



GARY
VAYNERCHUK

zwölf einhalb

soft skills

für
beruflichen
Erfolg

Mit diesen
Eigenschaften
schöpfen Sie
Ihr Potenzial
nachhaltig aus

Gary Vaynerchuk

Zwölfeinhalb Soft Skills für beruflichen Erfolg



**GARY
VAYNERCHUK**

zwölf einhalb

soft skills

**für
beruflichen
Erfolg**

Mit diesen
Eigenschaften
schöpfen Sie
Ihr Potenzial
nachhaltig aus

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Twelve and a Half: Leveraging the Emotional Ingredients Necessary
for Business Success
ISBN 978-0-06-267468-5

Copyright der Originalausgabe 2021:
Copyright © 2021 by Gary Vaynerchuk. All rights reserved.
Published by arrangement with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers, LLC.

Copyright der deutschen Ausgabe 2022:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Irene Fried
Autorenfoto Gary Vaynerchuk: Stephen Skaar
Cover, Satz und Herstellung: Daniela Freitag
Lektorat: Jana Siegemund
Druck: CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978-3-86470-807-7

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenbuchverlage
www.instagram.com/plassen_buchverlage

Für alle Unternehmerinnen und Unternehmer,
Gründerinnen und Gründer, Führungskräfte,
Managerinnen und Manager, Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter, Mütter, Väter und ältere Geschwister,
die den Mut haben, sich zu verbessern, um jene
anzuführen, die zu ihnen aufsehen.

Inhalt

Einleitung	9
Meine halbe Zutat: Freundliche Offenheit	16

Teil I: Emotionale Zutaten	21
--------------------------------------	----

DANKBARKEIT	23
SELBSTBEWUSSTSEIN	29
VERANTWORTUNG	35
OPTIMISMUS	41
EMPATHIE	45
FREUNDLICHKEIT	49
HARTNÄCKIGKEIT	53
NEUGIER	57
GEDULD	63
ÜBERZEUGUNG	67
DEMUT	71
AMBITION	77

Teil II: Beispiele aus der Praxis	81
---	----

Teil III: Übungen	183
Fazit	199
Die Inspiration zu diesem Buch	202
Danksagungen	204
Anmerkungen	205

EINLEITUNG

Vor einigen Jahren stand das schwierigste Gespräch mit einer Kundin an, das ich in meiner beruflichen Laufbahn je führen musste.

Genauer gesagt mit einer Topmanagerin von einer der größten Marken, die wir bei VaynerMedia – einer modernen Kreativ- und Medienagentur, der ich als CEO vorstehe – betreuten. Sie rief mich an und bat um ein Treffen im Zentrum Manhattans. Sie wollte persönlich mit mir sprechen.

An diesem Tag hatte eine Neueinsteigerin in meiner Firma versehentlich einen Tweet vom Twitter-Konto des Kunden gepostet, in der Annahme, sie wäre über ihr Privatkonto eingeloggt. Einen ziemlich negativen Tweet über eine andere Agentur, mit der wir zur Betreuung der besagten Marke zusammenarbeiteten. Für Dritte sah es so aus, als hätte sich die Marke abfällig über die Agentur geäußert.

Das Treffen war recht kurz. Die Managerin informierte mich, dass sie erwarte, dass so etwas nicht wieder vorkomme, und forderte mich auf, angemessene Protokolle und Systeme einzurichten, um das sicherzustellen.

Und dann sagte sie: „Unser Unternehmen kann nur unter einer Bedingung weiter mit Ihnen zusammenarbeiten: wenn Sie die Senderin des Tweets entlassen.“

Ich brauchte nur etwa eine Hundertstelsekunde, um darüber nachzudenken.

Und antwortete ihr: „Das kann ich nicht tun.“

Ich musste in der Lage sein, mein Geschäft selbst zu führen und eigene Entscheidungen bezüglich meiner Mitarbeiter zu treffen. Der Managerin stand jede Möglichkeit offen, uns zu feuern, sollte sie es für notwendig erachten. Es musste jedoch meine Entscheidung bleiben, welche Konsequenzen dieser Tweet haben würde.

Sie war überrascht. Immerhin generierten wir zu der Zeit etwa 30 Prozent unseres Gesamtumsatzes mit dieser Marke.

Innerlich rechnete ich damit, dass sie sich von uns trennen würden. Aber ich wusste auch: Wir generierten gerade so viele neue Aufträge, dass wir uns ein Jahr ohne Gewinn leisten konnten. Zudem hatte ich genügend gespart, um bei Bedarf die Zeit zu überbrücken, sollten wir in diesem Jahr Verluste einfahren. Wenn wir diese Krise überstehen könnten, wäre das ein deutliches Zeichen für unsere Mitarbeiter, worauf wir wirklich Wert legen.

Dieses Gespräch markierte einen jener interessanten Momente, in denen man entscheiden muss, wofür man wirklich steht. Wir vereinbarten ein Telefonat für den darauffolgenden Tag und ich blieb standhaft. Zum Glück gab uns die Kundin nicht den Laufpass.

Ich erzähle diese Geschichte, weil die moderne Gesellschaft ihre Definition einer „fundierte unternehmerische Entscheidung“ unverhältnismäßig stark auf Analytik ausrichtet. Führungskräfte tendieren dazu, sich im „Schwarz-Weiß“ sicher zu fühlen. Sie finden Halt in der Wissenschaft, der Mathematik, in konkreten Daten und dem, was in einer Tabellenkalkulation gut aussieht.

Wie wirksam Empathie, Freundlichkeit und Selbstbewusstsein an 30, 60, 90, 365 oder sogar 730 Tagen in einer Organisation sind, ist schwieriger zu messen. Die Resultate dürften aber entscheidend sein. Wenn man Angst aus der Organisation eliminieren kann, hat dies überaus positive Auswirkungen. Wenn Mitarbeiter ihre Zeit nicht damit verbringen müssten, sich gegenseitig zu übertrumpfen und aus dem Spiel zu kicken, könnten sie tatsächlich anstehende

Aufgaben bewältigen. Ich weiß nicht, welches sechsjährige Mädchen aus Tennessee das System erfinden wird, mit dem das zu bewerten sein wird, aber eines Tages wird es möglich sein. Und damit dürfte sich dieses Maß an gesundem Menschenverstand und menschlicher Wahrheit lohnen.

Speziell in Großunternehmen beruhen zahlreiche Entscheidungen auf den Quartalszahlen. Diese Praxis geht auf die Wall Street und auf Wirtschaftsschulen zurück, wo man jedes Quartal anhand seiner Leistung beurteilt wird. Das kann zu Kurzfristverhalten führen, auch wenn viele von uns eigentlich vorhaben, in den kommenden 5, 10, 20 oder gar 50 plus Jahren geschäftlich aktiv zu sein.

Die Fokussierung auf kurzfristige Kennzahlen kann leider auch bewirken, dass emotionale Intelligenz zwar „vorteilhaft“, aber keine Voraussetzung ist. Dadurch entsteht ein Umfeld, in dem Führungskräfte wegschauen, wenn ein Mitarbeiter allen anderen im Büro das Leben schwer macht, nur weil ebenjener Mitarbeiter zufällig den meisten Umsatz generiert. Und es führt dazu, dass Menschen den Eindruck gewinnen, dass negatives Verhalten und ein schlechter EQ (Emotionaler Quotient) schlichtweg die Begleiterscheinungen sind, wenn man „etwas vom Geschäft versteht“.

Bei meinem Eintritt in die Geschäftswelt in den späten 1990er-Jahren wurde dieses Schwarz-Weiß-Denken in den Himmel gelobt. Dass Soft Skills der Schlüssel zum Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens sein könnten, wurde damals nicht gesehen. Ich kann mich nicht erinnern, dass diese Charakterzüge in der Mainstream-Geschäftswelt hervorgehoben wurden. Sie war von gnadenlosem Wettbewerb geprägt; sie war ein Unterfangen, in dem „nur die Starken überleben“.

Ironischerweise glaube ich *auch*, dass nur die Starken überleben. Sich ganz auf seine Menschlichkeit einzulassen, ist meiner Ansicht nach die eigentliche Stärke, die dazu beiträgt, dass man überleben und sich entfalten kann. *Nicht* derjenige zu sein, der andere in einem Konferenzraum anschreit. *Nicht* der zähe Verhandlungspartner zu sein, der verbal aggressiv auftrumpft. Bis heute bin ich davon über-

zeugt, dass der stärkste Mensch jemand ist, der allen Widrigkeiten zum Trotz Freundlichkeit aufbringen kann. Die zwölf in diesem Buch beschriebenen Zutaten (zu der halben kommen wir später) sind zum Teil Eigenschaften, die mir im Laufe der Jahre zu Erfolg und Glück verholfen haben, aber auch andere, die ich beobachtet und bewundert habe: Dankbarkeit, Selbstbewusstsein, Verantwortung, Optimismus, Empathie, Freundlichkeit, Hartnäckigkeit, Neugier, Geduld, Überzeugung, Demut und Ambition. Sicher ist das Schwarz-Weiß-Denken immer noch vorherrschend; weitaus wichtiger ist aber, über Soft Skills zu verfügen.

Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass es 15 bis 50 weitere Eigenschaften gibt, die es in das Buch hätten schaffen können. Diese zwölf stachen jedoch hervor, als mir auffiel, dass andere Führungskräfte diese Eigenschaften nicht ausreichend einsetzen und welchen Effekt diese Diskrepanz auf die Menschen um sie herum hatte. Zahlreiche Menschen erzählten mir in Konferenzsälen, bei Geschäftsessen, in Bussen und auf Flügen Geschichten, in denen diese zwölf Elemente missachtet wurden. Das Traurige an der menschlichen Natur ist unter anderem, dass eine ablehnende Haltung mehr Aussagekraft hat als eine positive Einstellung. Dabei ist eine treibende Kraft in meinem Leben, dem Positiven mehr Raum zu bieten. Es ist einer der Gründe, weshalb ich dieses Buch geschrieben habe: Um diese Charaktereigenschaften zu feiern und sie in der Geschäftswelt ins Rampenlicht zu rücken.

Die größte Herausforderung für mich war, diese Elemente herauszuarbeiten und sie zu artikulieren. Denn sie sind nicht greifbar. Sie lassen sich nicht in einer Tabelle abbilden oder messen. Als ich im Mai 1998 den Spirituosensladen meines Vaters betrat, war ich mir ihrer Bedeutung sicher nicht bewusst.

Ein großer Redner ist mein Vater nicht. Aber am Thanksgiving-Wochenende 2020, als ich bereits mit der Arbeit an diesem Buch begonnen hatte, erzählte er mir, dass er damals, als ich bei ihm anfang, nicht an das Konzept „Unternehmenskultur“ glaubte. Da er aus der Sowjetunion stammte, hielt er Angst und Geld für die wirksams-

ten Motivationsquellen. Damit trieb er seine Karriere voran. Und heute? Heute hat bei ihm die positive Unternehmenskultur Vorrang vor allem anderen. Auch wenn es für ihn nicht selbstverständlich ist und er sich schwertut, es seinen Freunden zu erklären, so weiß er, dass sie von entscheidender Bedeutung ist, sagte er mir. Ich finde es poetisch – vor allem, wenn man bedenkt, wie selten mein Vater mit mir über Derartiges spricht.

Für mich ist dieses Buch befreiend, weil es mir das ermöglicht, was ich aufgrund meiner zerstreuten Kommunikation in den sozialen Medien nicht machen kann. Ich denke, meinen Erfolg verdanke ich zu einem Großteil der Demut. Sieht man sich nun aber ein einminütiges Video von mir an, in dem ich auf TikTok mit unheimlicher Überzeugung von einer Gelegenheit schwärme, könnte man sagen: „Zur Hölle mit dem Besserwisser.“ Sie werden feststellen, dass man bescheiden und neugierig sein und gleichzeitig seine Überzeugungen mit Vehemenz vertreten kann. Es ist kein Entweder-oder.

Im zweiten Teil werde ich diese zwölf Zutaten zu vollwertigen „Mahlzeiten“ kombinieren und aufzeigen, wie man sie gemeinsam einsetzen kann, wenn man vor verschiedenen Herausforderungen im Geschäftsleben steht. Beispielsweise werden Verantwortung und Überzeugung oftmals als Gegenstück zu Empathie und Freundlichkeit angesehen, als Charaktereigenschaften, die mehr „Biss“ haben. Eigenschaften wie Demut und Überzeugung, Ehrgeiz und Geduld, Dankbarkeit und Verantwortung könnten ebenfalls als Gegensätze interpretiert werden. Mit diesem Buch lernen Sie zu verstehen, wie viele *scheinbar* gegensätzliche Zutaten tatsächlich zusammenwirken können.

Diese zwölf Zutaten einzeln zu entwickeln, ist nur der Anfang. Der wahre Nutzen liegt in dem Wissen, wie man die Mahlzeit zubereitet. Selbst wenn alle zwölf bei Ihnen von Natur aus einen festen Platz einnehmen oder Sie das Glück hatten, sich einige durch Erfahrung aneignen zu können, müssen Sie immer noch wissen, wie man sie gemeinsam einsetzt. Sie müssen immer noch der „Chefkoch“ sein, der die Zutaten „zubereitet“.

Es gibt eine Zeit und einen Ort für einen Big Mac, aber ich würde ihn nicht gerade anbieten, wenn ich eine Mahlzeit für 25 strikte Veganer plante. Jedes Gericht, das Sie zubereiten, muss den Rahmen der Situation berücksichtigen, in der es serviert wird. In sämtlichen Geschäftsszenarien müssen diese zwölf Charaktereigenschaften unterschiedlich kombiniert zum Einsatz kommen. Etwas anderes mache auch ich nicht.

Nehmen wir an, Sie sind Chef einer Anwaltskanzlei und haben jemanden eingestellt, der in einem Armenviertel aufwuchs. Ihm sind die Sitten bei einem schicken Abendessen mit einem Klienten nicht bekannt, und am Ende kommt der Deal deshalb nicht zustande. An diesem Punkt müssen Sie Dankbarkeit und Verantwortung aus dem „Gewürzregal“ nehmen. Sie müssen dankbar dafür sein, dass Sie überhaupt die Gelegenheit haben, ein eigenes Geschäft zu besitzen und diesen neuen Kunden zu gewinnen. Sie zeigen Verantwortung, indem Sie sich bewusst machen, dass Sie zwar die Person eingestellt, es aber versäumt haben, sie entsprechend einzuweisen. Und mit einem Mal wird alles andere zur Nebensache.

Keine dieser zwölf Zutaten kann ihre Wirkung entfalten, wenn im Kern keine Geduld vorhanden ist. Wenn Sie einen Kuchen backen, ist Geduld der Teigmantel. Man könnte meinen, Ambition widerspricht der Geduld. Ich bin allerdings der Ansicht, dass Geduld den Weg zu Ihren Ambitionen ebnet.

Oftmals verwirklichen Menschen ihre Ambitionen aufgrund der eigenen Unsicherheit nicht. In ihrem verzweifelten Bemühen, Erfolge zu erzielen, damit ihnen das Publikum zujubelt, nehmen sie letztlich Abkürzungen. Für solche Menschen ist es schwierig, ein bedeutendes Unternehmen aufzubauen, weil sie sich so sehr darauf konzentrieren, eine Million Dollar zu verdienen und Kleidung, Boote und andere schicke Sachen zu kaufen, ohne je Geduld entwickelt zu haben.

Was Sie beruflich auch tun, im Normalfall dürfte es den Großteil Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Daher ist Geduld eine durchaus sinnvolle Methode, Ihre Ziele zu erreichen. Mangelnde Geduld ist

eine große Schwäche, die schon zu mehr Fehlentscheidungen geführt hat als jede andere Eigenschaft.

Bei Wine Library fällt mir das gelegentlich bei meinen Einkäufern auf, wenn wir Entscheidungen treffen und Verträge aushandeln. Sich zu vergegenwärtigen, dass die uns beliefernden Weinverkäufer über die nächsten 50 Jahre unsere Partner sein werden, ist zwingend notwendig. Darum habe ich bei Weindeals schon viel Geld verschenkt. Hätte ich die Verkäufer jedes Mal bis auf die Knochen ausgenommen, hätten sie nicht dieselbe Beziehung zu mir aufgebaut. Und es hätte wohl auch weniger Chancen in der Zukunft gegeben.

Bereits zu Beginn meiner Karriere war mir etwas bei einem unserer Einkäufer aufgefallen, der ein eindrucksvoller Verhandlungsführer war. Als ich mir jedoch die Beziehungen zu unseren Weinlieferanten genauer ansah, fiel mir auf, dass sie erstens auf seinen Verhandlungsstil mit einer Anhebung des Ausgangspreises reagierten und zweitens ihre Weine allmählich in anderen Läden anboten. Indem ich auf Geld verzichtete, erhielt ich noch mehr von den besten Weinen und hatte dazu einen besseren Ausgangspunkt in jeder Verhandlung.

Als CEO oder Manager braucht man zudem Geduld, wenn man Mitarbeiter in ihrer Entwicklung verfolgt. Viele meiner Partner und Angestellten taten sich anfänglich schwer in der Funktion, in der sie später zur Höchstform aufliefen.

Am wichtigsten ist, geduldig mit sich selbst zu sein, während man diese Zutaten entwickelt. Hat man das Gefühl, dass einem die Zeit davonläuft, wird man hektisch und ist anfällig für Fehlentscheidungen. Als ich mir auf *Netflix* „Das Damengambit“ ansah, fiel mir auf, dass die Spieler immer hektischer wurden, je weniger Zeit auf der Schachuhr stand. Die gleiche Reaktion bemerkte ich in den Videos der besten Schachspieler. Ihre Körpersprache und ihre Entscheidungen wurden hektischer, wenn die Zeit zu einem Teil des Problems wurde.

Ich glaube, die meisten Menschen, die ein Unternehmen gründen und aufbauen, haben kein gutes Verhältnis zum Faktor Zeit. Sie ver-

kennen ihn. Ihre Entscheidungen treffen sie aufgrund von Ereignissen mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit – wie zum Beispiel vom Bus überfahren zu werden. Dabei vergessen sie, dass sie mit steigender Lebenserwartung womöglich 90 oder gar 100 Jahre alt werden könnten. Geduld hat mich davon abgehalten, gedanklich bei den schlechten Deals zu verweilen, die ich gemacht habe. Und sie hat es mir ermöglicht, in einem Familienunternehmen zu arbeiten, wo ich auf das Gehalt verzichtete, das ich anderswo hätte verdienen können. Aufgrund der Geduld konnte ich im Kleinen und Großen Rückschritte machen, ohne dass ich vor Mutlosigkeit gelähmt gewesen wäre.

Ich denke, mir bleibt sehr viel mehr Zeit zum Handeln. Ob das nun tatsächlich so ist oder nicht, bleibt dahingestellt. Ich jedenfalls fühle mich durch diese Einstellung jeden Tag enorm glücklich.

MEINE HALBE ZUTAT: FREUNDLICHE OFFENHEIT

Geduld und Ambition, Dankbarkeit und Verantwortung, Empathie und Überzeugung – viele dieser Charaktereigenschaften bringe ich ins Gleichgewicht, indem ich sie miteinander kombiniere. Ich arbeite daran, meine Freundlichkeit mit Offenheit auszubalancieren. Mir ist bewusst geworden, dass Freundlichkeit *ohne* Offenheit in meiner Organisation eine Anspruchshaltung schuf. Indem ich immer wieder ohne kritisches Feedback für positive Bestätigung sorgte, erzeugte ich eine Illusion, die zu Anspruchsdenken führte.

Ich reagiere instinktiv auf Konfrontation, folglich fiel es mir in meiner beruflichen Laufbahn meistens eher schwer, kritisches Feedback zu geben. Nach 24 Jahren als Unternehmer bin ich untröstlich, dass mich Menschen nicht mögen, weil ich es nicht schaffte, offen zu ihnen zu sein. Ich entließ sie, ohne ihnen ausreichend Feedback mitzugeben, oder schuf Situationen, die sie zwang, zu kündigen.

Das Schöne an der Offenheit, das Menschliche daran, konnte ich nicht sehen. Mir war nicht klar, dass Freundlichkeit genau genom-

men bedeutet, offen zu sein. Es fallen mir zahlreiche Gelegenheiten ein, wenn etwas freundliche Offenheit meinen Erfolg befördert hätte. All meine Unzufriedenheit im Leben und im Geschäft ist das Ergebnis meiner Unfähigkeit, dann freundliche Offenheit an den Tag zu legen, wenn es nötig war. Darum ist es meine halbe Zutat. „Halb“ deshalb, weil bei jedem irgendetwas vorhanden ist. Egal für wie schlimm man sich selbst hält, dass Sie sich überhaupt einer Schwäche oder einer Diskrepanz bewusst sind, hat bereits den Prozess in Gang gesetzt, dass Sie an dieser unterentwickelten Fähigkeit arbeiten.

Meine Hälfte macht mir klar, wie wichtig die übrigen zwölf Zutaten sind. Dass ich mit freundlicher Offenheit noch nicht gut zu rechte komme, zumindest nicht so, dass ich ein ganzes Gericht damit zubereiten könnte, lässt mich erkennen, dass es Ihnen schaden wird, wenn eine der zwölf Zutaten fehlt. Es wird Sie einschränken. Es ist ein Indikator für Ihre Schwachstellen.

Wenn Sie dieses Buch lesen, möchte ich nicht, dass Sie sich deprimiert fühlen, wenn Sie herausfinden, was Ihre Hälfte ist. Vielmehr sollten Sie begeistert sein, denn je mehr Sie an ihr feilen, desto mehr Gutes wird Ihnen widerfahren. Vielleicht erkennen Sie, dass Sie unglücklich sind, weil Sie nicht freundlich sein können. Vielleicht verstehen Sie dann, warum Sie Ihre Praktikanten anschreien. Vielleicht bringen Sie ans Licht, warum Sie bei der Arbeit egoistisch sind. Vielleicht erkennen Sie, dass Sie nicht „vollkommen“ sind. Ich bin dankbar, dass ich an der freundlichen Offenheit arbeiten kann, die eine enorme Bereicherung für die anderen zwölf Zutaten ist.

Das Wachstumspotenzial der meisten Unternehmen wird durch die emotionale Intelligenz ihrer Führungspersönlichkeiten begrenzt. Das gilt für Sportmannschaften genauso wie für Familien und souveräne Staaten. Jede einzelne Person, die ein Kind hat, ist ein Anführer. Jeder mit einem jüngeren Geschwister ist ein Anführer. Alle Tierbesitzer sind Anführer. Jeder, der auch nur eine Person zu managen hat, ist ein Anführer.

Dieses Buch wird Sie dabei unterstützen, Ihre Zutaten zu verfeinern und Ihre Führungsqualitäten zu verbessern. Die Qualität Ihres

Gerichts hängt davon ab, wie hochwertig Ihre Zutaten sind und in welchen Kombinationen Sie sie einsetzen.

Alle zwölf sind wichtig. Wenn eine Zutat über eine andere dominiert, wird das Gericht nicht schmecken. Was ist wichtiger? Der Fisch oder das Salz? Was ist beim Backen eines Kuchens wichtiger? Das Mehl oder die Eier? Die Antwort lautet stets: beides. Beide Zutaten sind gleichermaßen wertvoll, müssen aber in unterschiedlichen Situationen in verschiedenen Mengenverhältnissen eingesetzt werden. In Ihrem ganzen Leben müssen Sie zu unterschiedlichen Zeiten jeweils andere Zutaten verwenden.

So vieles an meinem unglaublichen Erfolg lässt sich darauf zurückführen, dass ich zwölf davon im Griff habe. Dass nicht jedes meiner Gerichte perfekt geschmeckt hat, lag daran, dass die freundliche Offenheit gefehlt hat.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Gleich zu Beginn von Teil I wird Ihnen auffallen, dass ich jede Zutat definiere und erläutere, wie sie sich auf Ihre Karriere und Ihr Leben als Ganzes auswirken kann. Dabei verdeutliche ich ein zentrales Konzept, das zugleich der wichtigste Satz in diesem Buch sein könnte: *Wenn Sie tatsächlich begreifen, wie bedeutungslos das Business im großen Ganzen Ihres Lebens ist, können Sie es genießen und möglicherweise ein schöneres Leben führen.* Die Menschen sehen in mir einen Unternehmer und Geschäftsmann. Könnte man in mir wie in einem Buch lesen, wären die meisten wohl schockiert, wie wenig ich mir tatsächlich aus dem Business mache.

Bevor Sie sich mit den folgenden Seiten beschäftigen, sollten Sie eines wissen: Wenn Ihnen das Leben als Ganzes mehr wert ist als der berufliche Erfolg, wird das Spiel um einiges einfacher und es macht deutlich mehr Spaß. Wenn Sie Glück über Geld, Aktien und öffentliche Bewunderung stellen, wird Ihr Arbeitsalltag langfristig nachhaltig. Manche Unternehmer, Manager und Gründer von erfolgreichen Firmen machen gelegentlich einen Burn-out oder Zu-

sammenbrüche durch, weil sie die zwölf Zutaten nicht verwendet haben.

In Teil II gehen wir eine Vielzahl von Beispielen aus der Praxis durch, die aufzeigen, wie diese Zutaten in unterschiedlichen Kombinationen miteinander verwendet werden können. Zusätzlich haben Sie die Gelegenheit, über Ihre Reaktionen auf herausfordernde Situationen in Ihrem Berufsleben nachzudenken und auch darüber, was Sie heute – mit dem Wissen aus dem Buch – anders machen würden.

In Teil III gebe ich Ihnen praktische Übungen an die Hand, mit denen Sie jede Zutat entwickeln können, auch die freundliche Offenheit. Diese Übungen werden Ihre Überzeugung bezüglich Ihrer Stärken verbessern und Ihnen helfen, Unsicherheiten zu identifizieren, Ihre Hälften aufzudecken und in diesen Bereichen zu wachsen. Eine vollständige Aufstellung der weiterführenden Ressourcen finden Sie unter garyvee.com/twelveandahalfbook.

Mein Standpunkt ist skandalös einfach: Ich sehe das Business als Kunstwerk. Es kann meines Erachtens genauso schön wie eine Sinfonie oder ein Gemälde sein, wenn es korrekt betrieben wird.

Damit es aber je diesen Platz in der Gesellschaft einnehmen kann, muss uns bewusst werden, wie die zwölfte emotionalen Zutaten in diesem Buch als Katalysator für Erfolg im Business dienen können.

TEIL EINS

**EMOTIONALE
ZUTATEN**

DANKBARKEIT

Die Eigenschaft, dankbar zu sein. Bereitschaft, Wertschätzung zu zeigen und Freundlichkeit zu erwidern.¹

Gäbe es eine Rangliste, in der alle Menschen der Welt nach ihrem Gesamterfolg und ihrer Zufriedenheit aufgelistet wären (von 1 bis 7,7 Milliarden), welche Stelle würden Sie wohl einnehmen?

Notieren Sie Ihre Antwort hier: _____ von 7,7 Milliarden.
Haben Sie Ihre Zahl? Großartig.

Der Weltgesundheitsorganisation WHO zufolge mangelt es 785 Millionen Menschen weltweit an einer elementaren Trinkwasserversorgung.² Das sind etwas mehr als zehn Prozent der Weltbevölkerung, und selbst zwei Millionen Amerikaner haben keinen Zugang zu hygienisch einwandfreiem Trinkwasser oder einer sanitären Grundversorgung.³

Haben Sie jeden Tag genug zu essen?

Im Jahr 2018 litten mehr als 820 Millionen Menschen weltweit an Unterernährung.⁴

Egal wie sehr Sie Ihren Job hassen – steht es Ihnen in irgendeiner Form offen, sich einen anderen Job zu suchen? Laut dem Global Slavery Index lebten 2016 40,3 Millionen Menschen in moderner Sklaverei.⁵ Diese Menschen haben *wirklich nicht* die Möglichkeit, einfach zu gehen.

Haben Sie zu Hause eine richtige Toilette? Etwa 60 Prozent der Weltbevölkerung (also 4,5 Milliarden Menschen) haben keine Toilette, die menschliche Exkrememente vernünftig entsorgt.⁶

Haben Sie zu Hause Highspeed-Internet? Etwa drei Milliarden Menschen haben *gar kein* Internet.⁷ Und selbst 21 Millionen Amerikanern fehlt ein Breitbandanschluss.⁸

Und das Thema Einkommen haben wir noch nicht einmal angesprochen. Dem „Davos 2017 Global wage calculator“ von *CNN* zufolge liegt das bereinigte jährliche Durchschnittseinkommen weltweit bei 20.328 US-Dollar.⁹ In Russland beträgt es etwa 5.457 US-Dollar pro Jahr, in Brasilien 4.659 US-Dollar, in Indien 1.666 US-Dollar und in Malawi 1.149 US-Dollar.

Wie Sie sehen, gibt es zu viele Variablen, um Ihre genaue Position unter 7,7 Milliarden bestimmen zu können. Indem ich Sie mit all diesen Fakten konfrontiere, hoffe ich allerdings, Ihnen zu vermitteln, was tatsächlich in der Welt außerhalb Ihres direkten Umfelds vor sich geht.

Der richtige Blickwinkel und Dankbarkeit sind dabei meine Triebfedern. Ich bin in der ehemaligen Sowjetunion in Belarus zur Welt gekommen, mir ist also sehr wohl bewusst, wie viel schlimmer das Leben tatsächlich sein könnte. Womöglich wäre mir eine Flucht ohne das folgende Ereignis nicht möglich gewesen:

Im Jahr 1970 planten 16 Russen die Entführung eines Kleinflugzeuges. Die Gruppe behauptete, auf eine Hochzeit gehen zu wollen, insgeheim wollten sie jedoch das Flugzeug nach Schweden fliegen, um der Sowjetunion zu entfliehen. Ihr eigentliches Ziel war es, nach Israel zu gelangen. Doch der Plan ging nicht auf: Die Beteiligten wurden verhaftet und wegen Hochverrats ins Gefängnis gesteckt.

Gleichwohl lenkte dieses Ereignis die weltweite Aufmerksamkeit auf die Menschenrechtsproblematik in der Sowjetunion während des Kalten Krieges. In den USA berichteten die Medien über die geplante Flugzeugentführung, was die politische Landschaft veränderte. Wegen der erhöhten Aufmerksamkeit und des Drucks lockerte die Sowjetunion die Vorschriften und ließ letztendlich mehr Juden ausreisen.