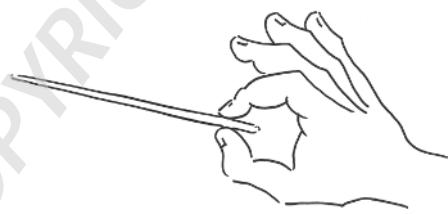


# 1 Wozu brauchen wir mentale Intelligenz?

»Achte auf deine Gedanken. Sie sind der Anfang deiner Taten.« Diese alte chinesische Weisheit bildet den Grundstein für mentale Techniken, die uns (heute) ermöglichen, unsere Gesundheit, unsere persönliche Ausstrahlung und unsere Erfolgschancen zu verbessern.

Aus der Hirnforschung wissen wir: Die Bilder im Kopf beeinflussen alles. Unsere Gedanken steuern Konzentration, Körperspannung, Hormonhaushalt und Stoffwechsel. Mit der Kraft der Gedanken unterstützen Sie den Erfolg, sei es in einer Verhandlung, bei der Klärung eines Konflikts oder in einem sportlichen Wettkampf, und tragen so, wenn es darauf ankommt, zum Erfolg bei – oder eben zum Misserfolg.

Stellen Sie sich bitte einen Fußballspieler vor, der bei der Weltmeisterschaft einen Elfmeter schießen muss. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass er erfolgreich ist und trifft, wenn er denkt: »Oh je, es geht um den Titel – was sagen Trainer, Mannschaft und Fans, wenn ich nicht treffe?« Im Profisport ist es inzwischen üblich, über mentale Stärke oder Mentaltraining zu sprechen.



Mentale Intelligenz bedeutet, die Klaviatur des Zusammenspiels Körper-Seele-Geist zu entdecken und zu beherrschen. Es sind meist die kleinen Dinge, die dazu beitragen, dieses Zusammenspiel effektiv zu steuern. Ein imaginiertes Bild, ein bestimmtes Musikstück für mehr Frische und Kreativität, eine kurze Achtsamkeitsübung zwischendurch oder kurz vor dem Schlafen ein Ritual zum Abschalten.

Alles das ist, wenn Sie es trainiert haben und in Ihren Alltag einbetten, hochwirksam für Ihre Gesundheit, Ihr Wohlbefinden und Ihren Erfolg. Und das Beste: Es macht Freude und kostet kaum Zeit.

## 1.1 Ein Blick in die Zukunft

Ich möchte Sie einladen, mit mir einen Blick in die Zukunft zu werfen. Stellen Sie sich vor: Wir schreiben das Jahr 2033. Wir treffen uns auf einer Tagung zum Thema Work 5.0. Der Hauptvortrag hat das Thema: »Es ist so weit. Mentale Intelligenz ist Schlüsselkompetenz am Arbeitsplatz.« Hier sind Auszüge aus der Rede:

»... Es begann bereits 2016: Die Digitalisierung – als Treiber einer völlig veränderten Arbeitswelt – schritt voran. Die Menschen in den Unternehmen litten zunehmend häufiger an Überlastung. Auslöser waren der ständig steigende Druck, fehlende Priorisierung, unklare Kommunikation und vieles andere mehr. Gleichzeitig sollten die Menschen agiler und kreativer arbeiten. Im Jahr 2020 mussten sie mit der Pandemie lernen, dass ein kleiner Virus unsere ganze Welt auf den Kopf stellen kann. Bis dahin »Undenkbare« wurde plötzlich gelebter Alltag. Von heute auf morgen veränderten die Lockdowns das wirtschaftliche, gesellschaftliche und private Leben, im persönlichen Umfeld, im eigenen Land und auf allen Kontinenten. Die Frage, ob, wann und wie die Menschheit wieder in das »normale« Leben zurückkommen würde, blieb unbeantwortet. Klar war nur, dass es ein anderes, ein neues »Normal« geben würde.

Die Situation wurde für viele zur Zerreißprobe. Der Stress nahm immer weiter zu. Und es wurde immer deutlicher, dass sich die Menschen viel stärker als bisher um ihre Balance und ihre Resilienz, also ihre psychische Elastizität und Widerstandskraft kümmern mussten. Und obwohl damals ständig über Burnout und die Zunahme psychischer Erkrankungen gesprochen wurde, war es zunächst schwierig, die mentale Gesundheit in den Fokus der Unternehmen zu rücken. Denn ganz nebenbei ging es ja auch um viele andere wichtige Themen wie Datensicherheit, Automatisierung, Nachhaltigkeit, Klimaschutz etc.

Was hat die Veränderung gebracht? Auch von zahlenorientierten Topmanagern wurde Wohlbefinden schließlich als Erfolgsfaktor für Leistung und Produktivität anerkannt. Die ernsthafte Auseinandersetzung der Führung mit den Themen Gesundheit und psychische Stabilität fand endlich statt. Aus dem - gesunden - Profi-Sport wurde zusätzlich das Konzept der mentalen Stärke aufgegriffen. In den Unternehmen wurden Vertrauenspersonen als Mental Professionals und Mentaltrainer ausgebildet und eingesetzt. Nachhaltige Trainings zur mentalen Intelligenz wurden Standard in allen Organisationen und endlich auch an Schulen und Universitäten ...«

Heute sind wir noch nicht ganz so weit, aber der Anfang ist gemacht, wir sind auf dem Weg.

## 1.2 Wo stehen wir heute?

Die Arbeitswelt – und auch die private Welt – verändern sich immer schneller. Das Einzige, was noch konstant bleibt, ist die Tatsache, dass sich alles ständig dreht. Noch gibt es Arbeitsplätze, die klar und übersichtlich sind, die sich anfühlen, als ob man in einem Achter-Ruderboot sitzt. Manchmal muss man im Achter einen Zahn zulegen, auf den letzten Metern noch einen Sprint versuchen, aber die Richtung ist klar. So, wie es in der Arbeitswelt übersichtliche Strukturen und formale Abläufe gibt. Entscheidungen werden noch »oben« getroffen und deren Umsetzung über mehrere Hierarchiestufen hinweg kontrolliert. Diese Kultur, in der Erwartungen und Ergebnisse offensichtlich sind, hat vielen Menschen lange Zeit Sicherheit gegeben.

Doch unsere Welt wird immer komplexer. In vielen Unternehmen sind Aufbruch, Agilität und disruptive Innovationen angesagt. Gleichzeitig kommen Einflüsse von außen, die immer wieder alles auf den Kopf stellen. Die meisten Menschen haben das Gefühl, sich in einem Wildwasser-Schlauchboot zu befinden. Spritzendes, schäumendes Wasser, Stromschnellen und Wirbel machen es schwer, in Balance zu bleiben.

Es gilt, sich ständig neu zu orientieren, Widerstandskraft, Flexibilität und Elastizität zu optimieren, um mit den konstanten Veränderungen mithalten zu können und nicht aus dem Boot zu fallen.

Manche Menschen fühlen sich dabei zunehmend auf sich allein gestellt. Sie arbeiten in verschiedenen Projekten, häufig im Homeoffice. Sie vermissen den Austausch mit Kollegen. Ständig veränderte Prioritäten und Berge von Arbeit fördern das Gefühl, nicht gut genug zu sein, es nicht mehr zu schaffen.

Die Folgen sind Dauerfrustration, Hamsterrad, Schlafstörungen, psychische Überlastungen etc.

In den Unternehmen wird es eng, wenn Kreativität, Innovation und Leistungskraft nachlassen oder überlastete Menschen erkranken und ausfallen. Erst dann wird allmählich deutlich, wie wichtig es ist, in Prävention zu investieren – und zwar alle: jeder Einzelne, die Unternehmen und die Gesellschaft. Es sind meist die kleinen Dinge, die die mentale Gesundheit und das Wohlbefinden erhalten. Die Folgen von Überlastung oder Krankheit zu heilen, ist sehr viel aufwändiger.

Es liegt auf der Hand: Erkrankungen führen zu teils dramatischen Engpässen im Unternehmen, mentale Gesundheit ist »systemrelevant«, selbst wenn das noch nicht bei allen angekommen ist.

Engpässe zu überwinden ist nichts Neues in der Arbeitswelt: In den 1960er-Jahren investierten Unternehmen Milliarden in Fremdsprachenkenntnisse, um auf internationalen Märkten agieren zu können. In den 1980er- und 90er-Jahren gaben Firmen wiederum Milliarden für die Anschaffung von Computern aus und dann gleich noch einmal den mehrfachen Betrag für die Schulung der Beschäftigten zur Nutzung der Programme. Es gab damals Stimmen, die sich sicher waren: »Es ist nicht nötig, dass jeder Mensch seinen eigenen persönlichen Computer hat, ein paar Großrechner sind ausreichend ...« Wo wären wir heute, wenn sich diese Denkweise durchgesetzt hätte?

Eines meiner Lieblingszitate bringt das Thema auf den Punkt. »Die Gesetze der ruhigen Vergangenheit eignen sich nicht mehr für die heutigen Zeiten! Wir müssen neu denken!«, befand Abraham Lincoln 1860. Die erste Industrialisierung nahm damals ihren Anfang, die Erfindung des Stahls und damit der Bau der Eisenbahn hat die damalige Gesellschaft tiefgreifend verändert.

Und wie sieht es heute aus? Klimaschutz, Datensicherheit, nachhaltiges Wirtschaften und Gesunderhaltung sind die großen Herausforderungen. Künstliche Intelligenz hält Einzug in unser ganzes Leben. Der Ausbau von Technologien steht im Vordergrund. Und auch wenn das »Personal« in der Bilanz immer noch als Kostenblock ausgewiesen wird, ist es in vielen Branchen die knappste Ressource der Wirtschaft. Denn wenn der leistungsstarke, kreative, sozial kompetente Mensch ausfällt, entsteht nicht nur ein Engpass im Team, sondern auch in Leistung und Ergebnis.

Jeder Mensch braucht deshalb Stressstabilität und mentale Stärke. Und nun gehe ich einen kleinen Schritt weiter: Wenn wir lernen, die Kraft unserer Gedanken zielgerichtet einzusetzen, können wir damit unseren Stoffwechsel, unser Wohlbefinden, unsere Leistungsfähigkeit beeinflussen. Wir erwerben mentale Intelligenz. Das Erlernen von Fremdsprachen und der Aufbau digitaler Kompetenz ist an Schulen inzwischen Normalität. Die Engpässe aus früherer Zeit sind überwunden. Solange mentale Intelligenz noch nicht auf dem Lehrplan steht, muss jeder von uns, auch die Unternehmen, in diese Kompetenzen investieren. Immer mehr Firmen nutzen Programme zu Gesundheitsförderung, gesunder Führung, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, barrierefreiem Coaching etc. Und das ist auch gut so. Noch besser wird es sein, wenn diese Programme auch gerade in herausfordernden Zeiten nicht eingespart werden, sondern weiterhin auf der Agenda bleiben.

Es ist also wieder ein Umdenken erforderlich. Dieses Mal im Hinblick auf die persönlichen Talente, die dazu beitragen, dass die

Menschen in der zunehmenden Komplexität und Dynamik ihren persönlichen Kurs finden und halten. Ständig geht es um die Verarbeitung von Veränderungen in der Welt, die uns umgibt. Wir brauchen die Kraft und Stabilität in uns, damit wir uns immer wieder neu justieren und unsere Ziele priorisieren. Mit mentaler Intelligenz halten wir einen wesentlichen Schlüssel dafür in Händen.

### **1.3 Mentale Gesundheit, was ist das?**

Wenn wir hier so viel »Mentales« betrachten, wenden wir uns doch auch kurz der mentalen Gesundheit zu. Was bedeutet das konkret? Wir sprechen über mentale oder psychische Gesundheit und meinen damit letztlich das persönliche Wohlbefinden. Dazu gehört auch, dass berufliche, private und persönliche Lebensbereiche gut sortiert und ausbalanciert sind. Das ist bei vielen nicht immer stimmig. So spreche ich immer wieder mit Menschen, die alles für ihr berufliches Weiterkommen geben. Zusätzlich steht die Familie ganz oben auf der Prioritätenliste. Bedürfnisse, die nur für sie persönlich wichtig sind, wie zum Beispiel gemütlich ein Buch zu lesen oder Sport zu machen, werden nicht wahrgenommen oder zurückgestellt und irgendwann aufgegeben. Wir brauchen den Dreiklang. Kennzeichen von Wohlbefinden ist auch, die Balance der Lebensbereiche zu halten oder sie nach einer Schieflage schnell wieder auszubalancieren.

Der Neurobiologe Gerald Hüther beschreibt Wohlbefinden<sup>1</sup> in etwa so: Wir wachen morgens fröhlich auf und freuen uns auf den Tag, der vor uns liegt. In Gedanken gehen wir positiv gespannt die anstehenden Themen des Tages durch. Wir fühlen uns aufgehoben in einem System von Menschen, die wir lieben und mögen, von denen wir auch geliebt werden. Wir nehmen diese Stimmung mit in den Tag, lösen knifflige Fragestellungen, haben

<sup>1</sup> Hüther, G. Fischer, J.E. (2009).

positive Gespräche und kommen abends mit der Gewissheit nach Hause, etwas geschafft zu haben.

Wohlbefinden ist also für ein produktives Leben und die persönliche Entwicklung unverzichtbar. Wohlbefinden ...

- ist eine sichere Grundlage, um Unglück oder Krisen zu überwinden.
- liefert positive Lebenskraft und Selbstwertgefühl.
- ist weit mehr als die Abwesenheit von psychischen Störungen oder Erkrankungen.

Natürlich fühlen wir uns an manchen Tagen wohler als an anderen. Mentale Gesundheit bedeutet, die Möglichkeiten, unser Wohlbefinden wiederherzustellen, zu kennen und zu nutzen: sei es, wieder einmal mit Freunden einen gemütlichen Abend zu verbringen, sich körperlich auszutoben, einen langen Spaziergang an der frischen Luft zu genießen oder sich mental auf eine Wolke zu beamen, um die aktuelle Situation von oben zu betrachten.

Mentale Gesundheit ist also ein Bestandteil der allgemeinen Gesundheit und zeichnet sich durch Wohlbefinden aus. Ein durchaus erstrebenswerter Zustand, finden Sie nicht auch? Die vielen Mosaiksteine, die zu unserem ganz persönlichen Gesamtbild »mein Wohlbefinden« beitragen, können wir justieren. Ein wesentliches Werkzeug dafür ist die mentale Intelligenz.

## 1.4 Ein Blick in den Profisport

Eines ist klar: Der Kopf beeinflusst alles. Dazu gibt es genügend wissenschaftliche Belege. Immer mehr Athleten und Trainer sagen: Wettkämpfe oder Spiele werden im Kopf entschieden. Und da scheint etwas dran zu sein, denn wir wissen: Tennisspieler, Fußballspieler und Golfer tun es, aber auch Triathleten, Judokas, Läufer, Schwimmer, alle. Neben körperlicher Fitness und brillanter Technik bauen sie mentale Stärke auf und unterstützen so ihren sportlichen Erfolg mit der Kraft ihrer Gedanken.

Besonders in kritischen Situationen kann mentale Intelligenz das Zünglein an der Waage sein. Denken Sie an eine Sprintstrecke, da trennen den Sieger Bruchteile von Sekunden vom zweiten und dritten Platz. Wer da nicht voll im Fokus und im echten Flow ist, findet sich auf den hinteren Plätzen wieder. Jan Frodeno, Weltmeister im Triathlon, trainiert nicht nur mit seinem Fahrrad im Windkanal, sondern nutzt alle Register mentaler Prozesse, auch den inneren Dialog<sup>2</sup>, um erfolgreich ans Ziel zu kommen. Der Kickboxer Michael Smolik<sup>3</sup>, ebenfalls Weltmeister, hat festgestellt, dass er erfolgreicher ist, wenn er regelmäßig meditiert und sich kurz vor dem Wettkampf sein Erfolgsbild vor Augen führt.

Die Bedeutung von Selbstgesprächen zeigen verschiedene Studien aus dem Leistungssport. Verglichen wurden Turner, die die Qualifikation zur Teilnahme an den Olympischen Spielen erreicht hatten, mit denjenigen, die sich nicht qualifiziert hatten. Qualifizierte Sportler konnten sich vollständig auf die Situationen konzentrieren, während Nicht-Qualifizierte über tragische Konsequenzen von Fehlern nachdachten und von Selbstzweifeln sowie Versagensängsten geplagt waren. Darüber hinaus haben andere Studien zum Beispiel bei Schlittschuhläufern gezeigt, dass die für die Sportler besonders schwierigen Sprünge auf dem Eis regelmäßig durch Gedanken eingeleitet wurden, die Sorgen und Ängste wegen des nun kommenden schwierigen Sprungs zum Ausdruck brachten. Das Scheitern eines Sprungs wurde somit durch das vorher stattfindende Selbstgespräch eingeleitet. Deshalb taucht in diesem Zusammenhang der Begriff der »sich selbst erfüllenden Prophezeiung« auf. Je schwieriger die Situation, desto lauter und dramatischer ist das Selbstgespräch – inklusive schimpfen und fluchen. Das können Sie auch manchmal im Tennis beobachten. Wie man sich mental umprogrammieren kann, zeigen die Tennis-Profis. Nach einer kurzen

<sup>2</sup> Sportstudio vom 09.07.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=DU9nXBH03l4>.

<sup>3</sup> Das dritte Auge, Süddeutsche Zeitung 22.7.2019.

Pause fokussieren sie sich wieder, bleiben ruhig und spielen plötzlich »wie ausgewechselt«.

Wenn Sie selbst regelmäßig Sport treiben, wissen Sie, wie die Qualität Ihrer Gedanken Einfluss auf Ihre Leistung nimmt. Wenn Sie beim Joggen daran zweifeln, auch die Anhöhe leicht zu schaffen, wird es deutlich anstrengender. Häufig schalten Sie dann auch noch vorsorglich einen Gang zurück. Wenn Sie sich selbst Mut und Kraft zusprechen, schaffen Sie auch die letzten Kilometer in guter Zeit.

Vielleicht haben Sie auch schon einmal beobachtet, dass ein Skilangläufer kurz vor dem Ziel langsamer wird. Das ist eigentlich unlogisch, denn körperlich würde er die letzten Meter genauso durchhalten wie die lange Strecke davor. Wenn man den Skilangläufer nachher fragt, was sein Ziel für diese Strecke war, kommt meist die Antwort, »die vorderen Ränge zu erreichen«. Das ist ein Beispiel für ein unklares Ziel. Wenn sich jemand auf dem Siegertreppchen stehen sieht, wird er die letzten Kräfte mobilisieren, um dies zu erreichen.

Jeder Sportler hat seine besonderen Rituale. Stellen Sie sich einen Wettkampf auf Zeit vor, zum Beispiel einen Skiabfahrtstrauf. Bevor das Startzeichen kommt, gibt es bestimmte Phasen. In den letzten drei Minuten vor dem Start fährt jemand gedanklich die Strecke ab, ein anderer stellt sich sein bestes Abfahrtsrennen vor. In der letzten Minute vor dem Start macht einer eine bestimmte Atemübung, ein anderer bekommt noch mal Zuspruch vom Trainer. In den Sekunden vor dem Startzeichen stellt sich der Athlet sein Erfolgsbild, also sich selbst auf dem Siegertreppchen, vor.

Sport-Profis nutzen unterschiedliche Techniken, um ihre mentale Stärke zu trainieren:

- Meditation für die Konzentration auf den Moment,
- Selbstgespräche, die Mut machen, anspornen und damit auf Erfolg programmieren,
- klare innere Zielbilder, die alle fünf Wahrnehmungskanäle umfassen und damit auch das Unterbewusstsein auf das gewünschte Ziel fokussieren,

- innere Filme von Bewegungsabfolgen oder Standardprozessen, die die Gehirnbereiche, die für motorische Abläufe zuständig sind, für die reale Ausführung der Bewegung optimieren. Mit diesem gezielten Einsatz des Kopfkinos verbessern sie auch ihre Intuition, die für das Hineinfühlen in bestimmte Spielsituatiosn oder Abläufe erfolgskritisch ist.

Wie Sie diese Techniken und noch einige andere mehr für Ihren Alltag nutzbringend einsetzen können, erfahren Sie in Kapitel 3.

## **1.5 Wofür können wir die Kraft der Gedanken gezielt nutzen?**

Wenn man die Aufgabe unseres Gehirns in einem Satz zusammenfassen sollte, könnte man sagen: Unser Gehirn sichert unser Überleben. Dafür ist es auch ständig auf der Suche nach guten Gefühlen, weil gute Gefühle wichtig für unser Überleben sind. Der Hormoncocktail, der dafür verantwortlich ist, dass wir uns gut fühlen, besteht aus Dopamin, Serotonin, Endorphin und Oxytocin. Diese Glückshormone werden ausgeschüttet, wenn unser Gehirn etwas Positives wahrnimmt und verarbeitet.

Auf dem Weg zu den guten Gefühlen nimmt unser Gehirn natürlich auch Risiken wahr. Wenn Gefahr droht, wird das Stammhirn aktiv, Stresshormone werden ausgeschüttet und wir reagieren automatisch mit bestimmten Verhaltensweisen. Zum Beispiel, wenn wir auf der Autobahn unterwegs sind, telefonieren und vor uns plötzlich Bremslichter aufleuchten. Dann treten wir automatisch auf die Bremse. Dem Autopiloten im Stammhirn sei Dank.

Für den Effekt der Bilder in unserem Kopf ist es unwichtig, ob wir so eine Szene wirklich erleben oder sie uns intensiv vorstellen. Der Einfluss auf unser Gesamtsystem ist in beiden Fällen gigantisch.

Denn unsere Gedanken, also die Bilder, die wir im Kopf haben, steuern

- Gefühle,
- Hormonhaushalt und Stoffwechsel,

- motorische Abläufe,
- Konzentration,
- Kreativität,
- Körperspannung,
- Leistung,
- Erfolg und Misserfolg,
- Ausstrahlung, Interaktion mit anderen.

Wie stark der Einfluss von Gedanken auf unser System ist, zeigt der sogenannte Placebo-Effekt: Wenn Menschen glauben, dass eine Medizin, die nur aus Milchpulver besteht, heilsame Wirkung hat, dann findet diese Heilung in den allermeisten Fällen tatsächlich statt. Ebenso ist der Nocebo-Effekt wissenschaftlich erwiesen: In diesem Fall glauben Menschen an das Schlimme. Sie nehmen Pillen, die ebenfalls aus Milchpulver sind, und entwickeln genau die unangenehmen Nebenwirkungen, die auf dem Beipackzettel stehen.

Oder denken Sie an sich selbst erfüllende Prophezeiungen: Eine Klientin erzählte mir kürzlich, sie sei zutiefst davon überzeugt, dass sie nicht in der Lage ist, frei zu sprechen. Sie bereite sich jedes Mal intensiv auf eine Präsentation vor. In der Situation aber stottere sie plötzlich, vergesse wichtige Details und bekomme dann wenig Aufmerksamkeit der Zuhörer. Natürlich liegen diese Ausfälle an einem zu hohen Stresspegel. Doch mit ihrer Prophezeiung vervielfacht sie den Stress, um sich dann wieder einmal zu bestätigen, dass sie es einfach nicht kann.

Mit der Macht der Gedanken sind aktuell einige Forschungsdisziplinen befasst: Genetiker untersuchen deren Einfluss auf die mögliche Umprogrammierung in unseren Genen, Neuropädiologen befassen sich damit, wie Gedanken hormonelle Prozesse und motorische Fertigkeiten beeinflussen. Psychologen erforschen ihr vorbeugendes oder therapeutisches Potenzial und Quantenphysiker beschäftigen sich mit speziellen Fragen, zum

Beispiel wie sich Quanten verändern, die kleinsten Teile aller Materie, wenn Aufmerksamkeit auf sie gerichtet wird.

Wir befinden uns also in bester Gesellschaft, wenn wir uns gleichfalls auf den Weg machen, die Kraft der Gedanken für unser Wohlbefinden und unseren Erfolg zielgerichtet zu nutzen.