötler und Tüftler mit Tunnelblick zum Auslaufmodell wie Dienstreisen und Diesel-SUVs.

In der Nach-Corona-Ära wird Innovation rasanter, pragmatischer und lebensnäher verlaufen, in gemischten Teams, über Abteilungs- und Branchengrenzen hinweg und viel öfter als bisher remote. Entscheidungen fallen in Abstimmung mit Team-Kollegen und oberstes Ziel aller Anstrengungen sind Kunden, die rundum zufrieden sind. Mehr als alles andere braucht es dafür Fantasie. Aus ihr folgt alles weitere. Oder wie es der österreichische Gitarrist und Komponist Peter Horton formuliert hat: »Fantasie ist der Botenengel einer Vision, die nach Realität greift.« Dem technologischen Fortschritt verdanken wir, dass wir immer mehr Fantasien immer schneller in die Tat umsetzen können.

Jenseits von Mittelmaß

Für Millionen von Menschen bringt die Entwicklung Vorteile. Mindestens jene 30 Prozent der Bevölkerung, die der amerikanische Ökonom Richard Florida der Klasse der Wissensarbeiter zurechnet, werden in ihren Rollen aufgewertet. Statt nach Anweisung zu arbeiten, können sie ihre Klugheit und Kreativität in anspruchsvollen Bereichen wie Technik und Management, Gesundheit, Bildung, Design oder Rechtswesen verwirklichen.¹⁷ Bis weit in die Mitte der Gesellschaft hinein wird das

Arbeitsklima attraktiver, Arbeit selbstbestimmter und sinnvoller. Langsam, aber sicher zählt Expertise mehr als Hierarchie. Mehr Entfaltung für viele bedeutet aber auch: Sehr viel mehr Mitarbeiter stehen vor der Aufgabe, sich für das große Ganze verantwortlich zu fühlen, nicht nur für den eigenen kleinen Anteil daran. Am besten gelingt dies Menschen mit einem starken Wunsch, bei dem, was sie tun, Exzellenz zu erreichen.

- Der hochdekorierte, tief gefallene und wiederauferstandene
- Golf-Weltstar Tiger Woods beschreibt diese innere Haltung so:
- »So etwas wie Perfektion gibt es nicht. Wir sind unperfekte Men-
- schen, wie sollen wir also jemals dahin kommen, perfekt zu sein?
- Aber ich habe immer an professionelle Exzellenz geglaubt. Sie
- versuche ich zu verwirklichen. Ich weiß, ich werde nie an den
- Punkt gelangen, immer perfekte Schläge zu produzieren. Ich will
- einfach das Bestmögliche aus mir herausholen. Das ist für mich
- professionelle Exzellenz.«¹⁸

Entgegen verbreiteter Meinung bedeutet, exzellent zu sein, also nicht, vollkommen oder im ganz großen Stil erfolgreich zu sein. Vielmehr geht es darum, dass wir die Anstrengung unternehmen, über den Stand von heute hinauszuwachsen. In anderen Worten:

Exzellenz ist ein Streben, kein Status.

Sie entsteht aus der Bereitschaft heraus, zu wachsen, sich selbst zu übertreffen und der Spitze der persönlichen Möglichkeiten und Lebensqualität immer näher zu kommen. Persönliche Exzellenz steht nach dieser Definition jedem von uns offen, egal, ob wir schon immens erfolgreich sind oder mit unseren Anstrengungen ganz am Anfang stehen.

- Natürlich zeugt es von Exzellenz, wenn Bill Gates als einer der
- reichsten Menschen der Welt zugleich auch der spendenwil-
- ligste Mensch der Welt ist. Es zeugt aber ebenso von Exzellenz,
- wenn eine Studierendengeneration ein Semester komplett online

- absolviert, Lehrerinnen kurz vor der Pensionierungsgrenze den
- Unterricht für Neunjährige innerhalb von einer Woche auf Zoom
- umstellen, wenn in einem Arzthaushalt alle, von der Oma bis zum
- Zweitklässler, Gesichtsmasken nähen oder wenn eine alleinerziehende Mutter das Geld, das ihre Kinder zur Kommunion geschenkt bekommen haben, in zwei Tablets investiert.

Exzellenz verwirklicht sich also nicht nur im Großen. Wir kommen ihr auch im Kleinen nahe oder wenn wir »nur« in einzelnen Bereichen unseres Lebens oder in besonderen Situationen über unser persönliches Normalmaß hinauswachsen. Ohnehin sollten wir von Exzellenz nicht erwarten, sagt der Philosoph Wilhelm Schmid, dass sie »in allen Dingen im gleichen Maße zu erreichen ist«¹⁹. Um Exzellenz zu beweisen, muss uns also nicht alles herausragend gelingen, von der preiswürdigen Forschungsarbeit bis zu den streifenfreien Fensterscheiben. Beispielsweise können Sie im Job auf höchstem Niveau agieren, als Mutter oder Vater aber mit Ihrer Geduld an Grenzen stoßen. Oder: Sie sind ein exzellenter Analytiker, aber ein mittelmäßiger Taktiker. Oder: Sie leben vorbildlich nachhaltig, haben aber Ihre persönlichen Finanzen nur unzureichend im Griff. In diesem Fall ist es gut zu wissen:

»Excellence in anything increases your potential in everything.«

Das sagt Joe Rogan, der erfolgreichste Podcast-Moderator der Welt, der Menschen wie Elon Musk und Bernie Sanders interviewt und Millionen Fans erreicht. Exzellenz in etwas erhöht Ihr Potenzial in allem. Warum das so ist? Wer auf einem Gebiet exzellent ist, im Job, im Sport, in der Elternrolle, im Ehrenamt, weiß, wie Exzellenz geht, und legt unwillkürlich auch in anderen Bereichen die Messlatte höher. In diesem Streben zeigt sich eine große Sehnsucht und Möglichkeit unserer Zeit: Nie zuvor hatten so viele Menschen, Frauen wie Männer, die Bildung, Sicherheit und Freiheit, ihr Bedürfnis nach Bedeutung, Wachstum und Sinn zu erfüllen. Nie zuvor wurden die damit verbundenen Leistungs- und Persönlichkeitssprünge aber auch in so breitem Rahmen benötigt.

Warum Exzellenz plötzlich zum Thema für viele wird

Von der Lyrikerin Nora Gomringer stammt der wunderbare Satz: »Das Digitale schenkt uns eine ganze Welt.«²⁰ Genauso empfinde ich es auch. Die Digitalisierung und der damit verbundene gesellschaftliche Wandel machen beruflich wie privat einen weiten Horizont auf. Zwar ging der Corona-Einbruch an niemandem spurlos vorüber. Trotzdem gilt: Wann, wenn nicht jetzt, hat ein so großer Prozentsatz von Menschen so selbstbestimmt, so umfassend informiert, so weltweit vernetzt, so erstklassig unterhalten gelebt? Wann in der Geschichte der Menschheit waren so viele von uns so überall dabei, so frei, unsere Ideen zu verwirklichen und unsere Anliegen in die Welt zu tragen? Mit einem Mausklick erfüllen wir uns Wünsche, mit einem Wischen treten wir in Kontakt, in Sekunden holen wir uns komplexes Wissen und kreative Impulse. Big Data ermöglichen eine personalisierte Onkologie, Fahrassistenten senken die Zahl der Unfälle, Videokonferenzen sparen im doppelten Sinn Energie, zu Hause im Smart Home richtet sich die Beschattung je nach Sonnenstand automatisch ein und über die Videofunktion von WhatsApp treffen wir uns mit Mama zu Kaffee und Bienenstich.

Stimmt, das alles ist auch mit Gefahren erkaufte. Die Vielzahl der visuellen und akustischen Signale überflutet unsere Wahrnehmung, wir geben unbewusst sensible Daten preis, das Lebenstempo beschleunigt sich, die Instagram-Bilder vom perfekten Leben lösen Selbstzweifel aus, von der Freiheit im Homeoffice haben am meisten die, die ohnehin schon privilegiert sind, und die Angst, wir werden digital überwacht, ist nicht paranoid. Wir fallen auf Clickbaiting, Pop-up-Werbung und Fake News herein. Statt uns Hals über Kopf zu verlieben, gieren wir nach dem noch besseren Match. Das Gefühl, mit Trends nicht Schritt halten zu können, verunsichert und stresst. Und während frühere Generationen nur damit zurechtkommen mussten, dass das Wissen veraltet, spüren wir: Auch das Denken und die Art, miteinander umzugehen, überlebt sich in rasanten Zyklen.

Aus genau diesem Grund arbeiten Topkonzerne wie Apple, Google

oder BMW seit langem daran, neben der fachlichen auch die emotionale Intelligenz ihrer Mitarbeiter zu steigern. Dahinter steht das Verstehen: Die Veränderungen der VUKA-Welt stellen höchste Anforderungen an die Persönlichkeit. Herausragende Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle entstehen nur, wenn Mitarbeiter sich zuversichtlich auf die Veränderungen in der Arbeitswelt einlassen. Die menschlichen Fähigkeiten haben daher die fachlichen Kompetenzen als Erfolgstreiber überholt. Die gleiche Erkenntnis existiert zwar auch in weniger prominenten Firmen. Es hapert jedoch an der Umsetzung. In den 2019 von Capgemini befragten Unternehmen erhalten 50 Prozent der Topmanager Impulse zur Entwicklung der Persönlichkeit, aber nur 30 Prozent der Mittelmanager und 20 Prozent der Mitarbeiter.²¹

Wie macht man das, Exzellenz?

Natürlich ist es ideal, wenn Ihr Unternehmen Ihnen beim Umgang mit den emotionalen Herausforderungen der VUKA-Welt zur Seite steht. Doch in letzter Konsequenz entfalten Sie Ihre persönliche Exzellenz in Eigenregie. Denn Exzellenz ist eine Form der Aktivität. Es gibt kein Exzellenz-Gen, und niemand kommt exzellent auf die Welt, bei allen Talenten und etwaigen Vorzügen eines Elternhauses nicht. Wie setzt man also am besten an? In der Digitalisierungs-VUKA-nach-Corona-Ära haben sich die Strategien dafür nicht völlig verändert. Aber zum Teil verschiebt sich die Bedeutung emotionaler Kompetenzen. Zeitlose Werte wie Empathie und Willenskraft bleiben, neue Prioritäten wie Offenheit, Agilität oder Leadership schieben sich nach vorn. Neun dieser alten und neuen Treiber für persönliche Exzellenz habe ich für Sie in diesem Buch herausgearbeitet. Jede für sich und alle zusammen liefern Ihnen die mentale Ausrüstung, größer zu denken, mehr zu wagen und neue Wege zu probieren.

Offenheit. Die wenigsten Menschen sind Abenteurer. Die meisten haben es gerne so wie immer. Doch Digitalisierung bedeutet einen Aufbruch

ins Ungewisse. Sie gibt uns das Zeug dazu, Dinge völlig anders anzugehen und zu organisieren als gewohnt. Dafür brauchen wir einen offenen Geist.

Selbstreflexion. Doch, auch in der Digitalära bleiben Macher gefragt. Vieles wird sogar noch schneller angepackt und umgesetzt als in der alten Arbeitswelt. Das geht nur, wenn wir uns und unsere Aufgaben gut verstehen. Phasen der Reflexion gehören deshalb genauso zum Geschäft wie Phasen des Tuns. Alles andere wäre Aktionismus.

Willenskraft. Wir sehen den Glamour, die Ehrungen, den Karriere-sprung. Die Anstrengung dahinter sehen wir nicht. Die Musikerin, die noch im Urlaub übt. Der Lebensretter, der seine Kenntnisse über Reanimation regelmäßig auffrischt. Die Vorständin, die seit der Schulzeit ihr Äußerstes gibt ... Exzellenzsucher wissen: Ohne Ausdauer und kontinuierliche Arbeit bleibt die größte Begabung im Mittelmaß stecken.

Wohlbefinden. Höchstleistung braucht Energie. Je besser wir körperlich und mental für uns sorgen, desto mehr können wir privat und beruflich auf die Beine stellen. Wohlbefinden ist deshalb nicht die Belohnung für exzellente Leistungen. Es ist ihre Vorbedingung.

Souveränität. Emotionen stehen hoch im Kurs. Allerdings nicht alle. Stress, Ungeduld und zu viel Ego bringen uns in keinem Lebensbereich voran. Wollen wir Menschen mitnehmen und befähigen, müssen wir die eigenen Gefühle kontrollieren. Und bevorzugt die auszuleben, die der Zusammenarbeit und dem Zusammenleben förderlich sind: Wohlwollen, Großzügigkeit, Freude, Mitgefühl.

Empathie. Nie war es so wichtig wie heute: Auf andere eingehen. Gedanken des Gegenübers erkennen. Abschätzen können, wie jemand reagieren wird. Nur wer die Bedürfnisse und Themen anderer wahrnimmt, kann produktive Beziehungen aufbauen, personalisierte Lösungen finden und Follower überzeugen.