

Leseprobe aus:

Robert K. von Weizsäcker, Stefan Kindermann

Der Königsplan



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.

INHALT

Die Schachnotation 8

Vorwort 11

Einleitung von Stefan Kindermann 15

Einleitung von Robert K. von Weizsäcker 23

Kapitel 1: In Bestform beginnen 31

Das Geheimnis konstanter Leistungen 32 – Die persönliche Bedeutung des Ziels bestimmen 35 – Den inneren Zustand würdigen 36 – Emotionen und Problemlösung 39 – Das innere Gespräch 43 – Hilfreiche Fähigkeiten bestimmen 47 – Innere Ressourcen finden 48 – Ein Kraftsymbol schaffen 50 – Die Elemente verbinden 54 – Zur Funktionsweise des Vorstellungsvermögens 55

Kapitel 2: Ja zum Jetzt 59

Historische Entscheidungen 59 – Fatale Folgen 61 – Die gemeinsame Ursünde 62 – Schachamateure im Labor 64 – Im Kopf des Schachmeisters 67 – Folgerungen für die Planungspraxis 72 – Kritische Hürden 78 – Nebelworte und Suggestivbilder 80 – Napoleon unter Zugzwang 84 – Zugzwang im Schach 88

Kapitel 3: Kreativer Kreislauf 97

Ein unlösbares Problem? 97 – Das Geheimnis schachlicher Kreativität 100 – Der Kreative Kreislauf in Aktion 102 – Das System des Kreativen Kreislaufs 105 – Der Kreative Kreislauf in der Praxis 108 – Michael Cullens Geniestreich 113 – Der richtige Rahmen 114 – Der Kreative Kreislauf im Team 115 – Der Moderator oder die Metaposition 116 – Was ist Kreativität? 117 – Typische Fehlleistungen der Intuition 119 – Der innere Musterkoffer 124 – Zum Wesen der Intuition 129 – Bewusst und unbewusst 134 – Der Bezug von Unbewusstem, Intuition und Kreativität 136 – Intuition und Kreativität gezielt fördern 137 – Die Kraft des Perspektivwechsels 145 – Ideen verknüpfen und einbetten 149

Kapitel 4: Sinnvolle Suche 157

Am Rande des Abgrunds 159 – Im Spiegel des Schachmodells 161 – Kritische Entscheidungen 173 – Zur Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten im Rahmen einer Planung 183 – Ratio, Intuition und Zeit 185 – Durch die Augen des Anderen sehen – die Perspektive anderer Menschen verstehen 192 – Gefangenendilemma und Nash-Gleichgewicht 197 – Vom Wesen der Drohung 201 – Das Flexibilitätsprinzip 203 – Kennedys Lösung 209

Kapitel 5: Zündende Ziele 219

Wege zum Ziel 220 – Zur Struktur der Zielbestimmung 223 – Zieldynamik und Bewertung 225 – Bewertungskonflikte 230 – Die Staatsverschuldung im Licht der Zielbestimmung 235 – Konkurrierende Ziele mit unterschiedlichem Zeithorizont 240 – Kleiner Exkurs über das individuelle Wertesystem 243 – Werte und Ziele anderer Menschen verstehen 248 – Logikübung: Die drei Gefangenen 248 – Das zukünftige Verhalten anderer Menschen einplanen 255

Kapitel 6: Am Zeitstrahl zurück 259

Ein «riesiges» Abenteuer 259 – Ein modernes Dilemma 260 – Die Voraussetzung für rückwärtsgerichtete Planung 263 – Der Zieltest 267 – Rückwärtsdenken bei Schachspielern im Experiment – das Centipedes-Game 270 – Rätsel aus der Grundschule 274 – Rückwärtsdenken an der Kletterwand 274 – Die Lösung des Odysseus 275 – Rettung aus dem Dilemma der Hausverwaltung 277 – Lösungsansätze für das Problem Staatsverschuldung durch den rückwärtsgerichteten Ansatz 280 – Das Piratenproblem 281 – Ein rückwärtsinduziertes Schachbeispiel 284 – Präzise Zeitmarken mittels Rückwärtsstruktur 288 – Der Kern des Denkens – Begegnungen auf der Zeitreise 289 – Der kombinierte Denkansatz im Schachmodell 290 – Das Problem mit Wolf, Ziege und Kohlkopf 294 – Ein Fazit 297 – Zur Entwicklung eines neuen Medikaments 298 – Die deutsche Bankenkrise 2008 299 – Unternehmensbewertung und Unternehmenstransaktion 302 – Forschungs- und Entwicklungsprojekte in der Pharmaindustrie 304 – Ölförderung mit Verzögerungsoption 311

Kapitel 7: Rentable Reflexion 316

Der Umgang mit Rückschlägen 317 – Die Erfolgsfalle 322 – Den Erfolg verankern 324 – Der Königsplan im Überblick 326

Schlussbemerkung 330

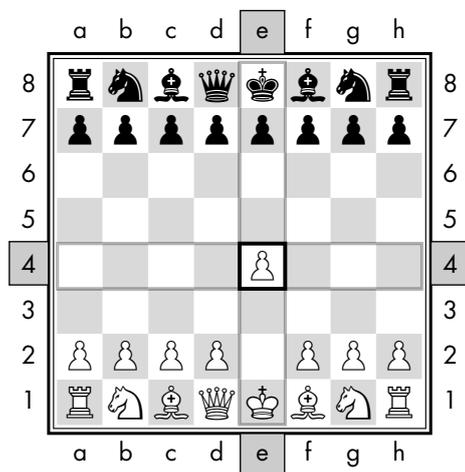
Literaturverzeichnis 331

Danksagung 335

DIE SCHACHNOTATION

Die Schachnotation ermöglicht es, jedes Feld und jeden Zug eindeutig zu beschreiben. Auf diese Weise kann auch jede Schachpartie aufgezeichnet werden, so wie ein Musikstück durch seine Noten dargestellt wird. Gebräuchlich ist heute weltweit die sogenannte algebraische Notation. Das Prinzip entspricht hier der bei einem Stadtplan oder einer Landkarte gebräuchlichen Methode.

Wenn wir das folgende Schachdiagramm betrachten, so finden wir am unteren Rand die Buchstaben von a bis h in horizontaler Anordnung. Am linken Rand sehen wir in vertikaler Folge die Zahlen von 1 bis 8. Damit ist jedes Feld bestimmt. So befindet sich der weiße König in der Ausgangsstellung auf dem Feld e1, die schwarze Dame auf dem Feld d8.



Für die Beschreibung eines Zuges ist heute die sogenannte Kurznotation gebräuchlich. Hier wird nur das Zielfeld der gerade gezogenen Figur dargestellt. Im Diagramm hat Weiß in der Ausgangsstellung den Bauern vor seinem König zwei Felder nach vorne gezogen.

Dieser Bauer kam vom Feld e2 und wurde nach e4 versetzt. Daher schreibt man **1. e4**.

Würde Schwarz spiegelbildlich antworten und ebenfalls den Bauern vor seinem König zwei Felder nach vorne ziehen, so würde das dem Zug **1. ... e5** entsprechen. In der Schachnotation werden Zugpaare von aufeinanderfolgendem weißem und schwarzem Zug zusammengefasst, also z.B. **1. e4 e5 2. d4 d6**. Wird in einem Diagramm zuerst ein schwarzer Zug wiedergegeben, so setzt man hinter die Zugnummer drei Punkte, beispielsweise also **2. ... d6**.

Bauernzüge werden nur durch die Anfangs- und Endkoordinaten dargestellt. Zieht eine andere Figur, so setzt man ihren Anfangsbuchstaben vor ihren Zug, also S für Springer, L für Läufer, T für Turm, K für König und D für Dame.

Die folgenden Sonderzeichen kommen zusätzlich zum Einsatz:

Ein «x» kennzeichnet einen Schlagfall. Im Verlauf eines solchen Zuges wird also eine gegnerische Figur vom Brett entfernt. Ein «+» steht für ein Schachgebot, durch einen solchen Zug wird also der gegnerische König bedroht.

Verwandelt sich ein Bauer auf der von ihm aus gesehen letzten Reihe in eine andere Figur, so wird das Zeichen dieser Figur an das Ende des Zuges gesetzt. So würde beispielsweise d8D bedeuten, dass ein weißer Bauer von d7 nach d8 zieht und sich dabei in eine Dame verwandelt.

Die kurze Rochade wird durch o-o, die lange Rochade durch o-o-o dargestellt. Schlägt ein Bauer unter Anwendung der En-Passant-Regel, so wird dies durch «e.p.» am Ende des Zuges gekennzeichnet. So bedeutet cxd6 e.p., was auch vereinfacht als cd geschrieben wird.

Zu beachten ist noch, dass zu Anfang einer Schachpartie das rechte untere Eckfeld immer weiß sein und den Koordinaten h1 entsprechen muss.

Die tatsächlich gespielten Züge einer Partie beziehungsweise der korrekte Lösungsweg eines Problems werden **halbfett** gesetzt. Mögliche Abweichungen vom Hauptabspiel erscheinen normal.

VORWORT

*«Lange schon, bevor es auch nur eine Spur
von wissenschaftlichem Denken gab, lernte
der Mensch planvolles Handeln im Spiel.*

Das höchste aller dieser Spiele ist das Schach.»

EMANUEL LASKER, Schachweltmeister von 1894 bis 1921

«Das Leben ist eine Partie Schach.»

MIGUEL CERVANTES, spanischer Schriftsteller

Unser Leben wird zu großen Teilen von Planen und Entscheiden bestimmt. Ob es um die Wahl einer neuen Wohnung, die Überzeugung eines wichtigen Kunden, die richtige Geldanlage oder die beste Schule für unsere Kinder geht: Durch unser Planen und die daraus resultierenden Entscheidungen stellen wir die Weichen für die Zukunft. Manchmal gibt dabei unser Bauchgefühl den Ausschlag, manchmal stützen wir uns auf klare Fakten und nüchterne Logik. Gelingt uns das gut, so haben wir bestmögliche Voraussetzungen geschaffen, unsere Ziele zu erreichen.

Tatsächlich sind wir aber immer wieder mit sehr schwierigen Problemen konfrontiert, bei denen zunächst kein Lösungsweg zu erkennen ist. Unser Gefühl mag sich als trügerisch erweisen, unsere Logik als unzureichend. Wir finden keinen roten Faden, der uns durch das Labyrinth möglicher Aktionen und ihrer Konsequenzen führt. Jeder von uns verfolgt seinen eigenen Ansatz, der oft von anderen nicht nachvollzogen und verstanden wird. Nicht nur Geschäftspartner, auch Mitarbeiter, Kollegen und Freunde denken und planen aneinander vorbei. Wir müssen Entscheidungen im Licht des Ungewissen treffen und auf das Beste hoffen.

In solchen Fällen wäre ein Modell von großem Nutzen, das unsere Planung strukturiert und uns Schritt um Schritt zu klaren Lösungen

führt. Lebensnah und effektiv ist jedoch nur ein System, das sowohl unsere intuitiven Fähigkeiten als auch die ordnende Kraft der Ratio mit einbezieht. Erst die richtige Kombination dieser beiden Bereiche ergibt meisterliches Denken, Planen und Handeln. Doch wo ist ein Vorbild für diesen ganzheitlichen Ansatz zu finden?

Könnte es nicht im Schachspiel, oder genauer formuliert, im Denken der Schachmeister verborgen sein? Eine Schachpartie zwischen starken Spielern entspricht ja einer langen Serie von komplexen Problemen und deren Lösungen. Der Schachmeister versetzt sich in die Perspektive des Gegenspielers und fragt sich bei jedem Zug: Was wird der andere tun, und wie soll ich darauf reagieren? Er entwickelt ständig neue kreative Ideen, um diese sofort zu hinterfragen: Wo könnte der Haken sein? Er ist in der Lage, seinen Geist in mögliche Zukunftsszenarien zu schicken und so den roten Faden im Labyrinth der Varianten zu finden. Seine Intuition weist ihm den Weg in einer unvorstellbaren Vielzahl von Möglichkeiten, seine Ratio schafft daraus eine klare Form. Er braucht Mut zum kalkulierten Risiko und muss im rechten Moment bereit sein, alle Brücken hinter sich abzurechen. Er muss bei jeder Veränderung der Gesamtlage sofort flexibel reagieren und bereit sein, einen völlig neuen Plan zu entwerfen. Er braucht die innere Stärke, mit Niederlagen umzugehen und aus ihnen zu lernen. Nicht ohne Grund hat die Wissenschaft bei der Entwicklung künstlicher Intelligenz und der Erforschung verschiedenster kognitiver Prozesse immer wieder auf das Schach als ideales Modell menschlichen Denkens zurückgegriffen.

So haben Schachmeister über 1500 Jahre hinweg ihre Methoden immer weiter verbessert. Heute stellt großmeisterliches Schach höchste Anforderungen an geistige und psychische Fitness. Um Erfolg zu haben, müssen die Spitzenspieler optimale Denkstrategien und besondere mentale Kräfte entwickeln. Doch wie können wir all dies für unsere Planungen in Beruf und Alltag nutzen? Leider gelangten bisher viele wertvolle Ansätze nicht über die 64 Felder hinaus.

Erst der *Königsplan* leistet den entscheidenden Übersetzungsschritt und öffnet den schwarz-weißen Mikrokosmos. Er schafft den direkten

Brückenschlag in die reale Welt. Ermöglicht wurde diese Entwicklung durch eine glückliche Kombination der über das Schach hinausweisenden Fähigkeiten der Autoren. Während Stefan Kindermann auch seine Kompetenz als Coach und psychologischer Berater einbringen konnte, spielte der akademische Hintergrund Robert von Weizsäckers als Professor der Volkswirtschaftslehre, Finanzwissenschaft und Industrieökonomik eine ebenso große Rolle bei der Verwirklichung des kühnen Projekts.

Die beiden Autoren haben die entscheidenden zugrunde liegenden Methoden der Schachmeister in mehrjähriger Forschungsarbeit entschlüsselt und auf den allgemeinen Raum übertragen. Ihr neues Konzept *Königsplan* ermöglicht es dem Leser, die auf dem jahrhundertelangen Prüfstand des Spitzenschachs entwickelten Ansätze für Beruf und Privatleben zu nutzen.

In Verbindung mit modernen Techniken des Coachings ist ein ganzheitliches Modell entstanden. Es reicht in sieben Stufen vom idealen Leistungszustand als Ausgangspunkt bis hin zu einer kraftvollen Zieldefinition und einer kritischen Analyse des Erreichten. Dabei werden aktuelle Erkenntnisse aus der Psychologie, der Neurologie, der Entscheidungstheorie, der Spieltheorie und der Wirtschaftswissenschaft berücksichtigt. Im Aufbau des Buchs entspricht jede Stufe des Modells einem Kapitel.

Einzigartig ist bei *Königsplan* die enge Verzahnung von strukturellem Aufbau mit intuitiven Elementen. Erst die Kombination von klarer Systematik mit emotional-intuitiven Kräften ermöglicht meisterliches Denken, Planen und Handeln. Hier werden erstmals handfeste Methoden gezeigt, um diese Erkenntnis in die Praxis umzusetzen.

Dieses Buch dient als kompaktes Compendium, um für anstehende Aufgaben im Berufs- und Privatleben schnell eine klare Struktur zu schaffen und gute Lösungen zu finden. Anschauliche Schachmetaphern, Denkübungen und praktische Beispiele mit Fallstudien aus Politik, Geschichte und Wirtschaft ermöglichen dem Leser das schnelle Erlernen und Anwenden der Methode.

Grundsätzlich ist der *Königsplan* auch ohne jegliche Schachkenntnisse zu verstehen und anzuwenden. Es mag jedoch für die weniger schachkundigen Leser von Interesse sein, die tatsächlichen Denkprozesse von Schachmeistern zu erleben und das im Schach steckende Potenzial zu entdecken. Erfahrenen Schachspielern möchten wir nicht zuletzt zeigen, wie sie einige der schon erworbenen Fertigkeiten im allgemeinen Raum von Leben und Karriere nutzbringend einsetzen können.

Damit möchten wir den Leser zu einer gemeinsamen Reise in die faszinierende Welt meisterlichen Denkens und Planens einladen.

EINLEITUNG VON STEFAN KINDERMANN

*«Die Inder erklären durch die Felder des Schachbretts
den Gang der Zeit und der Zeitalter, die höheren Einflüsse,
die die Welt regieren, und die Bande, die das Schach
mit der menschlichen Seele verbinden.»*

AL-MASUDI, arabischer Historiker, 947 nach Christus

Für Alina

Über welche besonderen Fähigkeiten verfügen Sie? Und welchen Nutzen können andere Menschen daraus ziehen?

Mit diesen grundsätzlichen Fragen wurde ich ohne Vorwarnung konfrontiert. Es war Sommer 1996, ich befand mich in einem Seminar während meiner Ausbildung zum Master im Neurolinguistischen Programmieren (NLP).

«Jahrmarkt der Möglichkeiten» hieß die Übung, deren Ziel in der Analyse und dem sofort anschließenden Transfer besonderer Fähigkeiten bestand. Mit Staunen und ein wenig Neid verfolgte ich das üppige Angebot der anderen Teilnehmer: Das reichte von einem herausragenden Orientierungssinn über sofortigen Zugang zu eigenen Gefühlen, hoher Begabung im Erlernen neuer Sprachen bis hin zum Talent, blitzschnell aus dem Bestand des Kleiderschranks eine perfekte Ausgaskombination zu zaubern.

Fand jemand ein Angebot verlockend und wollte die Fähigkeit des glücklichen «Besitzers» ebenfalls erwerben, wurde ein leicht esoterisch angehauchtes Schnellverfahren durchgezogen, das die Übertragung ermöglichen sollte. Ich war fasziniert. Konnte das funktionieren? Würde bald unser ganzes Schul- und Hochschulsystem überflüssig?

Nun, Kinder lernen ganz direkt und intuitiv von anderen Men-

schen. Ohne Lehrbuch und theoretische Einführung erfassen sie beispielsweise komplexe grammatikalische Strukturen, die sie bald perfekt anwenden können. Es gibt musikalische Wunderkinder, kindliche Meistermathematiker und kleine Schachgenies.

Haben wir Erwachsene durch die Weiterentwicklung und Spezialisierung unserer neuronalen Strukturen diese unschätzbare Fähigkeit des direkten Lernens vom Modell verloren? Dahinter steht die Gabe, aus ungeheuren Mengen ungeordneter Inputs intuitiv die goldene Essenz zu ziehen. Gibt es für uns eine Rückkehr in das verlorene Lernparadies unserer Kindheit? Was können wir konkret tun? Und kann das so leicht und schnell wie in der Seminarübung gehen?

Ja, in manchen Fällen kann das dort praktizierte Verfahren oder ähnliche Techniken scheinbare Wunder wirken, vorausgesetzt, die Methode wird mit starker Überzeugungskraft vorgetragen. Genau dann, wenn eine Fähigkeit grundsätzlich vorhanden, aber durch einen negativen Glaubenssatz wie «Das schaff ich doch nie!» und die damit verbundene Gefühlspalette von Erstarrung bis Panik überlagert ist. Stellen wir uns als typisches Beispiel eine anstehende wichtige Prüfung vor, an deren Gelingen ich trotz intensiven Lernens und gelungenen Verstehens nicht glaube. In solchen Fällen trifft der folgende Aphorismus genau zu:

«Egal ob ich glaube, dass ich etwas kann oder dass ich es nicht kann, ich habe auf jeden Fall recht!» Unser Glaube gibt uns erst das innere Freizeichen für alle vorhandenen und vielleicht noch verborgenen Fähigkeiten.

Doch kann mich auch der stärkste Glaube nicht zu einem Marathonläufer machen, wenn ich nicht gewisse Voraussetzungen an Muskelkraft und trainiertem Herz-Kreislauf-System mitbringe! Ebenso wenig werde ich ohne jegliches Vorwissen in der Lage sein, Probleme der höheren Mathematik zu lösen oder in einer komplexen Schachposition den besten Zug zu finden.

In jenem heißen Seminarraum des Jahres 1996 waren all diese Überlegungen mir noch fremd. In erster Linie spürte ich einen klumpigen

Knoten im Bauch, der würgend in Richtung Hals wanderte. Bald war die Reihe an mir. Was hatte ich selbst denn für interessante Fähigkeiten zu bieten? Ich war hochmotiviert, zu gerne wollte ich die schlanke, schöne Frau mit den wunderbar warmen Augen mir gegenüber beeindrucken. Bis dahin hatte ich gehofft, mit meinem Status als Schachgroßmeister zu punkten. Immerhin gibt es von dieser seltenen Spezies nicht mehr als etwa 900 auf diesem Planeten. Seit zwei Jahrzehnten war ich in Turniersälen auf allen Kontinenten zu Hause und gewohnt, meine geistige und psychische Kraft auf dem Schachbrett immer aufs Neue unter Beweis zu stellen.

Doch was sollte ihr die letzte Finesse in einer modischen Variante der Königsindischen Verteidigung oder der Najdorf-Variante bringen, was die Geheimnisse eines komplexen Turmendspiels? Würde ich sie für meine Fähigkeit im Lösen schwieriger Schachkompositionen begeistern können? Oder konnte ihr meine Kaltblütigkeit in höchster Zeitnot etwas bedeuten? Zeitnot – Zeitnot ...

Doch Zeitnot kann den Geist auch beflügeln, vorausgesetzt, der Adrenalinstoß ist gut dosiert – auch davon später mehr. Jetzt liefen meine Gedanken in klaren, geordneten Bahnen. Um den Nutzen meiner speziellen Fähigkeiten für andere Menschen zu ergründen, musste ich sie natürlich zunächst selbst ordnen und verstehen.

Was tun Schachmeister denn im Verlauf ihrer Partien? Sind sie nicht ganz allgemein Meister des Planens und des Lösens komplexer Probleme? Verfügen sie nicht über herausragende Denkstrategien?

Jetzt meldeten sich bei mir erste Einwände: Gelten Schachmeister nicht ein wenig zu Recht als verschroben und bisweilen weltfremd? Könnte ein Schachmeister einfach ohne weiteres den Job eines Topmanagers übernehmen? Wohl kaum!

Wie sah es denn zu diesem Zeitpunkt bei mir selbst in Bereichen außerhalb des Schachs aus? Wie viele der skizzierten Fähigkeiten spiegelten sich in meinem allgemeinen Können und Verhalten? Mir wurde klar, dass ich tatsächlich in vielen Bereichen sehr schnell eine klare Struktur schaffen konnte. Als Schachtrainer und Autor war ich es ge-

wohnt, komplexe Inhalte zu vermitteln, indem ich die Essenz des Themas zum Vorschein brachte. Entsprechend konnte ich hervorragend Konzepte entwerfen und auch in komplexen Situationen einen guten Aktionsplan finden.

Besonders wichtig schien mir die Fähigkeit, auch emotional aufgeladene Situationen von außen, also dissoziiert, betrachten und einschätzen zu können. Dennoch, um beispielsweise im harten Alltag des Geschäftslebens außerhalb der Schachwelt erfolgreich zu sein, mangelte es mir zu diesem Zeitpunkt noch an einigem Wissen.

Für meine nächste Herausforderung jedoch war ich gerüstet! Mit hämmerndem Herzen stand ich auf. «Ich kann gut strukturieren und planen!» Klang das etwa zu nüchtern? Würde ich Interessenten finden? Ein Lächeln, ein Augenaufschlag, und hob sich ihre Hand nicht ein wenig ...?

Seit jenem Seminar habe ich an der Erforschung der Essenz meisterlicher Denkstrategien im Schach gearbeitet. Zu diesem Grundthema gibt es bereits einige Untersuchungen, doch hatte ich stets ein darüber hinausgehendes, ehrgeiziges Ziel vor Augen. Mir geht es um die Möglichkeit einer ganz konkreten Umsetzung, des Transfers und der Nutzung dieser über 1500 Jahre hinweg immer weiter verfeinerten Meisterstrategien! Da Schach auf Turnierebene streng kompetitiv ist, hat hier eine natürliche Auslese stattgefunden, nur die besten Strategien haben im Verlauf der Jahrhunderte überlebt.

Wie aber müssen diese besonderen Fähigkeiten der Schachmeister vermittelt werden, damit auch Menschen, die vielleicht gerade nur die Schachregeln beherrschen und über wenig Zeit verfügen, sie lernen und effektiv einsetzen können? Die Methode sollte ebenso gut auf die Führung einer Firma mit all ihren Aspekten wie auf die Vorbereitung einer wichtigen Prüfung oder die Planung der nächsten Urlaubsreise anzuwenden sein.

Noch mehr als Kinder benötigen Erwachsene klare Bezüge und Metaphern. Unsere bereits ausgebildeten neuronalen Strukturen werden dann optimal genutzt, wenn wir Querverbindungen zwischen vorhandenem Wissen und neuen Inhalten herstellen können.

Wir brauchen also eine einfache, ganzheitliche Form, die einerseits klar strukturiert ist, andererseits aber offen für Kreativität bleibt und Zugang zum Schatz unserer Intuition schafft. Nur so werden beide Gehirnhälften optimal mit einbezogen. Wir müssen uns klarmachen, dass alle wichtigen Entscheidungen zu beträchtlichen Teilen «Bauchentscheidungen» sind und auf der Kraft unseres Gefühls beziehungsweise unserer Intuition beruhen, die immer am Anfang und Ende eines Entscheidungsprozesses stehen. Doch wäre es völlig falsch, die Ratio zu verteufeln beziehungsweise zu degradieren. Die bewussten Werkzeuge, die wir in diesem Modell anwenden, sind ebenso bedeutsam wie die intuitiven Methoden. Die Ratio dient uns hier dazu, unsere Intuition anzukurbeln, sie zu prüfen und sie in eine klare Struktur einzubetten.

1998 war ich so weit, eine aus heutiger Sicht noch sehr primitive Form des Modells zu präsentieren, immerhin berichtete das «Handelsblatt» ganzseitig, sehr positiv und ausführlich über das neue «Managertraining».

In den folgenden Jahren konnte ich es vielen Proben unterziehen, teils bei eigenen Planungen, teils im Rahmen meiner Beratungen, Coachings und Seminare. Durch die gewonnenen Erfahrungen und kritische Feedbacks konnte ich das Modell weiterentwickeln und ausbauen.

Im Jahr 2005 hatte ich dann Gelegenheit, meine Planungsstrategien in der eigenen Praxis in größerem Umfang einzusetzen. Gemeinsam mit unserem großzügigen Sponsor Roman Krulich, Dijana Dengler, Gerald Hertneck und Ulrich Dirr ging es um die Realisierung eines großangelegten, sehr ehrgeizigen und in dieser Form und Größenordnung für Westeuropa einzigartigen Projekts: Die Gründung der Münchener Schachakademie stand an!

Da keiner in unserem Kernteam praktische Erfahrungen im Bereich von Firmengründung und Leitung vorzuweisen hatte, mussten wir unseren über das Schach erworbenen Planungsstrategien vertrauen. Ein Jahr nach Erstellung unseres ersten Planungskonzepts vor Gründung der Akademie kam es zum «Härtetest»: Unser stets kritischer und ob-

jektiver Controller, Großmeister Gerald Hertneck, verglich das Erreichte mit dem Geplanten:

Tatsächlich waren mehr als 90 Prozent genau nach unserem Konzept eingetroffen!

Vom Lehrplan über die Formierung des Teams, die Wahl und Gestaltung der Räumlichkeiten, unsere ersten Events bis hin zum Marketing! So war beispielsweise der Erfolg unserer Marketingstrategie mit zahlreichen schönen und positiven Artikeln in großen Zeitungen, Berichten in Fernsehen und Radio sowie der Gewinnung vieler wertvoller Kooperationspartner über die Maßen gut und übertraf dreißig Jahre bisherige Berichterstattung über Schach in München bei weitem.

Jetzt war das Konzept so weit ausgereift, dass ich gemeinsam mit Dijana Dengler als kompetenter Co-Trainerin darangehen konnte, es in Seminarform speziell für Führungskräfte anzubieten. Das Feedback bei den Seminaren sowie bei Vorträgen vor unterschiedlichstem Publikum zu diesem Thema war für uns eine große Ermutigung und gab uns das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein. Dijana Dengler bin ich für Ihre großartige Unterstützung im Verlauf des gesamten *Königsplan*-Projekts mit kreativen Ideen und moralischem Rückhalt zu besonderem Dank verpflichtet.

Im Jahr 2007 gab es für mich einen weiteren großen Glücksfall, der von beträchtlicher Bedeutung für die weitere Entwicklung, kritische Prüfung und Ausgestaltung von *Königsplan* war. Für unsere mittels großzügiger Unterstützung durch Sponsor Roman Krulich neu gegründete Münchener Schachstiftung, die insbesondere Kinder aus sozial schlechtergestellten Familien durch Schachtraining fördert, war ich auf der Suche nach einem geeigneten Schirmherrn. Gleichzeitig war Robert K. Freiherr von Weizsäcker zum neuen Präsidenten des Deutschen Schachbundes gewählt worden. Erst durch einige Presseartikel zu diesem Thema wurde ich darauf aufmerksam, dass Robert von Weizsäcker nicht nur einen Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Universität München innehat und ein international hochangesehener Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch selbst Fernschach-Großmeister und Mitglied der Deutschen Fernschach-Nationalmannschaft ist.

Ich riskierte also eine Kontaktaufnahme und war sehr angenehm von Robert von Weizsäckers freundlicher und spontan hilfsbereiter Haltung berührt. Da auch ihm die Förderung von Kindern besonders am Herzen liegt, war er ohne weiteres bereit, die Schirmherrschaft über die Kinder- und Jugendprojekte der Münchener Schachstiftung zu übernehmen und uns auch sonst mit Rat und Tat zu unterstützen.

Im gemeinsamen Gespräch kamen wir auf das Thema *Königsplan* im Sinne einer Nutzung schachlicher Denkstrategien unter anderem für den wirtschaftlichen Bereich. Während meine eigene außerschachliche Ausrichtung ja in erster Linie eine psychologische ist, stellt Robert von Weizsäckers Hintergrund die ideale Brücke zwischen Schach und Ökonomie dar. Er verkörpert höchste Kompetenz, um das Konzept *Königsplan* mitzuentwickeln, auf eine solide wissenschaftliche Basis zu stellen und kritisch zu prüfen. Bald waren wir bei der Idee eines gemeinsamen Buchprojekts angelangt. Das Resultat halten Sie nun in Händen!

Ach so – und was war mit der schönen Frau? 2010 feiern wir unseren zwölften Hochzeitstag und staunen immer wieder über die Lernfähigkeit und Kreativität unserer Tochter Alina ...

EINLEITUNG VON ROBERT K. VON WEIZSÄCKER

I. Später Anfang und prägende Folgen

Seit über vierzig Jahren kommt Schach in meinem Leben vor. Intensive und weniger intensive Phasen lösten einander ab. Obwohl meine erste Begegnung mit den magischen 64 Feldern relativ früh erfolgte, setzte der eigentliche Enthusiasmus erst sehr viel später ein. Mein Vater brachte mir das Schachspiel bei, doch hielt sich meine Begeisterung zunächst in engen Grenzen, da ich gegen ihn fast stets verlor. Auch gegen andere Mitglieder meiner Familie trat ich regelmäßig an. Zweifellos wurden mir dadurch einige Einblicke in das Spiel vermittelt, aber offensichtlich nicht genügend viele, um wirkliche Fortschritte zu erzielen. Ich wurde irgendwie auf Distanz gehalten, verlor deshalb die Freude und wandte mich anderen Dingen zu.

Ein tieferes und bis heute andauerndes Interesse setzte erst 1972 anlässlich des legendären Weltmeisterschaftskampfes zwischen Bobby Fischer und Boris Spasskij ein. Unter sträflicher Vernachlässigung fast aller anderen Aspekte des Lebens beschäftigte ich mich nach dem sensationellen Sieg Fischers fast ausschließlich mit Schach. Ein weiteres Schlüsselerlebnis für mich war eine Simultanpartie 1973 gegen Ex-Weltmeister Botwinnik (remis). So wurde ich stärker, was wiederum meine Motivation erhöhte, und bald hatte ich zumindest innerhalb der Weizsäcker-Familie keine Gegner mehr, was ein kleiner psychologischer Befreiungsschlag war.

Schach enthält Elemente des Sports, der Wissenschaft und der Kunst. Mein persönlicher Bezug zu diesen drei Facetten unterlag über die vielen Jahre einem gewissen Wandel. Während ganz zu Beginn natürlich

der rein sportliche Aspekt im Vordergrund stand, wende ich mich heute zunehmend den wissenschaftlichen und künstlerischen Aspekten des Schachspiels zu.

Wettkampfschach am Brett erfordert eine starke Physis und eine starke Psyche. Ich erinnere mich noch mit nicht geringem Schrecken an einige katastrophale Niederlagen, die ich in Bundesligaeinsätzen in der vierten oder fünften Stunde kurz vor der Zeitkontrolle hinnehmen musste, obwohl ich zunächst nach mehreren Stunden harten Ringens eine objektiv überlegene oder vielleicht sogar gewonnene Stellung hatte herbeiführen können. Der Druck, für die Mannschaft gewinnen zu müssen, war hoch. Sportliche Faktoren spielten eine dominierende Rolle. Nicht letzte Wahrheiten oder die Schönheit zählten, sondern allein der Sieg.

Diese Erfahrungen des Überlebenskampfes am Brett, ein zunehmender Mangel an Zeit, zu Turnieren zu reisen, aber auch mein Hang zum Gründlichen haben mich zum Fernschach gebracht. Hier werden die Züge per Post beziehungsweise per E-Mail oder direkt über das Internet ausgetauscht. Die Zeitkontrolle ist weniger rigoros als im direkten Brettspiel, und man kann sowohl als Anfänger wie auch als Meisterspieler weltweit gegen starke Konkurrenz antreten, ohne reisen zu müssen. Diese Form der schachlichen Auseinandersetzung hat etwas zu tun mit der Suche nach dem Absoluten – mag dieses Unterfangen auch noch so aussichtslos sein. Das kam und kommt meiner wissenschaftlichen Ader entgegen, und ich bin dieser Schachform trotz einer zwanzigjährigen berufsbedingten Unterbrechung bis heute treu geblieben.

Ein Bezug zur Kunst mag für viele etwas überraschend erscheinen. Wettkampfpartien auf hohem Niveau, aber auch Schachstudien sind jedoch in vielen Phasen ein Spiegelbild des Künstlerischen, und so betrachte ich gewisse Partien und Studien durchaus als kleine Kunstwerke. Ich kann sie nicht aufhängen und anschauen, aber sie sind das Produkt einer schöpferischen Leistung mit unmittelbaren Bezügen etwa zur Ästhetik. Dabei äußern sich Schönheit und Harmonie nicht allein in einem statischen Stellungsbild, sondern erst in der Dynamik der Zug-

folge einer Partie. Das Wahren einer schöpferischen Balance zwischen Material, Raum und Zeit unter Beachtung aller Nebenbedingungen des schachlichen Regelwerkes vermag auf diese Weise aus der Konfrontation zweier Meisterspieler ein Kunstwerk zu schaffen. Das Nachspielen der Partien kann Emotionen entfachen, die man mit Empfindungen vergleichen kann, wie sie durch Musik, ein Bild oder die Natur ausgelöst werden.

Nimmt man die hier nur angedeuteten Aspekte zusammen, so hat Schach für mich in der Tat den Rang eines Kulturgutes.

II. Theoretische Strategie und praktische Welt

Ich bin häufig gefragt worden, warum ich eigentlich dermaßen viel Zeit auf Schach verwandt habe. Nun, bis heute bin ich davon überzeugt, dass auch mit Blick auf die Welt außerhalb des Schachs und jenseits der reinen Freude am Spiel nicht ein Tag umsonst war.

In der Tat betrachte ich Schach durchaus als ein Paradigma ganz anderer Bereiche. Denn diejenigen Fähigkeiten und Charaktermerkmale, die man durch Schach erwirbt oder vertieft, sind auch darüber hinaus äußerst nützlich. Das gilt nicht nur für den von mir gewählten Wissenschaftsberuf, sondern insbesondere auch für eine Tätigkeit in der unternehmerischen Praxis. Beispiele sind das analytische Denken, die abstrakte Phantasie, eine zielgerichtete Kombination aus struktureller Systematik und schöpferischer Intuition sowie das Vertrauen in die eigene Disziplin des Entscheidens. Eine wichtige Eigenschaft, die sich in meinem Falle besonders durch die Beschäftigung mit Schach herausgebildet hat, knüpft an das Letztgenannte an. Es ist eine quasi-rationale Kraft zur Entscheidung im Licht des Ungewissen. Genau das begründet für mich den möglichen strategischen Brückenschlag des Schachmeisterdenkens in die praktische Welt. Und genau hier sollte viele Jahre später der zündende Funke zur Geburt des *Königsplans* überspringen.

III. Mensch versus Maschine

In unserer heutigen digitalisierten Welt eröffnet sich der Zugang zum Schach für viele Menschen durch den Computer. Mächtige Datenbanken, äußerst spielstarke Schachprogramme sowie das Internet haben nicht nur zu einer neuen Dimension der Verbreitung geführt, sondern das Spiel auch auf eine neue Ebene der Perfektion gehoben. Führende Schachprogramme errechnen bereits auf einem handelsüblichen 2-GHz-Notebook 1,5 Millionen Stellungen pro Sekunde, erkennen in größter Geschwindigkeit komplizierteste Manöver und Strukturen und greifen dabei auf einen Bestand von rund 3,2 Millionen gespeicherter Partien zurück. Das ist eine für den Menschen schockierende und irgendwie auch desillusionierende quantitative Dimension.

Ein Wettkampf zwischen Weltmeister Kramnik und dem Schachprogramm «Deep Fritz» hatte ein gewaltiges Medienecho ausgelöst: Die Maschine gewann das Match. Ein solcher Wettkampf besitzt jedoch meines Erachtens für das Schach an sich keine Relevanz. Ein Wettstreit dieser Art ist äußerst spektakulär, sehr reizvoll für die Medien und sicher spannend für das breite Publikum. Er könnte daher indirekt dazu beitragen, dem königlichen Spiel neue Anhänger zuzuführen. Ich glaube jedoch nicht, dass eine derartige Auseinandersetzung neue Wahrheiten zur eigentlichen Substanz des Spiels zutage fördern kann. Überdies ist eine darauf basierende Marketingstrategie nicht ganz ungefährlich. Denn wenn in den Augen der interessierten Laienöffentlichkeit der Mensch gegen die Maschine letztlich keine Chance mehr hat, dann kann das auch abschreckend wirken. Schach erscheint dann «durchgerechnet», erledigt und damit schöpferisch unattraktiv. Ich glaube definitiv nicht, dass das so ist. Doch stößt man auf diese Schlussfolgerung recht häufig in Kreisen der interessierten Nichtschachspieler.

Selbst die derzeit weltbesten Schachprogramme betrachte ich deswegen noch nicht als eine existenzielle Gefahr für das Schach, weil sie insbesondere in positionell angelegten Partien nicht in der Lage sind, den roten Faden einer solchen Partie wirklich zu identifizieren. Die

immer wieder neu ansetzenden Brute-Force-Algorithmen lassen die Schachprogramme selbst in Kombination mit anspruchsvolleren Alpha-Beta-Algorithmen der sogenannten Minimax-Baumsuche immer noch eher rechnen als denken. Darüber hinaus gibt es nach wie vor einige typische Themen, die den Schachprogrammen erhebliche Probleme bereiten. Dazu zählen etwa langsame, stille Angriffszüge, die Abschätzung eines Qualitätsopfers, Abwicklungen in Bauernendspiele, der taktische Einsatz des Dauerschachs sowie das schachliche Konzept einer Festung. Grundsätzlich haben viele der noch bestehenden Schwierigkeiten der Schachcomputer mit der technologisch möglichen Suchtiefe ihrer Algorithmen zu tun. Ich denke jedoch nicht, dass das der alleinige Schlüssel zur Steigerung ihrer Spielstärke sein wird, denn es gibt so etwas wie einen abnehmenden Grenzertrag der Suchtiefe. Immer wichtiger werden Themen der Selektion sowie das Rechnen in Mustern oder Netzen. Und selbst wenn diese Aspekte eines Tages erforscht und integriert sein mögen, werden Computer das strategische Denken und Planen des Menschen zwar auf vielfältige Weise stützen, nicht jedoch vollständig ersetzen können.

IV. Schach, Computer und Ökonomie

Nach dem Sieg der Maschine über den Menschen wurde wiederholt die Frage gestellt, ob man aus den Leistungen des Rechners im Schachspiel generelle Erkenntnisse zu ökonomischen Prozessen gewinnen könne. Hier muss man sehr vorsichtig sein und sich vor zu euphorischen Schlussfolgerungen hüten. Zweifellos liefert das Schachspiel ein hochgeeignetes Beispiel einer wohldefinierten, deterministischen strategischen Zielfunktion. Und in der Tat gibt es Bemühungen in der Forschung zur künstlichen Intelligenz, Schach als Paradigma zu interpretieren – verbunden mit dem Versuch, die dort erfolgreichen Algorithmen nutzbringend zu verallgemeinern.

Ob Schachalgorithmen eine hilfreiche Grundlage etwa für gesamtwirtschaftliche Simulationen sein könnten, hängt freilich von der konkreten Anwendungskonstellation ab. Ich bin nicht sicher, ob die hier zutage geförderten Ergebnisse einen ernsthaften Realitätsbezug haben können. Das hat folgenden Grund. Das in der Wirtschaftswissenschaft eingesetzte theoretische Instrumentarium zur Abbildung strategischen Verhaltens entstammt der Spieltheorie. In ihrer Terminologie fällt Schach unter die Rubrik eines nichtkooperativen Spiels bei vollständiger Information. Schach ist ein strikt kompetitives Spiel, ein sogenanntes Zweipersonen-Nullsummenspiel. Ökonomische Probleme sind nun im Allgemeinen nicht beschreibbar durch ein Nullsummenspiel. Es gibt keine perfekte Welt der vollständigen Information, und es gibt insbesondere kaum einen Markt, der die Lehrbuchkonstellation der vollkommenen Konkurrenz aufweist. Die meisten Märkte sind nicht charakterisiert durch eine Vielzahl kleiner Anbieter, deren jeweiliger Output hinreichend gering ist, um keinen Einfluss auf den Marktpreis ausüben zu können. Ein Großteil der heutigen Märkte ist vielmehr durch eine relativ kleine Anzahl großer Anbieter geprägt – Stichwort Oligopol. Die volkswirtschaftliche Realität ist gekennzeichnet durch unvollständige Information und unvollkommene Konkurrenz. Dynamische Spiele bei unvollständiger Information sowie Themen wie Verhandlungen, Anreize und glaubwürdige Selbstbindung liegen freilich weit außerhalb des Horizonts eines Schachprogramms.

Eine andere Frage ist es, ob das Schachspiel und darauf aufsetzende Schachprogramme zur optimalen Lösung bestimmter betriebswirtschaftlicher Fragen beitragen könnten. Das halte ich für durchaus möglich. Viele wirtschaftliche Fragestellungen lassen sich ja formal in die Form einer geeigneten Zielfunktion bringen, die es dann unter einer bestimmten Nebenbedingung zu maximieren gilt. Ob es sich hier nun – unabhängig vom jeweiligen ökonomischen Inhalt – um ein eindimensionales oder mehrdimensionales, statisches oder dynamisches, deterministisches oder stochastisches Optimierungsproblem handelt – dem Ökonomen und Praktiker steht hier eine ganze Armada von

Lösungsmethoden zur Verfügung. Genannt seien etwa die Dynamische Programmierung sowie die Optimale Kontrolltheorie. Dennoch: Warum sollten Erkenntnisse des Schachmeisterdenkens in Kombination mit effizienten Suchalgorithmen der Schachprogrammierung hier keine ebenso originellen wie effektiven Verbesserungen und Lösungen erbringen können?

V. Systematisches Denken und intuitives Erahnen

So zurückhaltend ich generell die unmittelbare Anwendbarkeit der Schachprogramme in einem nichtschachlichen Kontext bewerte, so überzeugt bin ich von der Systematik schachlichen Denkens und ihrer Übertragbarkeit in die Welt des lebensnahen Entscheidens. Noch gibt es einen Unterschied zwischen Rechnen und Denken. Die maschinenbezogenen Einschränkungen des vorangegangenen Abschnitts berühren daher nicht die universelle Kraft der Denkschulung durch das Schach an sich.

Die Begegnung mit Stefan Kindermann, dem originellen und feinsinnigen Schachgroßmeister, dessen hochkultivierte und breitgebildete Gesprächstiefe mich sofort gefangen genommen hat, führte schnell zu einem kongenialen Verständnis des schachlichen Brückenschlags in die praktische Welt. Es müsste doch möglich sein, eine aus dem Schachmeisterdenken gewonnene Heuristik zu identifizieren, die das Potenzial einer strategischen Praxisanwendung enthält. Aber so einfach war das nicht, denn rationale Systematik ist es nicht allein. Da gibt es noch etwas anderes: Nennen wir es Intuition. Dieses so zentrale Element einer «siegreichen» Lebensstrategie musste in das Kalkül einer rationalen Entscheidungsfindung unter komplexen und unsicheren Nebenbedingungen eingebunden werden. Das Ergebnis ist die Verzahnung einer simultanen Zeitreise des vorwärts- und rückwärtsgerichteten Denkens mit der schöpferischen Ebene schachmeisterlicher Intuition – die Verknüpfung einer rückwärtsgewandten Induktion mit rationalisierten Bauchgefühlen.

Auf diese Weise konnte Systematisches und Intuitives aus der Welt des schwachen Denkens so verallgemeinert werden, dass daraus ein methodischer Beitrag zur strategischen Planung, schöpferischen Phantasie und zum praktischen Management entstanden ist, der vielleicht in manchen Fällen einen idealen Weg zu einem hohen Ziel aufzeigt – einen Königsweg des Entscheidens.

KAPITEL 1

In Bestform beginnen

*«Es ist nicht genug, ein guter Spieler zu sein.
Man muss auch gut spielen!»*

SIEGBERT TARRASCH, deutscher Schachgroßmeister

Ein hastiger Blick auf die Wanduhr. Abwechselnd scheint die Zeit zu rasen und zu stocken. Immer noch zehn Minuten bis zur Premiere. Ein letztes Mal prüft er das Kostüm im Spiegel. Unwillkürlich murmelt er Wortfetzen seines Monologs. In Kürze wird der Schauspieler vor sein Publikum treten. Im Halbdunkel geborgen, werden sie noch die kleinsten seiner Gesten auf der heißen, hellen Bühne belauern. Neider und Feinde gibt es genug. Über jedes Räuspern, jede Unsicherheit, jedes Nachlassen im Schwung seines Spiels wird er morgen in den Zeitungen lesen. Nur zu gut kennt er die hämischen Seitenhiebe, die einen Verriss garnieren. Auf der Bühne kann kein Fehler wieder korrigiert werden, keinen Moment der Besinnung wird es geben. Um zu überzeugen und zu begeistern, muss er dem perfekten Zusammenspiel all seiner Kräfte bedingungslos vertrauen. Das Signal ertönt. Schnell steht er auf und geht auf seine Position hinter dem Vorhang ...

Der 100-Meter-Läufer kniet im Startblock. Unter seinen Händen fühlt er die warme, raue Oberfläche der Bahn. Aus den Augenwinkeln erahnt er zu beiden Seiten die Konkurrenten. Scharfe Ausdünstungen steigen ihm in die Nase. Er weiß, dass auch die anderen die Köpfe noch nach unten baumeln lassen. Augenblicke trennen ihn von dem Startschuss. 10 Sekunden werden darüber entscheiden, ob Jahre qualvollen Trainings Belohnung finden. Sein Puls rast. Alles oder nichts, ein Star oder ein Niemand. Er hebt den Rücken und presst die Hände in den

Grund. Jeder Muskel spannt sich. Sein ganzes Sein fiebert dem Schuss entgegen ...

Der Schachmeister rückt die weißen Figuren vor sich zurecht. Auch die hölzernen Heere warten auf den Startschuss. Bald wird der Schiedsrichter die Schachuhr in Gang setzen. Es geht um Turniersieg, Preisgeld und Qualifikation. Der Gegner nimmt Platz. Kein Augenkontakt. Jetzt ein kurzer Händedruck, beide scheuen die Berührung. Als schneller Film laufen vor seinem inneren Auge die erwarteten Eröffnungszüge ab. Heute wird er sich in offener, taktischer Feldschlacht stellen. Wenn die Figuren dicht aufeinanderprallen und beide Könige in höchster Gefahr schweben, kann der kleinste Fehler zur sofortigen Niederlage führen. Jeder Zug wird ein Wagnis und eine unwiderrufliche Entscheidung bedeuten. Auf Schritt und Tritt lauern Fallen und Tretminen. Zieht er zu schnell und dringt nicht tief genug in die Geheimnisse der Position ein, kann das den Untergang bedeuten. Zieht er zu langsam, so droht am Ende tödliche Zeitnot. Hunderttausende von Schachfans werden weltweit an ihren Computern das Duell verfolgen, in Chatrooms kommentieren und die Züge mit ihren Analyseprogrammen ergründen. Er fühlt, wie unter seinem Hemd der Schweiß zu rinnen beginnt. Der Schiedsrichter tritt ans Brett, die Sekunden auf der Digitaluhr beginnen zu laufen. Es ist Zeit, den ersten Zug zu tun ...

Das Geheimnis konstanter Leistungen

Wie gelingt es Spitzenkönnern verschiedenster Bereiche, konstant Höchstleistungen zu erbringen? Auch sie haben immer wieder mit gesundheitlichen Einschränkungen, Lampenfieber, Versagensängsten und verschiedenen persönlichen Problemen zu kämpfen. Dennoch bringen sie im entscheidenden Moment ihre beste Leistung. Was geschieht vor der großen Herausforderung in ihnen? Wie stellen sie sich darauf ein? Wie ertragen sie den Druck? Warum scheitern andere, die technisch sogar besser sind, über mehr Wissen verfügen und härter trainiert haben?

Auch im alltäglichen Berufsleben stehen wir immer wieder vor besonderen Herausforderungen, die uns auf die Probe stellen. Bleiben wir im kritischen Moment weit unter unseren Möglichkeiten, oder wachsen wir über unser normales Niveau hinaus? In welcher Verfassung sind wir vor einer entscheidenden Prüfung? Wie gehen wir in ein kritisches Einstellungsgespräch mit Aussicht auf unseren Traumjob? Was ist zu tun, wenn ein wichtiger Kunde unbedingt gewonnen werden muss? Wie überzeugen wir den rettenden Investor? Mit welcher Energie gehen wir in das nächste Meeting? Mit wie viel Schwung nehmen wir den Entwurf des nächsten Konzepts, ein wichtiges Schreiben oder die übergeordnete Planung der künftigen Firmenstrategie in Angriff?

Wo liegen die Gemeinsamkeiten der vorgestellten Szenarien? Was ist der Schlüssel und die entscheidende Voraussetzung, um konstant gute Leistungen zu erbringen?

Offensichtlich und bis zu einem gewissen Grad messbar sind die Komponenten des erworbenen Wissens und der angeborenen sowie antrainierten körperlichen und geistigen Fähigkeiten. Darüber hinaus gibt es eine dritte, entscheidende Dimension, der dieses Kapitel und damit die erste Stufe des *Königsplans* gewidmet ist: die Aktivierung all unserer Kräfte im kritischen Moment.

Was helfen Tausende von perfekten Trainingstoren, wenn der Torhüter beim spielentscheidenden Elfmeter versagt und den Ball gegen den Pfosten schmettert? Was nützen dem Studenten Hunderte konzentrierter Lernstunden, wenn sein Gehirn vor dem Prüfer wie leergefegt scheint?

Nur wenn wir bei einer anstehenden Aufgabe all unser gerade benötigtes Wissen und unsere Fähigkeiten auch einsetzen können, werden wir Höchstleistungen vollbringen. Das im Sparstrumpf verborgene Vermögen wird uns nicht sättigen, wenn wir nicht in der Lage sind, es vor dem Gang zum Bäcker wiederzufinden und hervorzuholen. So müssen wir in der Lage sein, das in uns schlummernde Potenzial genau zur rechten Zeit zu aktivieren.

Diese einfache Erkenntnis bringt uns zur nächsten Frage: Was ist die Voraussetzung, um im kritischen Moment bestmöglichen Zugriff

auf den Schatz unserer Ressourcen zu haben? Da es sich um einen inneren Prozess handelt, liegt die Schlussfolgerung auf der Hand: *Für unser aktuelles Leistungsvermögen spielt unser innerer Zustand eine entscheidende Rolle.*

Die körperliche Komponente wollen wir dem vorab angesprochenen Bereich des Trainingszustands zuordnen, sodass wir uns nun voll und ganz auf psychologische Aspekte konzentrieren können. Dabei sollten wir dennoch im Auge behalten, dass Körper und Geist ein System bilden und sich wechselseitig beeinflussen. So wird beispielsweise ein guter körperlicher Zustand sicher dazu beitragen, unser Selbstvertrauen zu stärken, während sich umgekehrt ein starkes Selbstvertrauen förderlich auf unsere körperliche Leistungsfähigkeit auswirkt.

Wir glauben, dass für jede Aufgabe ein besonderer innerer Zustand existiert, der eine Voraussetzung für Höchstleistungen darstellt. Mentale Stärke bedeutet, alle vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen in einem gegebenen Moment nutzen zu können.

Eben dies belegen Untersuchungen an Spitzensportlern. Hier wird von einem «idealen Leistungszustand» gesprochen, der für Höchstleistungen unabdingbar ist. Das gilt natürlich ebenso für Schachmeister vor wichtigen Partien. Denn in schlechter oder genauer ausgedrückt in für die vorliegende Aufgabe ungeeigneter Verfassung bleiben wir von wichtigen Fähigkeiten abgeschnitten, die uns im kritischen Moment fehlen. Mit einem dicken Kloß im Hals werden wir keine flammende Rede halten, mit akuten Versagensängsten keine positive Zukunftsplanung entwickeln.

Auf dieser Stufe werden wir den inneren Zustand kurz vor und zu Beginn einer Herausforderung betrachten. Ein weiterer Aspekt, der jedoch den Rahmen dieses Kapitels sprengt, ist die Aufrechterhaltung des optimalen Zustands beziehungsweise auch dessen flexible Anpassung an die äußeren Umstände während eines längeren Zeitraums.

Die erste Stufe hat innerhalb des *Königsplans* eine Sonderstellung, da rein mentale Aspekte im Vordergrund stehen. Hier wird also nicht wie in den folgenden Kapiteln eine idealtypische Denkmethodik, sondern eine wirksame mentale Strategie abgebildet. Nicht zuletzt stellt

die auf Stufe 1 bezweckte Optimierung unseres inneren Zustands eine wichtige Voraussetzung dar, um Zugang zu unseren intuitiven Kräften zu schaffen. Diese Zusammenhänge werden in Kapitel 3 ausführlich betrachtet.

Nachfolgend stellen wir ein konkretes Modell in Form von fünf Schritten vor, das der Leser seiner jeweiligen Aufgabe individuell anpassen kann. Natürlich hat jeder Spitzenkünstler sein ganz eigenes, häufig unbewusstes Rezept, um sich im rechten Moment in Bestform zu bringen. Wir sind aber davon überzeugt, dass in den meisten Fällen Elemente des folgenden Modells enthalten sind.

Wir empfehlen, zunächst den gesamten Text zu lesen, bevor Sie mit der Umsetzung der Mentalübungen beginnen. Sehr hilfreich kann anfangs ein Freund, ein Coach oder natürlich Ihr Partner beziehungsweise Ihre Partnerin sein, indem er/sie den jeweils nächsten Schritt ansagt, Ihnen Rückmeldungen gibt und insgesamt unterstützend wirkt. Schön ist es, die Übung mit wechselnden Rollen (Übender/Coach) durchzuführen. Allerdings sollten Sie unbedingt eine Person wählen, die Ihr volles Vertrauen genießt, da es sonst kaum möglich ist, sich zu entspannen und zu öffnen.

Bevor Sie beginnen, sollten Sie dafür sorgen, für eine Phase von zumindest 30 Minuten ungestört zu bleiben. Anfänglich wird die Durchführung der fünf Schritte länger dauern. Sobald der Ablauf gewohnt und automatisiert ist, genügen auch wenige Minuten. Dann wird es auch nicht unbedingt erforderlich sein, alle Schritte zu durchlaufen. Sie werden schnell bemerken, welche Teile der Übung für Sie besonders wirkungsvoll sind, und können sich dann gerade bei knapper Zeit auf diese Ausschnitte konzentrieren.

Die persönliche Bedeutung des Ziels bestimmen

Um all unsere Kräfte zu versammeln, ist es zunächst von großer Bedeutung, das Ziel mit unserem individuellen Wertesystem in Einklang zu bringen. Diesem grundlegend wichtigen Thema werden wir uns in

Kapitel 5 «Zündende Ziele» ausführlich widmen. Es ist empfehlenswert, vor der Umsetzung der Mentalübung den entsprechenden Abschnitt auf Seite 220 ff. zu studieren. Überhaupt existieren immer wieder Querverbindungen zu anderen Stufen, und rückblickend kann man erkennen, dass der Aufbau von Stufe 1 auch Teile des gesamten *Königsplans* abbildet.

Wir beginnen mit zwei simplen Fokusfragen:

- Warum überhaupt stelle ich mich der kommenden Aufgabe?
- Was will ich damit erreichen?

Richten wir unsere Vorstellungskraft auf die kommende Herausforderung und dann auch auf den Moment *nach* dem angestrebten Erfolg.

Durch die folgenden Fragen präzisieren wir unsere innere Ausrichtung:

- Welche Werte verbinde ich mit der Meisterung der bevorstehenden Aufgabe?
- Was ist mir damit gelungen?
- Was an diesem Erfolg ist für mich wirklich wertvoll?

Es ist sinnvoll, die Resultate dieser Betrachtung zu notieren. Im fünften und letzten Schritt werden wir die Ergebnisse gezielt nutzen.

Den inneren Zustand würdigen

Das erste Ziel ist es, unseren momentanen inneren Zustand wahrzunehmen. Dazu nehmen wir eine bequeme Sitzposition mit geradem Rücken ein, schließen die Augen, legen die Hände in den Schoß und entspannen den Körper. Der Atem beruhigt sich.

Nun beginnen wir, behutsam darauf zu achten, wie es sich in unserem Körper anfühlt. Was fällt uns auf? Fühlen wir beispielsweise einen Druck in der Brust, einen leichten Krampf im Magen oder eine Spannung im Nacken? Klopft das Herz? Schwitzen wir? Was geschieht

in unserem Geist? Gibt es Gedanken, die immer wieder auftauchen? Kreisen wir um Sorgen oder Hoffnungen? Sind wir müde oder nervös? Wie geht es uns jetzt gerade?

Jedes Resultat ist in Ordnung. Es ist jetzt nicht erforderlich, über diese Einsicht hinauszugehen. Wir sind nun innerlich gesammelt und bereit, den nächsten Schritt in Angriff zu nehmen.

Wir lenken unseren Geist auf die anstehende Aufgabe. Dabei ist es wichtig, sich voll und ganz in die zukünftige Situation zu versetzen. Was sehen wir dort? Was hören wir? Was sagen wir oder sagen andere zu uns? Was fühlen wir? Hier sollten wir uns Zeit lassen und versuchen, alle vorab bekannten oder vermuteten Details in das Zukunftsszenario einzusetzen. Die Vorstellung wird natürlich präziser sein, falls wir eine ähnliche Herausforderung bereits erlebt haben. Ansonsten werden wir die vorliegenden Informationen und Erfahrungsberichte anderer Menschen mit unserer Phantasie verknüpfen. Das Ziel ist erreicht, sobald sich das Gefühl einstellt: «Ich bin wirklich dort, ich erlebe die kommende Aufgabe.»

Nun richten wir den Fokus wieder auf unseren Zustand. Was hat sich durch diese Phantasiereise verändert? Was wurde ausgelöst? Was geschieht in uns?

Sehen wir Bilder von uns als strahlende Sieger vor begeistertem Publikum oder ein Horrorszenario schrecklichen Scheiterns? Hören wir Applaus oder höhnische Schmähungen? Fühlen wir Zuversicht, Freude und Stolz oder Angst und Selbstmitleid? Welche unmittelbaren körperlichen Sensationen nehmen wir wahr? Weitet sich die Brust, oder zwickt es im Bauch? Klopft das Herz schneller, und beginnen wir zu schwitzen, oder schalten wir innerlich ab, «stellen uns tot» und spüren gar nichts mehr?

Was immer auftaucht, ist willkommen. Wir gehen von der These aus, dass alle inneren Phänomene eine bestimmte Funktion haben, die gewürdigt werden will. Ganz grob kann die Arbeit unseres Unbewussten in diesem Bereich in zwei Kategorien unterteilt werden:

1. Innere Vorgänge, die dazu dienen sollen, das gesteckte Ziel zu erreichen.

2. Innere Vorgänge, die uns auf ein «Versagen» vorbereiten und einstimmen sollen.

Der zweite Punkt ist nur scheinbar paradox und kann unterschiedliche Hintergründe haben. Das angestrebte Ziel widerspricht in irgendeiner Form unseren Werten oder kollidiert mit einem unbewussten Glaubenssatz. Gelegentlich wollen wir durch ein Scheitern auch die negative Erwartung einer wichtigen Bezugsperson bestätigen. Der Zweck des hindernden Vorgangs könnte auch ein Totstellreflex sein, um die erwartete seelische Qual abzumildern. Der Sinn könnte aber auch in einer Art Selbstbestrafung liegen.

Manche dieser Aspekte führen in tiefenpsychologische Bereiche, die den Rahmen dieses Werkes sprengen. Wir wollen uns hier auf praktische Maßnahmen beschränken, die ein Gelingen des anstehenden Projekts befördern.

Der entscheidende Punkt besteht darin, Sensitivität für die eigenen seelisch-geistigen Abläufe zu entwickeln, diese wahrzunehmen und zu würdigen. Hier ist es ausreichend, eine Idee unserer momentanen inneren Verfassung zu gewinnen. Falls wir zur Einsicht gelangen, dass unser innerer Zustand das gesteckte Ziel ausreichend unterstützt, besteht keinerlei Handlungsbedarf. Wenn wir jedoch glauben, dass dies nicht der Fall ist, können wir jetzt bewusst intervenieren.

Zunächst ordnen wir unseren Zustand entweder Szenario 1 (Vorbereitung auf das Gelingen) oder Szenario 2 (Vorbereitung auf das Scheitern) zu. Hier gilt es, einen häufigen Fallstrick zu vermeiden. Oft wird ein eigentlich zielführender Zustand falsch interpretiert und zu Unrecht bekämpft. In diesem Fall sorgen oder ärgern wir uns über den wilden Tanz unserer Gefühle vor einer Herausforderung mit körperlichen Reaktionen wie Schweißausbrüchen, Herzrasen oder Bauchgrummeln. Wir geben uns alle Mühe, diesen vermeintlich peinlichen und unwürdigen Ausdruck unserer Ängste zu unterdrücken und keinesfalls zu zeigen.

Für Sportler beziehungsweise für alle Menschen vor physischen Herausforderungen liegt es allerdings auf der Hand, dass der für die

körperlichen Phänomene hauptsächlich verantwortliche Adrenalinstoß zur Aktivierung sämtlicher Ressourcen beiträgt und dazu dient, alle Systeme hochzufahren. Nicht selten handelt es sich auch um ein Warnsignal, das uns vor Fehlern schützen und auf Gefahren hinweisen will.

Evolutionär betrachtet, war dies eine lebenswichtige Vorbereitung auf Flucht oder Kampf. Eine Ausnahme bilden Fälle, in denen unser Unbewusstes «über das Ziel hinausschießt» und eine unbedenkliche Überdosis Adrenalin liefert. Nicht selten resultiert die Überreaktion aber gerade aus der Erregung über die Erregung, also der Angst vor der Angst. Sobald wir uns diesen Punkt vor Augen führen, sind wir einen wichtigen Schritt weiter.

Doch wie verhält es sich bei Aufgaben, die klares Denken und gute Entscheidungen verlangen? Sind hier nicht diese «dummen Gefühle» und das evolutionäre Erbe aus der Vergangenheit hinderlich? Sollte man nicht die Erregung unterdrücken, um zu Klarheit des Geistes zu gelangen? Allem Anschein nach muss dies entschieden verneint werden. So wie auch das gesamte Modell des *Königspians* die ganzheitliche Verbindung von Ratio und Gefühl darstellt, gilt dies ebenso für unseren inneren Zustand.

Sowohl schachliche Experimente der Vergangenheit als auch Resultate der modernen Gehirnforschung haben gezeigt, dass scheinbar störende Emotionen mit einem bestimmten Maß an Erregung entscheidenden Anteil an effektiver Entscheidungsfindung und Problemlösung haben.

Emotionen und Problemlösung

Schon in den fünfziger Jahren des vorigen Jahrhunderts gab es in der Sowjetunion Experimente, bei denen die Auswirkungen von Stress auf die Effizienz von Versuchspersonen beim Lösen von Schachproblemen untersucht wurden. Dabei wurde eine Versuchsgruppe unter Zeitdruck in «normalem» Lösungsstress belassen, während man bei der anderen Gruppe die Erregung unterdrückte.

Das bemerkenswerte Resultat war, dass die «Stressgruppe» im Verhältnis zu ihrer zu erwartenden Leistungsfähigkeit wesentlich besser als die «völlig beruhigte und entspannte» Gruppe abschnitt.

Einen ähnlichen Selbstversuch unternahm der deutsche Großmeister und Arzt Dr. Helmut Pfleger 1979 vor seiner Partie gegen Exweltmeister Boris Spassky: Mittels Beta-Blocker versetzte er sich vor der Partie in einen besonders ruhigen, nichterregungsanfälligen Zustand, wonach er, gemäß eigener Aussage, «ebenso gleichmütig spielte wie verlor» (in 20 Zügen!).

Umgekehrt weisen die berühmt-berüchtigten Grimassen eines Garri Kasparow während seiner Turnierpartien auf den emotionalen Sturm hin, der in Wahrheit unter der Oberfläche tobt. Ganz offensichtlich wurde Kasparows Leistungsfähigkeit dadurch nicht beeinträchtigt, ganz im Gegenteil.

«Stellte sich bei mir vor einem Wettkampf keine Nervosität ein, wusste ich, dass etwas nicht stimmte. Denn Nervosität ist auch Energie, die wir als Munition in jede geistige Auseinandersetzung mitnehmen. Haben wir nicht genug davon, laufen wir Gefahr, dass die Konzentration nachlässt. Ein Zuviel davon führt dagegen zu einer Explosion, die entweder uns selbst oder aber den Gegner vom Platz fegt.» (*Garri Kasparow 2007*)

Ebenso erlebt jeder erfahrene Schauspieler das berühmte Phänomen des «Lampenfiebers», das mit der Prüfungsangst eines Studenten zu vergleichen ist. So antwortet die große Schauspielerin Sunnyi Melles in einem Interview mit der «Süddeutschen Zeitung» im Jahr 2009 auf die Frage nach ihrem Lampenfieber: «Alle sagen: Das geht doch mal weg, oder? Aber nein, es geht nicht weg, es wird immer schlimmer. Das ist wie bei einem Skifahrer: Je älter er wird, desto mehr Angst hat er vor der Abfahrt. Weil er nun weiß, was alles passieren kann.» Wir wagen die These, dass Schauspieler nicht trotz, sondern wegen ihres Lampenfiebers großartige Leistungen vollbringen.

Klar und eindeutig wird der Sachverhalt von dem Hirnforscher

Ernst Pöppel auf den Punkt gebracht: «Ohne emotionale Beteiligung entstehen keine überzeugenden Entscheidungen.»

In eben diese Richtung deuten auch Untersuchungen des berühmten Bewusstseinsforschers Antonio R. Damasio, der in seinen Werken «Descartes' Irrtum» und «Ich fühle, also bin ich» dem Dualismus von Gefühl und Verstand entgentritt. Er berichtet von hirngeschädigten Patienten, deren «reiner Logiksektor» noch völlig intakt war, während das Gefühlszentrum seine Aufgabe nicht mehr erfüllte. Diese Patienten erwiesen sich im praktischen Leben als handlungsunfähig, da sie nicht mehr in der Lage waren, auch nur die einfachsten Alltagsentscheidungen zu treffen! Es erging ihnen wie dem vielzitierten «Esel des Bileam», der mangels Entscheidungsfunktion zwischen zwei gleich großen Heubündeln verhungerte. Mit dem Thema der Entscheidungsfunktion des Gefühls werden wir uns ab Kapitel 4 ausführlicher beschäftigen.

Noch von einem weiteren erstaunlichen Phänomen möchten wir in diesem Zusammenhang berichten: Ein Münchner Meisterspieler erlitt einen Schlaganfall, als dessen Folge er das Sprechen neu erlernen musste. In rein kognitiv bestimmten Bereichen blieb er stark beeinträchtigt; so war er in der Folge weder des Schreibens, Lesens noch des Rechnens mehr mächtig. Das Schachspielen jedoch konnte er weiterbetreiben, und dies nicht ohne Erfolg: So kam er nach seinem Schlaganfall beispielsweise beim starken Frankfurt Chess Classic Turnier 2004 auf ausgezeichnete 7 Punkte aus 11 Partien.

All dies weist darauf hin, dass der richtige Umgang mit den eigenen Emotionen einen wichtigen Schlüssel zur Meisterschaft in den verschiedensten Bereichen darstellt.

Entscheidend ist wie so oft die rechte Balance. Wird der Druck der Gefühle und die damit verbundene Angst zu stark, so kann ein innerer «Totstellreflex» ausgelöst werden, der zu «völliger Beruhigung» und innerem Abschalten führt. Leider handelt es sich dabei zumeist um einen depressiven Zustand und in Bezug auf unsere Leistungsfähigkeit um eine Ruhe des Todes. Erst wenn wir der dahinterstehenden Angst vor dem Versagen ins Auge gesehen und ihre eigentlich schützend gemeinte Funktion verstanden haben, können wir sie lösen. So hatte Stefan Kin-

dermann in einem früheren Stadium seiner Schachkarriere mit starken Versagensängsten zu kämpfen, die häufig zum erwähnten inneren Abschalten führten. Ihm war dann plötzlich «alles egal», und er blieb im Verlauf der gesamten Partie bis zum (häufigen) Verlust völlig gleichgültig, hatte also mit psychischen Mitteln den Effekt von Pflegers Beta-Blockern erzielt. Ein Durchbruch gelang ihm erst durch die paradoxe Intervention eines damaligen Coachs: Er empfahl, den eigentümlich anmutenden Satz «Ich darf verlieren» zu verinnerlichen. Die Wirkung war verblüffend positiv und dadurch zu erklären, dass der Anspruch auf Perfektion und die große Angst vor Fehlern und dem Verlieren zu geistiger Erstarrung geführt hatte. Dieser Satz führte zu einer Befreiung und hatte (wie vom Coach beabsichtigt) die genau gegensätzliche Wirkung: Er verlor über eine Phase von 70 Partien kein einziges Mal.

In anderen Bereichen, in denen wir von Perfektionsanspruch und Versagensangst gelähmt werden, könnte analog der Satz «Ich darf Fehler machen» passen. Nicht zu empfehlen wäre dies jedoch für die Arbeit eines Chirurgen oder Piloten ...

Beide Autoren erleben vor großen Veranstaltungen gelegentlich körperliche Sensationen wie hohen Puls und Schweißausbrüche. Da sie aber aus vielfacher Erfahrung wissen, dass diese Form leichten Lampenfiebers zu einer guten Leistung führt und sie im kritischen Moment dann klar und gesammelt sind, nehmen sie das gerne hin. Fühlen sie sich dagegen im Vorfeld innerlich unnatürlich ruhig und «gefühllos», so wissen sie, dass unbedingt gegenzusteuern ist, um die inneren Ressourcen zu aktivieren. Art und Bedeutung der inneren Phänomene sind natürlich von Mensch zu Mensch unterschiedlich und können nicht pauschal beurteilt werden.

Unsere Gefühle stellen eine große Kraft dar, die richtig genutzt werden will. Wenn wir uns in einer poetisch angehauchten Metapher unsere Gefühlswelt als Meer vorstellen, dürfen wir in seinen Stürmen nicht untergehen. Im idealen Bild sehen wir uns als Surfer auf den Wogen unserer Gefühle, der von ihrer Kraft getragen und beflügelt wird. Da unsere Gefühle auch aufs engste mit unserer Intuition verknüpft sind (mehr dazu in Kapitel 3), spielt die erste Stufe des *Königsplans* eine

große Rolle für das Gelingen der weiteren Stufen. Der gesamte *Königsplan* bezieht ja seine Kraft aus dem harmonischen Zusammenspiel von Ratio und Intuition.

Das innere Gespräch

Von spezieller Bedeutung ist der im Mentaltraining für Sportler viel zitierte «innere Dialog». Ob dieser Begriff den tatsächlichen Sachverhalt richtig beschreibt, ist allerdings fraglich. Tatsache ist aber, dass wir uns in einem ständigen inneren Gespräch mit uns selbst befinden. Falls sich hierbei jedoch nur eine einzige innere Stimme vernehmen lässt, scheint uns der Begriff «innerer Monolog» angemessener. Um das Phänomen umfassend zu beschreiben, schlagen wir «inneres Gespräch» vor.

Das innere Gespräch ist uns zumeist unbewusst und tritt nur unter bestimmten Bedingungen an die Oberfläche. Wer an der These eines ständigen inneren Gesprächs zweifelt, möge jetzt für eine Minute die Augen schließen und «an nichts» denken. Auch diese paradoxe Intervention funktioniert erstaunlich gut. Allen Meditierenden ist die Problematik dieser fast unmöglichen Forderung nur zu gut bekannt. Sie mühen sich, dem laut Buddha «schnatternden Baum voller Affen» Einhalt zu gebieten, um so zum eigenen Wesenskern vorzudringen.

Es ist naheliegend und im Bereich des Mentaltrainings für Sportler ausführlich belegt, dass Art und Inhalt unseres inneren Gesprächs starken Einfluss auf unsere Befindlichkeit und somit auch unser Leistungsvermögen haben. Nachfolgend ein früher verfasster und nur leicht bearbeiteter Bericht Stefan Kindermanns zu ersten eigenen Erfahrungen mit diesem Phänomen.

«Erstmalig auf die Bedeutung des sogenannten inneren Dialogs aufmerksam wurde ich Anfang der 1990er Jahre. Unzufrieden mit meinen damaligen Resultaten als Schachprofi und meiner gesamten inneren Einstellung, begann ich, mich mit den Ideen des Mentaltrainings in anderen Sportarten zu beschäftigen. Besonders fasziniert war ich vom Konzept des inneren Dialogs. Zu jener Zeit machte ich eine

schachliche Formkrise mit entsprechend schlechtem Selbstvertrauen durch. Obwohl an Elozahl* deutlich überlegen, hatte ich schon vor der Partie gegen einen Internationalen Meister in einem wichtigen Bundesligakampf zwischen Hamburg und Bayern München keineswegs das Gefühl, gewinnen zu können. Ich war nervös und fahrig, und jeder Zug kostete mich viel Kraft. Nach scharfem Partieverlauf und in beiderseits leichter Zeitnot bemerkte ich, wie mein innerer Zustand plötzlich noch weiter nach unten sackte. Ich fühlte mich hilflos und wirklich schlecht. Der Schachsektor meines Gehirns drohte, die weitere Kooperation vollends einzustellen. Leider tickte die Schachuhr dennoch unerbittlich weiter. In diesem kritischen Moment besann ich mich auf meine jüngsten Studien zum inneren Dialog und versuchte probenhalber, einfach nach innen zu lauschen. Zu meiner Verblüffung vernahm ich spontan den Satz: «Jetzt verliere ich schon wieder.» Kein Wunder, dass diese mit einiger Überzeugung vorgetragene Prognose mich in einen deprimierten und apathischen Zustand versetzte.

Davon aufgerüttelt, begann ich bewusst gegenzusteuern, indem ich die Lage aus der Perspektive eines neutralen Betrachters analysierte: «Ich habe deutlich mehr Elopunkte als mein Gegner, in Zeitnot sind wir beide, und gerade solch scharfe Stellungenspiele ich erfahrungsgemäß gut ...» Sofort fühlte ich mich erheblich besser, konnte ruhig durchatmen, und tatsächlich gelang es mir in der Folge, die Partie innerhalb weniger Züge zu gewinnen. Natürlich gibt es keine Erfolgsgarantie; für mich war dieses Erlebnis jedoch eine erste Demonstration, dass die gezielte Arbeit mit den eigenen inneren Abläufen erstaunliche Resultate erbringen kann.»

Dieses Beispiel zeigt die Wirkung des inneren Gesprächs *während* einer Herausforderung. Auf dieser Stufe versuchen wir, unser inneres Gespräch schon in der Vorbereitungsphase zu identifizieren und, falls erforderlich, zu beeinflussen. Als entscheidende Voraussetzung müssen

* Das Ratingsystem im Schach, das die aktuelle Stärke eines Spielers ausdrückt. Jede Turnierpartie wird ausgewertet. Bleibt ein Spieler unter seiner rechnerischen Erwartung, sinkt die Elozahl, gelingt ihm ein besseres Ergebnis, steigt sie. Je höher die Zahl, desto stärker ist der Spieler.

wir die Fähigkeit entwickeln, aufmerksam auf die eigenen inneren Abläufe zu achten. Wer die Signale aus seinem Unbewussten deuten kann, hat die Voraussetzung geschaffen, um seinen gesamten Zustand entweder zu akzeptieren oder aber in eine gewünschte Richtung zu verändern.

Bombardieren wir uns innerlich beispielsweise mit Sätzen wie «Na du Versager, das muss ja wieder schiefgehen», ohne dies bewusst zu registrieren, werden wir vermutlich in verzagte und niedergedrückte Stimmung geraten, den Grund dafür jedoch nicht verstehen. Dies würde in der Konsequenz die Wahrscheinlichkeit eines tatsächlichen Scheiterns erhöhen und somit als unheilvolle «selbsterfüllende Prophezeiung» wirken.

Wie wir unser inneres Gespräch beeinflussen und besser gestalten können, werden wir später noch betrachten. Dabei gilt es vor allem, positiv und konstruktiv zu formulieren und die «Negationsfalle» zu umgehen oder aber die Kraft der paradoxen Intervention kreativ zu nutzen.

Gelegentlich kann auch ein imaginiertes Geschmack oder Geruch eine bedeutende Rolle spielen. Davon zeugen Sprachbilder wie «den Vorgeschmack des Sieges auf der Zunge spüren» oder «Verrat wittern».

Ebenso bedeutsam wie das innere Gespräch sind natürlich die Bilder beziehungsweise Filme, die vor unserem inneren Auge ablaufen. Dies geschieht oft, aber nicht immer parallel. Art und Ausgestaltung unserer visuellen Imagination haben ebenso wie das innere Gespräch starken Einfluss auf unseren Zustand.

Handelt es sich um ein Standbild oder einen inneren Film des kommenden Ereignisses? Sehen wir das Bild/ den Film als Beobachter von außen und uns selbst wie einen Schauspieler in Aktion, oder erleben wir alles aus der Perspektive des eigenen Blicks? Wie groß ist das Format von Bild oder Film? Gibt es Farben, oder ist es schwarzweiß? Wie scharf ist das Bild?

Im Verlauf der nächsten Schritte werden wir sehen, dass eine bewusste Veränderung in diesem Bereich direkte Auswirkungen auf das

mit Bild/Film verbundene Gefühl hat. Von besonderer Bedeutung ist dabei die erwähnte Frage, ob wir in unserer Vorstellung Zuschauer oder Akteur sind. Als kleiner Selbsttest können Sie an das heutige Frühstück denken. Was taucht innerlich auf? Sehen Sie sich selbst am Frühstückstisch sitzen, oder blicken Sie aus Ihren Augen auf die Kaffee- oder Teetasse? Wie ist das Bild/der Film beschaffen? Spielen Sie ein wenig mit dem Bild/Film. Können Sie sich abwechselnd als Beobachter und als Akteur erleben? Verändert sich etwas dabei?

Als Zuschauer haben wir die Möglichkeit, gefühlsmäßig relativ ruhig und neutral zu bleiben. Sind wir selbst mittendrin im Geschehen, so wird dies wesentlich stärkere Emotionen auslösen. Dieser Umstand kann im therapeutischen Kontext besonders bei der Behandlung von Phobien oder Traumata genutzt werden. Je mehr es gelingt, sich in der Vorstellung von einer stark angstbesetzten Situation zu distanzieren und die gefürchtete Szene wie einen entfernten Film ablaufen zu lassen, desto besser kann mit ihr umgegangen werden.

Stellen wir uns dies am Beispiel eines Menschen mit Spinnenphobie vor. Im ersten Fall versetzt er sich in seiner Imagination mit einer Tüte Popcorn in die oberste Zuschauerreihe eines Kinos. Von dort aus verfolgt er gemütlich und geschützt einen Film mit einem Ich-Akteur, dem eine Spinne über die Hand krabbelt. Im zweiten Fall würde er sich den unmittelbaren Blick auf eine über seinen Arm kriechende haarige Spinne vorstellen, verbunden mit der zugehörigen kitzlig-pelzigen Sensation. Die gefühlsmäßige Wirkung wird in beiden Fällen sehr unterschiedlich ausfallen.

Grundsätzlich stellt der innere Abstand eine Voraussetzung dar, um mit der gefürchteten Situation umzugehen. Auch in vielen Katastrophenszenarien mit gewaltigem Adrenalinstoß erhöhen sich unsere Überlebenschancen, wenn wir die Lage trotz akuter Gefahr ruhig «von außen» betrachten können. Die beiden negativen Extreme Panik und Erstarrung dagegen, die aus einer übermäßig starken emotionalen Überflutung resultieren, führen oft in den Untergang. Es ist also in jeder Hinsicht lohnend, den Wechsel der inneren Perspektive vom Akteur zum Beobachter seiner selbst zu trainieren.

Umgekehrt können wir eine distanziert von außen vorgestellte positive Situation gefühlsmäßig verstärken. Dazu müssen wir nur in unsere Imagination hineinschlüpfen und sie mit allen inneren Sinnen erleben.

Damit haben wir im zweiten Schritt unsere inneren Signale in Hinblick auf die kommende Herausforderung erkannt und gedeutet. Zudem sind wir grundlegenden Mechanismen begegnet, die uns eine Einflussnahme auf unseren inneren Zustand ermöglichen. Diese können wir im folgenden Teil gezielt nutzen. Begeben wir uns auf die aufregende Reise zu den erstaunlichen Fähigkeiten unserer Vorstellungskraft.

Hilfreiche Fähigkeiten bestimmen

Die benötigten Fähigkeiten hängen ganz von der Art der kommenden Herausforderung ab. Lassen Sie vor Ihrem inneren Auge einen Film der bevorstehenden Aufgabe ablaufen, in dem Sie sich selbst als Akteur beobachten. Was kann Ihr «Ich-Darsteller» besonders gut gebrauchen?

Handelt es sich beispielsweise um einen Vortrag vor einem großen Publikum? Wie wäre es dann mit Mut, Lockerheit, Humor und Schlagfertigkeit? Muss ein wichtiger Kunde oder Investor überzeugt werden? Hier wären die gleichen Fähigkeiten sicher von Nutzen, hinzu treten Aspekte wie Einfühlungsvermögen sowie Überzeugungskraft. Soll innerhalb kurzer Zeit ein komplexes Konzept erstellt werden? Hier wären starke Konzentration, Kreativität und die Fähigkeit zu konstruktiver Selbstkritik wertvoll. Geht es um eine Prüfung? Dann wären Kaltblütigkeit und schneller Abruf des Gelernten vorrangig. Erstellen Sie Ihre ganz persönliche Wunschliste an wertvollen Fähigkeiten. Seien Sie unbescheiden.

Innere Ressourcen finden

Im Alltag sind wir leider Meister darin, uns in einen schlechten Zustand «zu hypnotisieren» – denken Sie einfach kurz an das ärgerlichste oder peinlichste Erlebnis der letzten zwei Wochen und malen Sie es sich in allen Sinnesfarben aus. Was haben Sie damals gesehen, was gehört, was gefühlt? Welche Ihrer Werte wurden besonders verletzt? Erhöht sich Ihr Puls? Steigen die heißen Wellen wieder in Ihnen auf? Sehen Sie «rot»? Sind Sie wieder ganz im damaligen Zustand?

Stopp. Dieses Ereignis liegt zum Glück hinter Ihnen. Das kleine Selbstexperiment hat einen Hinweis geliefert, wie leicht unsere Vorstellungskraft unseren körperlichen Zustand beeinflussen kann. Gut bekannt ist, wie der Gedanke an den Biss in eine saftige tiefgelbe Zitrone sofort den Speichelfluss anregt und ein Blasorchester lahmlegen kann. Ein erstaunlich wirksames Mittel, um eine hartnäckige Verstopfung zu lösen, ist übrigens die Konzentration auf eine stark angstbesetzte Situation.

So lautet eine Grundannahme von Moshe Feldenkrais (dem Begründer der Feldenkrais-Methode), auf der heute wichtige Methoden des Mentaltrainings im Sport beruhen: «Der Körper weiß nicht, ob wir etwas tatsächlich tun oder es uns nur vorstellen.» Dem Turner gelingt seine komplexe Übung am Reck wesentlich besser, wenn er sie vorher vielfach im Geist durchgegangen ist. Golfer perfektionieren ihre Schläge in virtueller Vorstellung, Hürdenläufer imaginieren ihre ideale Haltung beim Sprung.

Auch die Placeboforschung hat eindeutig belegt, dass die durch unsere Einbildung hervorgerufenen Effekte nicht «nur Einbildung» sind, sondern sich körperlich massiv manifestieren können. So wurden in einem Experiment einer Gruppe von Probanden Beruhigungs- und Aufputzmittel unter «umgekehrten Vorzeichen» und mit der entsprechenden Wirkungsvorhersage verabreicht. Tatsächlich reagierte ein beträchtlicher Teil der Gruppe auf die Prognose statt auf die Wirkstoffe und ließ sich durch die Aufputzmittel beruhigen beziehungsweise durch die Beruhigungsmittel anregen. Jetzt wollen wir diese in

uns schlummernde Kraft gezielt nutzen. Dazu sind in diesem Schritt zwei Dinge zu tun.

Erstens: Wir finden Situationen, in denen wir über diese Fähigkeiten verfügt haben. Dazu aktivieren wir einen inneren Suchlauf. Dies funktioniert am besten, wenn wir uns in einen entspannt-träumerischen Zustand begeben. Bei welchen Gelegenheiten haben Sie Ihre Wunschfähigkeiten besessen? Wann waren Sie witzig, kreativ, schlagfertig, kaltblütig, konzentriert, entschlossen? Wann waren Sie im Vollbesitz Ihrer Kräfte? Schöpfen Sie aus jeder Epoche Ihres Lebens und nutzen Sie jeden Kontext. Können Sie im Freundeskreis brillant Witze und Anekdoten erzählen und die ganze Runde mit Ihrer Heiterkeit anstecken? Dann sind hier wertvolle Fähigkeiten verborgen, die Sie als Redner nutzen können. Sind Sie auf dem Tennisplatz, beim Golf oder beim Fußball selbstbewusst und entschlossen? Das werden Sie bei einer harten Verhandlung mit einem schwierigen Kooperationspartner gut gebrauchen können. Waren Sie als Kind künstlerisch begabt und haben wunderbare Bilder gemalt? Holen Sie die damalige Kreativität wieder hervor und nutzen Sie sie für Ihr Konzept. Können Sie Freunde für eine Unternehmung begeistern? Diese Kraft hilft bei Ihrem nächsten Kundengespräch.

Zweitens: Nun erleben wir die damalige(n) Situation(en) auf allen Sinneskanälen so plastisch und lebendig wie möglich. Genießen Sie die gefundenen Situationen. Staunen Sie über die Vielfalt Ihrer Fähigkeiten. Schlüpfen Sie mit all Ihren Sinnen hinein. Was sehen, was hören Sie, was sagen Sie zu sich, was fühlen Sie, was schmecken und riechen Sie? Dabei sind Sie mitten im Szenario und sehen aus Ihren eigenen Augen heraus. Erleben Sie diese schönen und kraftvollen Szenen aufs Neue. Gestalten Sie sie aus. Lassen Sie sich Zeit.

Was ist zu tun, wenn zunächst keine passenden Erinnerungen auftauchen? Der Suchvorgang ist anfangs ungewohnt und erfordert etwas Übung. Die Anstrengung lohnt jedoch, da Sie die gefundenen Schätze bei vielen künftigen Gelegenheiten gebrauchen können. Manchmal fällt es schwer, die eigenen Fähigkeiten zu sehen und zu würdigen. Ganz am Anfang steht also der Glaube an ihr Vorhandensein. In uns

sind erstaunlich viele Ressourcen verborgen, wir sind nur nicht daran gewöhnt, sie wahrzunehmen. Oft beklagen wir unsere Defizite und nehmen unsere Stärken als «völlig normal» hin.

Eine einfache Methode besteht darin, Freunde und Verwandte zu befragen: «Wann hast du mich denn besonders XY (kraftvoll, konzentriert, witzig ...) erlebt?» Wenn das nicht möglich ist, können Sie auch zum eigenen Beobachter werden. Wie würden Sie ganz neutral von außen über sich urteilen? Wann beeindrucken Sie sich selbst ganz besonders? Konzentrieren Sie sich nochmals auf die gewünschte Fähigkeit. Schweben Sie in Ihrer Vorstellung über die Stationen Ihres Lebens. Wenn Sie doch irgendwann einmal über Fähigkeit XY verfügt hätten, wann genau wäre das gewesen? Wie hätte sich das angefühlt?

Lassen Sie sich überraschen, was von innen auftaucht. Jede kleine Ahnung ist willkommen. Folgen Sie dem Erinnerungshauch an seinen Ursprung. Ergänzen Sie unscharfe Erinnerungen durch Ihre jetzige Vorstellung – ja, das ist erlaubt. Hier geht es nicht um eine absolute Wahrheit im Sinne einer Zeugenbefragung. Wir wollen über Erinnerung und Vorstellungskraft Ressourcen wecken, die noch im Verborgenen schlummern. Es gibt auch Kräfte in uns, die noch niemals Gelegenheit hatten, in Aktion zu treten. Unsere Vorstellungskraft kann sie wecken.

Ein Kraftsymbol schaffen

Jetzt erreichen wir einen zentralen Punkt. Wie können wir die gefundenen Erinnerungen mit den in ihnen enthaltenen Schätzen jederzeit zugänglich machen? Dazu benötigen wir einen Auslöser, den wir im rechten Moment betätigen können. Das Grundprinzip entspricht dem seit dem Pawlow'schen Hund wohlbekannten konditionierten Reflex. Ein gezielt gesetzter Reiz löst eine beabsichtigte Reaktion aus.

Tatsächlich sind wir häufig Reizen ausgesetzt, die Erinnerungen und damit verbundene Gefühle hervorrufen. Ein Blick auf ein Urlaubsfoto kann uns innerlich an einen sonnigen Sandstrand mit frischer Meeresbrise und Gefühlen von Freiheit und Glück versetzen, eine alte Mail

mit haltlosen Vorwürfen den längst vergangenen Ärger über einen unzuverlässigen Geschäftspartner wachrufen. Das wohl berühmteste literarische Beispiel für solch einen Auslöser ist bei Marcel Proust zu finden:

«Eine in Lindenblütentee getauchte Madeleine (ein Gebäckteilchen, d.V.) stand am Anfang: «In der Sekunde nun, da dieser mit dem Kuchen- geschmack gemischte Schluck Tee meinen Gaumen berührte, zuckte ich zusammen und war gebannt wie durch etwas Ungewöhnliches, das sich in mir vollzog. (...) Und dann war mit einem Mal die Erinnerung da. Der Geschmack war der jener Madeleine, die mir am Sonntagmorgen meine Tante Léonie anbot. Sobald ich den Geschmack jener Madeleine wieder- erkannt hatte, trat das graue Haus mit seiner Straßenfront hinzu, und mit dem Hause die Stadt, der Platz, auf den man mich vor dem Mittagessen schickte, die Straßen ...» (aus: Auf der Suche nach der verlorenen Zeit)

Diese schöne Beschreibung zeigt einen unbeabsichtigten, «zufälligen» Auslöser. Diesen Effekt wollen wir nun bewusst und gezielt erzeugen. Besonders im Neurolinguistischen Programmieren wurde an der dafür erforderlichen Methodik geforscht. Dort werden solche Auslöser als «Anker» bezeichnet. Der Auslöser oder Anker ruft den irgendwann davor «abgespeicherten» Zustand hervor. Wie funktioniert das in der Praxis? Zwischen Auslöser und erwünschtem Zustand muss eine Verknüpfung geschaffen werden. Diese sollte unserem vorrangigen Sinneskanal entsprechen. Reagieren Sie erfahrungsgemäß besonders stark auf Bilder, auf Worte, auf Körpergefühle oder auch Gerüche beziehungsweise Geschmäcker? Je nach eigenem Sinnestyp wird die Art des Auslösers gewählt, wobei durchaus auch mehrere Sinne kombiniert werden können.

Wir suchen also nach einem Bild, einem Wort/Satz, einer Berührung oder einem Geschmack/Geruch, der der gefundenen, wertvollen Erinnerung zugeordnet wird. Das klingt schwieriger, als es ist. Konzentrieren wir uns einfach auf die gefundene Erinnerung. Welches innere Bild, welcher Satz passt dazu? Steht bei der gefundenen Erinnerung starke Konzentrationsfähigkeit im Mittelpunkt? Dazu könnte das (in-

ner) Bild eines meditierenden Mönchs passen. Gefällt Ihnen ein über seine Figuren gebeugter Schachmeister besser? Freunde chinesischer Mythologie könnte ein Einhorn als Symbol des Scharfsinns ansprechen. Oder ein abstraktes Symbol wie ein indisches Mandala oder eine silbern schimmernde Kugel? Der scharfgebündelte Strahl einer Taschenlampe? Vielleicht sehen Sie auch einfach sich selbst in tiefer Konzentration? Ebenso könnte ein Wort oder Satz als Verknüpfung dienen. Lassen Sie sich von Ihrer Intuition leiten – welches Wort/welcher Satz kommt Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie Ihre Konzentrationserinnerung hervorrufen? Worte wie «klar, gebündelt, gesammelt, Konzentrationskraft, Power-Mind» oder Sätze wie «Mein Geist ist klar, ich bin ganz gesammelt».

Alles ist möglich, der Auslöser ist Ihr Geheimnis. Sobald Sie einen Auslöser gefunden haben, aktivieren Sie nochmals Ihre Erinnerung. Sobald die Erinnerung wieder plastisch vor Ihnen steht, verbinden Sie sie mit dem Auslöser. Jeder Auslöser ist gut, wenn er bei Ihnen zu einer Resonanz führt und die jeweilige Erinnerung aktiviert. Manchmal wird ein Auslöser auch zufällig gefunden, kann danach aber bewusst genutzt werden. Nachfolgend ein kurzer Erfahrungsbericht von Stefan Kindermann:

«In einer schachlich schlechten Phase meiner Karriere geschah es immer wieder, dass ich in der dritten Stunde einer Turnierpartie «geistig heißliefe», von Emotionen überflutet wurde und plötzlich keinen klaren Gedanken mehr fassen konnte. Bei einem Turnier in Norwegen hatte ich ohne weitere Hintergedanken eine Packung Pfefferminzdragees zur Partie mitgenommen. Als ich wiederum in der gefürchteten dritten Stunde geistig zu «überdrehen» begann, griff ich unwillkürlich zu einem Dragée. Kaum verspürte ich den scharfen Geschmack auf der Zunge, klärte sich mein Geist wie durch Zauberschlag. Plötzlich konnte ich wieder ruhig atmen und konzentriert denken. Ich gewann eine überzeugende Partie. Natürlich nutzte ich diese Erfahrung, indem ich künftig in der kritischen Phase stets zu einem Pfefferminz griff. Viele Jahre in Folge konnte man mich nicht mehr ohne solche Dragées am Spieltisch antreffen – die Resultate waren nicht übel ...»

Auch äußere Gegenstände oder bestimmte Rituale können als Auslöser dienen. Unter Schachspielern weitverbreitet ist der «Glückskugelschreiber» zum Notieren der Partie, der erst nach einem Verlust ausgetauscht wird. Problematischer für die geruchsempfindliche Umwelt können «Glückskleidungsstücke» sein, die mit erlebten Erfolgsgefühlen assoziiert und während langer Siegesphasen durchgehend getragen werden ... Jeder Auslöser ist gut, wenn er dazu beiträgt, uns in den erwünschten Zustand zu bringen. Besonders günstig sind aber Auslöser, die wir von äußeren Einflüssen unabhängig selbst aktivieren können. Geht es um eine Erinnerung, die Kraft, Freiheit und Freude beinhaltet, kann beispielsweise die Vorstellung eines freien Flugs einen wirkungsvollen Auslöser darstellen. Dabei erleben wir uns selbst als Fliegende, verbunden mit einem Satz wie «I can fly». Patentrezepte gibt es jedoch nicht, so könnte für Menschen mit Flugangst die Wirkung eine gegenwärtige sein ...

Ebenso kann eine körperliche Berührung als Auslöser dienen. Ist man ganz bei der mit wertvollen Kräften aufgeladenen Erinnerung angekommen, wird beispielsweise ein kräftiger Druck auf ein Ohrfläppchen oder einen Finger ausgeübt. Auf ebendiese Weise wird später die Erinnerung beziehungsweise der mit ihr verbundene Zustand wieder hervorgerufen. Hier gilt es, ein wenig zu experimentieren, um den passenden Auslöser für sich selbst zu entdecken.

Im Idealfall haben wir jetzt eine oder mehrere mit wertvollen Fähigkeiten aufgeladene Erinnerungen gefunden, sie plastisch auf allen Sinneskanälen wieder erlebt und sie mit einem Auslöser verbunden. Erste Tests haben gezeigt, dass der Auslöser funktioniert und die Erinnerung sowie den zugehörigen, für unsere Aufgabe förderlichen Zustand herbeiführt. Damit ist schon viel geschafft, und unsere Erfolgsaussichten haben sich verbessert. Aber es gibt noch eine weitere wichtige Quelle, aus der wir schöpfen können.

Im zuvor behandelten dritten Schritt sind wir vielleicht auch Ängsten begegnet, die negativen Werten im Falle eines Scheiterns entsprechen. Wir wissen, dass diese Signale wichtig sind und wir sie respektieren sollten. Wenn wir sie genau betrachten, müssen wir in manchen

Fällen erkennen, dass die Herausforderung tatsächlich zu groß ist und wir sie (noch) nicht annehmen sollten. Falls wir uns aber entscheiden, den Kampf aufzunehmen oder falls wir gar keine andere Wahl haben, kann es hilfreich sein, die negativen Werte rational zu analysieren und so ihre emotionale Kraft zu schwächen. Wie schlimm wären denn wirklich die Folgen einer misslungenen Rede? Was könnte im ungünstigsten Fall passieren? Können wir damit leben? Oft verkleinert sich die Angst unter der analytischen Lupe schnell. Umgekehrt können wir die verbleibende Angst auch als Hebel nutzen, um uns ins Ziel zu katapultieren. Ein innerer Satz wie «Davor muss ich mich unbedingt retten» kann im günstigen Fall erstaunliche Kräfte freisetzen. Hier wären wir einem trägen Läufer gleich, der erst auf der Flucht vor einem bissigen Hund Höchstleistungen erbringt. Ob dies bei uns funktioniert, hängt von unserem schon anfangs angesprochenen Verhalten unter Druck ab. Mit den Werkzeugen dieser Stufe haben wir jedoch die Möglichkeit, unsere positiven Kräfte voll zu nutzen und so auch starker Spannung standzuhalten. Wichtig ist es, mit allen verfügbaren Ressourcen in den Kampf zu ziehen.

Somit haben wir unsere für die Aufgabe wertvollen, mit wichtigen Kräften aufgeladenen Erinnerungen gefunden, sie in unserer Vorstellung intensiv erlebt und sie mit Auslösern verknüpft. Wir haben unsere mit der Herausforderung verbundenen Werte geprüft, die positiven Werte gestärkt und die negativen Werte gezähmt. Damit sind wir so weit, unseren optimalen Leistungszustand endgültig auszugestalten.

Die Elemente verbinden

Bevor wir alle Elemente verbinden, können wir noch unser inneres Gespräch optimieren. Was sage ich zu mir, wenn ich an die kommende Aufgabe denke? Welche Worte tauchen in meinem Geist auf? Geht es in die Richtung eines «Das schaffe ich schon» oder eines «Nur nicht versagen»? Lassen wir uns Zeit, genau hinzuhören. Konzentrieren wir uns dann auf den Satz/ das Wort. Was für ein Gefühl entsteht dadurch?

Fühle ich mich lustvoll beschwingt, juckt es mir in den Fingern, endlich loszulegen – oder spüre ich, wie ein Krampf im Magen entsteht, ich kaum noch durchatmen kann und meine Kraft schwindet? Wie wir schon wissen, kann die richtige Dosis Lampenfieber genau richtig sein, und Warnsignale sollten wir respektieren. Doch jetzt haben wir die Chance, aus unserem inneren Gespräch einen mächtigen Freund zu machen, der im kritischen Moment all unsere Kräfte verbindet. Wie ist das zu schaffen? Grundsätzlich sollte der innere Satz positiv formuliert sein.

Zur Funktionsweise des Vorstellungsvermögens

Sobald wir einen inneren Satz formulieren, wird unser Unbewusstes versuchen, daraus ein Bild zu erzeugen, welches wiederum von einem Gefühl begleitet wird. Auf diese Weise entstehen in uns andauernd «Vorstellungsmoleküle». Unser bildlicher Teil kann jedoch Negationen, in diesem Fall also die Abwesenheit von etwas, nicht direkt verarbeiten. Was geschieht, wenn wir den Leser inständig anflehen, *nicht* an einen fliegenden Dackel und dessen im Wind flatternde Schlappohren zu denken? Wir befürchten, dass dieses eigentümliche Bild zumindest kurz in Ihnen aufgeblitzt ist, bevor Sie es wieder «löschen» konnten ...

Unsere Vorstellung benötigt «Vorstellbares». Um uns also etwas «*nicht*» vorzustellen, müssen wir es uns zunächst vor Augen führen. Aus eben diesem Grund sind gebräuchliche Selbst- oder auch Fremdapelle wie «bloß *keinen* Fehler machen» oder «nur *nicht* den Regenschirm vergessen» ungünstig. In einem solchen Fall konzentrieren wir uns nämlich auf genau das Verhalten, das wir vermeiden wollen, und erhöhen dadurch dessen Wahrscheinlichkeit. Dies kann von einiger Bedeutung sein, denn in den Kampfkünsten ist schon seit Jahrtausenden bekannt, dass unsere Energie der jeweiligen Aufmerksamkeit folgt.

Dies wurde vor einigen Jahren durch ein nettes psychologisches Experiment untermauert. Eine Gruppe von Skianfängern wurde auf

einen Hügel geführt, in dessen Mitte sich ein einsamer Baum befand. Am Vormittag fand normaler, reibungsloser Skiunterricht statt. In der Mittagspause jedoch wurde den Teilnehmern eingeschärft, sehr vorsichtig zu sein, genau auf den Baum zu achten und einen Zusammenstoß unbedingt zu vermeiden. Die Teilnehmer sollten also *nicht* mit dem Baum kollidieren. Sie werden ahnen, was geschah: Während es am Vormittag keinen einzigen Unfall gegeben hatte, «umarmten» am Nachmittag mehr als die Hälfte der Teilnehmer das nunmehr fokussierte Hindernis.

Ist Ihr Satz also negativ formuliert, können Sie ihn nun umformen. Aus einem «nur nicht vergessen» könnten Sie ein «beim Aufbruch daran denken» machen, aus dem «keinen Fehler machen» ein «alles richtig machen». Für die weitere Ausgestaltung gibt es kein festes Rezept. Entscheidend ist die in Ihnen erzeugte Wirkung.

Der legendäre Schachvizeweltmeister David Bronstein erzählte, dass er vor wichtigen Partien sinngemäß zu sich sagte: «Heute habe ich die Chance, nicht nur meine beste Partie, sondern die beste Schachpartie aller Zeiten zu spielen.» Ruppiger klingt ein Radrennfahrer, der von einem «Quäl dich, du Sau» berichtet. Manche mögen es gerne rhythmisch und wiederholen ein «When the going gets tough, the tough get going» (frei übersetzt: Wenn das Vorankommen schwer wird, legen zähe Burschen erst richtig los) oder auch einfach «Du schaffst es, du schaffst es». Genauso gut kann ein kraftvolles «Ja» aus vollem Herzen genügen. Entscheidend ist, die ureigene Formulierung zu finden. Was passt für mich und meine Aufgabe? Den richtigen Satz, das richtige Wort erkennt unser Gefühl sofort. Sie erzeugen starke Resonanz in uns und sind im wahrsten Sinne Zauberworte. Erzählen Sie niemandem davon, das ist Ihr ganz persönlicher Schatz.

Damit haben wir alle Teile versammelt, um unseren idealen Leistungszustand herzustellen. Gönnen Sie sich dafür nochmals etwas Zeit und Ruhe.

Denken Sie nun an Ihre mit der kommenden Herausforderung verbundenen Werte. Es kann sehr hilfreich sein, sie auf einem Blatt in großen, klaren Buchstaben zu notieren. Sind Ihre Werte ganz präsent?

Dann aktivieren Sie Ihren Auslöser und verbinden Sie sich so mit allen gefundenen Ressourcen. Ist auch das geschafft? Dann aktivieren Sie nochmals den Auslöser und sprechen Sie dabei innerlich oder auch laut Ihr Zauberwort / Ihren Zaubersatz. Verbinden Sie in Ihrer Vorstellung Ihre Werte und Ihr Zauberwort mit dem Auslöser. Schaffen Sie eine Einheit, die alle wichtigen Ressourcen enthält. Wie fühlt sich das an? Ist es schon perfekt, oder gibt es noch etwas zu verbessern?

Dies ist auch der Moment, noch an den Einstellungen Ihres inneren Bildes / Films zu justieren. Um die Gefühle zu verstärken, sollten Sie sich jetzt als Akteur erleben und aus dem Blickwinkel Ihrer Augen sehen. Können Sie das Bild noch größer, noch klarer und schärfer machen? Wie fühlt es sich am intensivsten, am besten an?

Bleiben Sie noch etwas dabei. Hier schaffen Sie eine mächtige Kraftquelle, die Sie auch bei vielen ähnlichen Gelegenheiten nutzen können.

Zum Abschluss folgt ein mentaler Testlauf. Konzentrieren Sie sich auf die kommende Aufgabe und erleben Sie sich innerlich in dieser Situation. Jetzt aktivieren Sie Ihren Auslöser, der inzwischen auch mit Ihren Werten und Ihrem Zauberwort verknüpft ist. Was geschieht? Wie verändert sich Ihr Gefühl im Angesicht der Herausforderung? Spüren Sie nach: Haben Sie all Ihre inneren Kräfte versammelt? Falls noch etwas fehlt, können Sie die Arbeit bei Schritt 4 und 5 nochmals intensivieren. Fühlt es sich gut, kraftvoll und rund an? Erleben Sie eine angenehme Erregung? Dann sind Sie jetzt bereit, in den Kampf zu ziehen und sich Ihrer Herausforderung in Bestform zu stellen.

Geht es um eine Aufgabe, die Vorausdenken, Planen und Entscheiden erfordert? Dann sind Sie jetzt im idealen Zustand, um mit Kapitel 2 zu beginnen.