

# Eine neue Mentalität für die moderne Arbeitswelt

Was haben herausragende Athleten wie Roger Federer, Cristiano Ronaldo, Jan Frodeno, Steffi Graf, Franziska van Almsick oder Nadine Angerer gemeinsam? Sie alle stehen oder standen in ihrem Sport an der Weltspitze und haben ihn auf einzigartige Weise geprägt. Sie sind absolute Vorbilder, wenn es darum geht, das Leistungsvermögen über viele Jahre hinweg systematisch zu entwickeln und zu optimieren. Daneben zeichnet sie eine zweite Qualität aus: Bestleistung genau dann abzurufen, wenn's zählt!

Spitzensportler folgen ganz bestimmten Erfolgsprinzipien, die man lapidar auch als »Spielregeln für Leistung« bezeichnen könnte. Wer es im Sport nach oben schafft, lernt früh, welche Gesetzmäßigkeiten es anzuwenden gilt, um erfolgreich zu sein. Eine kluge Trainings- und Wettkampfplanung mit einer stetigen Erhöhung der Anforderungen, eine konsequente Berücksichtigung des Zusammenspiels von Belastung und Erholung, das Prinzip der systematischen Wiederholung, das Einhalten der Reihenfolge der zu trainierenden Faktoren, z.B. dass man Technik immer vor Kraft trainiert, stellen nur einige dieser Gesetzmäßigkeiten dar. Der Unterschied – und gleichzeitig die Begründung, weshalb der Spitzensport der modernen Arbeitswelt im Bereich Selbst- und Leistungsmanagement als Erfolgsmodell dienen kann – zeigt sich in der Herangehensweise an den Faktor Leistung: Ein Athlet muss die biologischen Gesetzmäßigkeiten, nach denen die »Maschine Mensch« funktioniert, verstehen und sein Training entsprechend an-

passen, will er seine Leistung systematisch verbessern und entwickeln. Die gesamte Trainingslehre und Sportwissenschaft basiert auf diesen zeitlos gültigen Spielregeln, die für jeden Menschen gleich sind. Anders ausgedrückt:

**Im Sport geben die Biologie und die Physiologie des Menschen die Spielregeln vor, nach denen trainiert und gearbeitet wird.**

Neben diesen biologisch-physiologischen Leistungsprinzipien gibt es auch psychologische Gesetzmäßigkeiten für die Entwicklung mentaler Stärke. Diese sind größtenteils der Evolutionspsychologie zuzuordnen, einem Forschungsgebiet, das versucht, menschliches Verhalten mit psychologischen Gesetzmäßigkeiten zu erklären, die für das Überleben in der Urzeit elementar waren. Im Kern steht die Annahme, dass sich die Überlebenschancen der Jäger und Sammler erhöht haben, wenn sie sich psycho-mental und psycho-sozial intelligent verhielten. Psycho-mental meint in erster Linie die Selbstreflexion, d. h. das Nachdenken über sich selbst, um sein Handeln und Verhalten zu hinterfragen, lernbereit und optimistisch zu sein, seine Gedanken zu steuern sowie intelligent mit seinen Emotionen umzugehen. Gleiches gilt für die psycho-soziale Intelligenz. Je besser die Menschen kooperierten, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Fairness, Einfühlungsvermögen und Empathie an den Tag legten, desto größer die Chancen für das Überleben. Die Entwicklung von sozialer und emotionaler Intelligenz spielte demnach eine Schlüsselrolle für das Überleben. Sie sind knallhartes Rüstzeug, das in der Urzeit die Überlebenschancen steigen ließ und auch heute maßgeblich für den Erfolg in Job und Karriere ist. Die Wissenschaft ist sich einig, dass in jedem von uns entsprechende Anlagen vorhanden sind, doch inwieweit daraus mentale Stärke wächst, hängt davon ab, wie wir diese Potenziale entwickeln und entsprechend an uns arbeiten.

**Mentale Stärke ist nicht angeboren, sondern für jedermann erlernbar!**

Sportler benötigen ein besonderes Maß an mentaler Stärke, zumal sie der Herausforderung ausgesetzt sind, Leistung zeitpunktgenau und vor Publikum abzurufen, ohne sich dabei verstecken zu können. Hier liegt die Ursache, weshalb der Sport seit der Antike eine solche Faszination auf die Menschen ausübt. Sportler stimmen darin überein, dass es der »Kopf« ist, der maßgeblich über Sieg oder Niederlage entscheidet. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass es die Sportpsychologie war, die dem Selbstmanagement, so wie es heute verstanden wird, den Weg bereitet hat. Die siebenfache Grand-Slam-Siegerin Venus Williams bringt es auf den Punkt: »Menschen lieben Sport, weil man hier alles erlebt. Es ist Triumph und Desaster in Echtzeit. Die Leute leben und sterben für den Sport, weil du einem nichts vortäuschen kannst. Es geht nicht. Entweder schaffst du es – oder nicht!«<sup>1</sup>

Gibt es in der Welt des Sports klare Richtlinien und Gesetzmäßigkeiten, nach denen Körper und Kopf trainiert werden, so herrscht in der modernen Arbeitswelt zumeist ein konträres Bild, wenn es um das Management von Leistung geht. Obwohl es auch dort um Leistung und Erfolg geht und Konzentration zum wichtigsten Rohstoff geworden ist, sind sich nur die wenigsten im Klaren darüber, wie man Leistung systematisch steuert und welche Gesetzmäßigkeiten es dabei zu befolgen gilt. Nicht die bio-logischen und psycho-logischen Leistungsprinzipien bestimmen den Takt, vielmehr wird nach einer subjektiven »Nach-Gefühl-Methodik« gearbeitet, die man sich meist irgendwann einmal – nicht selten bereits in der Schulzeit – angeeignet hat.

Würde ein Spitzensportler agieren wie der moderne Kopfarbeiter, würde er sich schnell auf den hinteren Plätzen der Ranglisten wiederfinden. Ein Athlet, der nicht nach den naturgegebenen Spielregeln von Körper, Gehirn und Geist arbeitet, dessen Leistungsfähigkeit wird nach

---

1 <https://www.spoX.com/de/tennisnet/grand-slam/australian-open/1701/Artikel/venus-williams-liebesserklaerung-tennis.html> (eingesehen am 29.05.2020)

und nach sinken. Er wird auf lange Sicht mit denselben Gefahren konfrontiert wie der Kopfarbeiter.<sup>2</sup> Was für den Kopfarbeiter das Gefühl des ständigen Getriebenseins, der Überforderung und der Erschöpfung ist, stellt für den Sportler das Übertrainingssyndrom dar. Wer ohne Plan oder nach falschen Gesetzmäßigkeiten trainiert, sich selbst zu sehr unter Druck setzt, seine unbewussten Motive nicht kennt, unzureichend Selbstreflexion betreibt, zu Perfektionismus neigt und sich keine Schwächen eingesteht, läuft Gefahr, sich zu überfordern. Sind Menschen dann auch noch Getriebene der digitalen Arbeitswelt, die geprägt ist von permanenter Erreichbarkeit, ständiger Unterbrechung, Information Overload und Multitasking, ist es nicht verwunderlich, dass viele über kurz oder lang an Leistungsfähigkeit einbüßen oder ausbrennen.

Wenn es um die Frage von Leistungsmanagement, der Entwicklung mentaler Stärke sowie eine ressourcen- und gesundheitsfördernde Herangehensweise an den ganzheitlichen Komplex »Leistung« geht, können die Leistungsprinzipien des Spitzensports dem Kopfarbeiter – vom Sachbearbeiter bis zum Business Leader – wertvolle Impulse und Inspiration liefern. Mit einer nachhaltigen Umsetzung dieser »Spielregeln« und Leistungsprinzipien kann der moderne Kopfarbeiter sogar zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: am Erfolgsmodell Spitzensport lernen, wie man zum einen sein Potenzial systematisch entwickelt und erfolgreich wird, und zum anderen, wie man dann, wenn es wirklich zählt, sein Können selbstsicher und souverän abrufen kann.

- **Winning Inside** überträgt die mentalen und strategischen Leistungs- und Erfolgsprinzipien des Spitzensports auf das Anforderungsprofil des modernen Kopfarbeiters in der digitalisierten Arbeitswelt, für den mentale Stärke immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird.

---

2 Informations- und Wissensarbeiter, der seine Leistung überwiegend mit dem Kopf erbringt.

- **Winning Inside** macht deutlich, weshalb man die Herangehensweise an den Faktor Arbeit neu denken muss. Wem es gelingt, die grundlegenden Leistungsprinzipien von Gehirn und Geist in seinen Arbeitsalltag zu übertragen, der wird in der Arbeitswelt der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil haben. Dazu liefert das Buch das Know-how und entsprechende praktische Instrumente.
- **Winning Inside** bedeutet, seinen Blick nach innen zu richten und zu verstehen, dass in der Auseinandersetzung mit sich selbst das größte Potenzial für beruflichen und privaten Erfolg liegt.

### **Die Dynamik und Komplexität des modernen Alltags**

Erinnern Sie sich noch an den Mauerfall am 9. November 1989? Wenn Sie sich das Bild der euphorisierten Menschen, die ihre Freiheit freudetaumelnd auf der Berliner Mauer neben dem Brandenburger Tor feierten, ins Gedächtnis rufen, was fällt Ihnen dabei auf? Richtig: Nicht ein Einziger hatte ein Handy! Seitdem, drei Jahrzehnte nach diesem historischen Ereignis, ist unsere Welt eine andere geworden. Die digitale Revolution hat unser Leben mehr verändert, als es sich die Generation unserer Großeltern in ihren kühnsten Träumen hätte vorstellen können. Ein Blick in die Geschichte lohnt an dieser Stelle, um die Herausforderungen besser zu verstehen, denen wir uns im digitalen Zeitalter zu stellen haben.

In 99 % der Entwicklungsgeschichte des Menschen veränderte sich seine Lebenswelt kaum. Die Zukunft der Kinder sah über Jahrtausende hinweg ähnlich aus wie das Leben ihrer Eltern und Großeltern. Die Menschen lebten als Jäger und Sammler, Fischer und Bauern, und die Söhne gingen der Arbeit ihrer Väter und Großväter nach. Die Natur diktierte den Takt des Lebens. Die Zyklen von Tag und Nacht und der Rhythmus der Jahreszeiten waren die natürlichen Taktgeber.

Dies veränderte sich schlagartig mit Beginn der Industrialisierung im 18. Jahrhundert. Mit der Entwicklung von Dampfmaschine und

Eisenbahn entstanden die ersten Fabriken. 1880 erfand Thomas Edison die Glühbirne, und die Nutzung des elektrischen Lichts machte die Nacht zum Tag. Damit begann die Abkopplung von den von der Natur vorgegebenen Rhythmen. Die industrielle Revolution war eingeläutet. Jetzt konnte rund um die Uhr gearbeitet werden, und der Takt der Maschinen übernahm das Kommando.

Heute, zu Beginn des dritten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts, hat sich unser Leben im Gegensatz zu dem der Fabrikarbeiter des 19. Jahrhunderts nochmals um ein Vielfaches beschleunigt. Computer und Internet sind die Beschleuniger unserer Zeit. Smartphones – die es erst seit gut zehn Jahren gibt – sorgen dafür, dass wir über die digitalen Informationen immer und überall auf der ganzen Welt in Echtzeit verfügen können.

**Unser Leben hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten radikal und rapide verändert. Tempo und Beschleunigung sind zur Signatur unserer Zeit geworden.**

Professor Michael Kastner, Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin IAPAM, hat für diese Entwicklung sogar einen neuen Begriff geprägt: »Dynaxität«, das Zusammenwirken bzw. die Wechselwirkung von Dynamik (»Dyna-«) und Komplexität (»-xität«). Er beschreibt damit, dass das Tempo der Veränderungen immer schneller wird, Wissenszusammenhänge zunehmend unübersichtlicher werden, Stress, Hektik und Leistungsdruck in der Gesellschaft ansteigen. Planbarkeit und Prognostizierbarkeit der Zukunft nehmen ab, der Blick in die Zukunft ist ein Blick in die Unsicherheit. Industrie 4.0, bei der sich Maschinen miteinander »unterhalten«, autonomes Fahren, Drohnen, die Pakete ausliefern, 3D-Drucker, mit denen man z. B. Prothesen ausdrucken kann, oder Roboter in der Altenpflege sind längst keine Szenarien mehr aus Science-Fiction-Filmen, sondern die Realität, die direkt vor unserer Tür auf uns wartet. Die künstliche Intelligenz und die Robotik werden unsere zukünftige Welt verändern, wie wir es uns derzeit noch gar nicht vorstellen können.

## Entwicklung des Spitzensports

In derselben Zeit, in der sich die Arbeitswelt so gravierend verändert hat, haben Beschleunigung, Dynamik und Komplexität auch dem Spitzensport ihren Stempel aufgedrückt. Wer sich einmal den Spaß macht, sich zunächst einige Szenen aus dem Fußball-WM-Finale 1974 zwischen Deutschland und den Niederlanden anzusehen und unmittelbar danach das WM-Finale 2014 zwischen Deutschland und Argentinien, bei dem kann sich durchaus das Gefühl einschleichen, dass bei der 74er-Übertragung irgendwie der Film zu langsam läuft. Hier zeigt sich die sprunghafte Zunahme von Dynamik, die beispielhaft ist für die gesamte Welt des Sports. Hatten Beckenbauer und Co. den Ball im Schnitt noch drei Sekunden am Fuß, bevor sie ihn weiterspielten, liegt die Kontaktzeit des heute von Spitzenteams gespielten One-Touch-Stils bei unter einer Sekunde, was in der Konsequenz nicht nur zu höherem Tempo, sondern gleichzeitig auch zu mehr Möglichkeiten im Spiel, sprich zu mehr Komplexität führt.

Die heutige Spielergeneration muss nicht nur mehr und schneller laufen, sondern auch im Kopf immer einen Schritt voraus sein. So laufen Spieler heute in einem 90-minütigen Spiel im Durchschnitt zehn bis elf Kilometer, sprinten ungefähr 800 bis 1200 Meter, beschleunigen 40 bis 60 Mal und ändern die Laufrichtung etwa alle fünf Sekunden. In Zeiten von Pelé und Beckenbauer legten die Spieler gerade die Hälfte der Laufstrecke zurück – und das in einem deutlich gemäßigteren Tempo.

Kreativität, Risikobereitschaft, Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein gehören mittlerweile zu den Schlüsselqualifikationen eines Fußballprofis. Der Spielertyp »Soldat«, der sich minutiös und gewissenhaft an die Vorgaben des Trainers hält und akkurat seine positionsrelevanten Aufgaben »abarbeitet«, wie dies zu Beckenbauers Zeiten der Fall war, hätte im heutigen Fußball kaum noch eine Chance. Die Anforderungen an einen Fußballprofi sind heute ungleich höher als noch vor 20 Jahren: Der Torwart muss nicht nur Bälle abwehren, sondern gleichzeitig auch das Spiel eröffnen, Verteidiger müssen sich in

den Angriff einschalten und Stürmer müssen verteidigen – die ganze Mannschaft stürmt oder verteidigt. Das Spiel heute ist so schnell, intensiv und komplex geworden, dass es die Spieler zwingt, selbst mitzudenken und nicht nur körperlich, sondern auch geistig stets auf Höhe des Balls zu sein. Thomas Müller vom FC Bayern München, zur Arbeitsweise seines ehemaligen Trainers Pep Guardiola befragt, bringt es auf den Punkt: »Der Trainer verlangt sehr viel, beansprucht den Kopf stark – und das nicht nur beim Kopfballtraining. Man muss als Spieler immer mitdenken, sich mit dem Spiel beschäftigen.«<sup>3</sup>

### **Survival of the fittest:**

#### **Wer sich am schnellsten anpasst, gewinnt!**

Wie im Sport gibt es auch in der Arbeitswelt keinen Stillstand. Es gibt keine Zeit, sich auszuruhen oder sich gar in Sicherheit zu wiegen. Die Binsenweisheit, dass man sich von Titeln der Vergangenheit nichts kaufen kann, ist auch in der Arbeitswelt zum Grundgesetz geworden. Auch hier ist permanente Weiterentwicklung, um zukunftsfähig zu bleiben und dem Wettbewerbsdruck standzuhalten, die Herausforderung, der man sich zu stellen hat. Im Rückblick auf das klägliche Scheitern der Fußball-Nationalmannschaft bei der WM in Russland 2018 waren die warnenden Worte von Ex-Bundestrainer Jürgen Klinsmann aus dem Jahr 2017 geradezu hellseherisch. Klinsmann prangerte die immer schlechter werdende Bilanz der Bundesliga in den europäischen Wettbewerben an und verwies darauf, dass sich mit dem Gewinn der WM in Brasilien 2014 eine gewisse Satttheit und Selbstherrlichkeit im deutschen Fußball eingeschlichen habe. Klinsmann dazu klar und unmissverständlich in der Sport Bild: »Die Ergebnisse sind aus meiner Sicht ein Anzeichen, dass eine gewisse Selbstzufriedenheit eingekehrt ist. Zufriedenheit ist in jedem Berufsfeld ein Killer. Darum muss die

---

3 <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern-mit-pep-guardiola-konzept-der-perfektion-nahe-13376449.html> (eingesehen am 29.05.2020)

Bundesliga aufpassen, dass sie international nicht unnötigerweise den Anschluss verliert.«<sup>4</sup>

Dies gilt zunehmend auch für die moderne Arbeitswelt. Projektarbeit, ständige Erreichbarkeit, Zeitdruck, hohe Flexibilität oder viele unter »alternative Modelle« einzuordnende Arbeitsformen (wie ortsungebundener Einsatz von Mitarbeitern, virtuelle Teams, geteilte Stellen etc.) sind im Zeitalter der Digitalisierung und Globalisierung an der Tagesordnung und nehmen immer mehr zu. Wollen Menschen, die in diesem System arbeiten, erfolgreich sein, kommen sie nicht umhin, sich permanent anzupassen, sich neu zu orientieren und dazuzulernen. Stillstand bedeutet Rückschritt! Nie war dies sichtbarer als in der digitalisierten Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts, das gerade erst begonnen hat. Ein Baum, der nicht mehr wächst, stirbt. Darwins Prinzip des »Survival of the fittest« bedeutet nicht, wie viele denken, dass der Stärkere gewinnt, sondern der, der sich am schnellsten an die sich verändernden Umweltbedingungen anpasst.

Dieses universale Prinzip der Evolution ist über Nacht zum fundamentalen Erfolgsfaktor in einer digitalisierten und vernetzten Arbeitswelt geworden, die von Arbeitswissenschaftlern mit dem Akronym VUKA beschrieben wird:

- **V** steht für **Volatilität**, ein Begriff aus der Physik, der Unbeständigkeit und Schwankungen bezeichnet.
- **U** steht für **Unsicherheit**, das heißt, die Regeln und Gesetzmäßigkeiten, nach denen die Arbeitswelt der Vergangenheit funktioniert hat, haben ausgedient.
- **K** steht für **Komplexität**, das heißt, die durch Digitalisierung und Globalisierung vernetzten Prozesse werden komplizierter und sind nicht mehr durch einfache Ursache-Wirkungs-Ketten verstehbar.
- **A** steht für **Ambivalenz** und meint, dass nichts mehr ist, wie es

---

<sup>4</sup> Sport BILD, Nr. 40 / 2017, S. 1

scheint, und einfache Erklärungen nicht mehr ausreichend sind, um komplexe Zusammenhänge zu beschreiben.

## **Mentale Stärke wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor der Zukunft**

Zukunftsforscher prognostizieren, dass das Arbeitsleben der Zukunft durch mehrere Berufswechsel gekennzeichnet sein wird und dass Selbstverantwortung, Selbstorganisation und eine hohe Veränderungsbereitschaft zum unverzichtbaren Rüstzeug für die Karriere werden. Die Coronakrise scheint diesbezüglich wie ein Brandbeschleuniger. Vor allem das schlagartige Begreifen, dass jeder von uns von der Digitalisierung betroffen ist, egal ob Schüler im Homelearning, Eltern im Homeoffice, oder die Großeltern bei der Skype-Telefonie, trägt massiv dazu bei, die Zukunft von Privat- und Berufsleben neu zu denken. Stellvertretend für diesen Entwicklungssprung ist das folgende Statement von Professor Paul Kirchhof, prominenter Verfassungsrechtler, in einem Podcast auf dem Nachrichtenportal von Gabor Steingart: »Wir werden die Eigenverantwortlichkeit des freien Menschen für sich selbst, [...] für seine Gesundheit, [...] für seine Ausbildung, für seinen Beruf, stärken. Wir werden nicht alles [...] vorgeprägt und vorgedacht bekommen, sondern wir entfalten die Eigeninitiative des einzelnen Menschen neu, weil er am besten weiß, was für ihn gut ist.«<sup>5</sup>

Wer nicht bereit ist, sich dieser Veränderungsdynamik zu stellen, und denkt, es sich in seiner Komfortzone bequem machen zu können, dessen Erfolgchancen werden rapide sinken, wenn auch für den Einzelnen vielleicht nicht so brutal wie für Unternehmen. Denn Firmen, die sich dieser Anpassungsdynamik und dem Veränderungsdruck entsagen, werden vom Wettbewerb gnadenlos aufgefressen. Wer erinnert sich noch an die einstigen Branchenführer Nokia, Kodak oder Quelle?

---

5 Podcastserie von Gabor Steingart, Der Achte Tag, Podcast Nr. 16: Auch labiler Umgang mit Staatsfinanzen kann zur Pandemie werden

Ob es uns gefällt oder nicht: Die neue Zeit hat die alte, in der man vom Lehrling bis zum Rentner im gleichen Unternehmen blieb oder gar seinen Arbeitsplatz an seine Kinder »vererbt« hat, schlagartig abgelöst.

**Wie im Sport, wo Selbstmanagement, permanente Weiterentwicklung und mentale Stärke über die Karriere entscheiden, wird die Entwicklung einer entsprechenden Gewinnermentalität auch im Berufsleben zum Wettbewerbsfaktor.**

Doch was verbirgt sich genau hinter dem Begriff »mentale Stärke«? Im Allgemeinen meint mentale Stärke mit Optimismus, Zuversicht und Lernbereitschaft durchs Leben zu gehen, sich nicht von Rückschlägen aufhalten zu lassen, Eigenverantwortung zu übernehmen und sich als Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Für die berufliche Karriere spielt mentale Stärke eine besondere Rolle, denn es sind nachweislich nicht die diejenigen mit dem höchsten IQ, dem größten Talent oder den besten Uni-Abschlüssen, die am erfolgreichsten sind, sondern nachweislich die mit der besten Einstellung. Das im Sport gültige Gesetz »Einstellung schlägt Talent!« gilt auch im Berufsleben, was die beiden Forscherinnen Carol Dweck (»Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge und Niederlagen bewirkt«<sup>6</sup>) und Angela Duckworth (»GRIT: Die neue Formel zum Erfolg – mit Begeisterung und Ausdauer ans Ziel«<sup>7</sup>) in ihren Büchern eindrucksvoll belegt haben.

So wird verständlich, dass der Begriff Intelligenz, wie wir ihn im Allgemeinen verstehen, primär im Sinne von Logik und Rationalität, in Zukunft noch weniger dienlich sein wird, um Erfolg oder Karriere vorauszusagen. Bereits in den 1980er-Jahren schuf Howard Gardner, amerikanischer Professor für Kognition und Pädagogik, den Begriff

---

6 Carol Dweck: Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge und Niederlagen bewirkt. Frankfurt a. M. / New York: Campus, 2007

7 Angela Duckworth: GRIT: Die neue Formel zum Erfolg. Mit Begeisterung und Ausdauer ans Ziel. München: Bertelsmann, 2016

der multiplen Intelligenz und definiert damit sieben primäre Formen der Intelligenz: Neben der logisch-mathematischen Intelligenz (z.B. Probleme logisch lösen, mathematische Berechnungen, programmieren), zählen die verbale Intelligenz im Sinne von Gebrauch von Sprache (z.B. Journalisten, Rechtsanwälte, Lehrer), die visuell-räumliche Intelligenz im Sinne von Erfassen von Räumen, Größen und deren Zusammenhänge (z.B. Architekten, Ingenieure, Piloten), die körperlich-kinästhetische Intelligenz im Sinne von Körperbeherrschung (z.B. Sportler, Schauspieler) und die musikalisch-rhythmische Intelligenz im Sinne musikalischen Verständnisses (z.B. Musiker, Komponisten, Sänger) zu den ersten fünf. Eine besondere Bedeutung spielen die Intelligenzformen an sechster und siebter Stelle: die interpersonelle Intelligenz, d.h. die Fähigkeit mit anderen Menschen zu interagieren, sie zu verstehen, sich in sie einzufühlen etc., sowie die intrapersonelle Intelligenz, d.h. diejenige, sich selbst mit seinen Gedanken, Emotionen und Überzeugungen zu verstehen und sich entsprechend als Persönlichkeit zu entwickeln.<sup>8</sup> Gestützt wird diese Sicht durch Daniel Goleman, klinischer Psychologe und Autor des Weltbestsellers »Emotionale Intelligenz«<sup>9</sup>. Er unterteilt die emotionale Intelligenz in fünf Bereiche – emotionale Wahrnehmung, emotionale Selbstregulation, Fähigkeit zur Selbstmotivation, Empathie sowie soziale Intelligenz – und zeigt, dass eine Entwicklung dieser fünf Faktoren der Schlüssel zu beruflichem Erfolg und privatem Lebensglück sind.

Demnach beruht mentale Stärke primär auf einer geschärften Selbstwahrnehmung und der Entwicklung eines positiven Selbstkonzepts. Es geht darum, die Arbeitsweise des Gehirns zu verstehen und entsprechend mentale Trainingstechniken zu erlernen. Wieso der Spitzensport diesbezüglich als Erfolgsmodell dienen kann, erklärt einer der

---

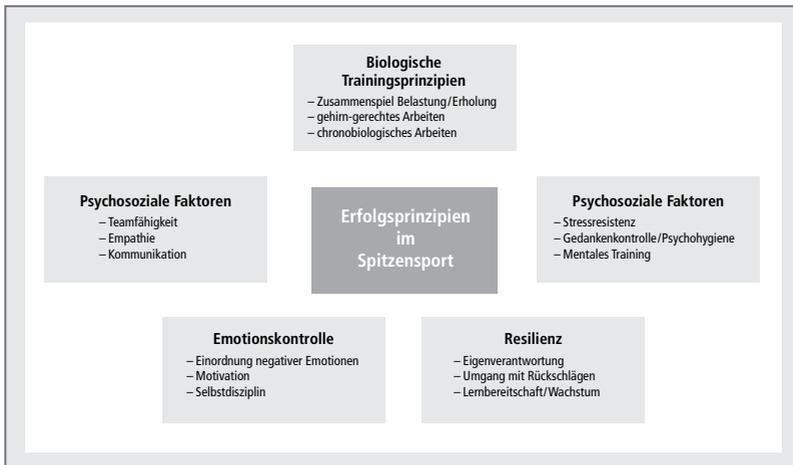
8 <https://open-mind-akademie.de/hochbegabung/theorie-der-multiplen-intelligenz/> (eingesehen am 30.05.2020)

9 Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz. München: dtv, 1997

Pioniere der Sportpsychologie, der 2014 verstorbene Professor Hans Eberspächer, der die deutsche Olympiamannschaft bereits 1976 bei den Olympischen Spielen in Montreal betreute: »Denn die Mechanismen, die Spitzensportlern helfen, nützen auch Führungskräften, Leistungsträgern, ja selbst der unter Dauerstress stehenden berufstätigen Mutter von zwei Kleinkindern.«<sup>10</sup>

**Abb1: Erfolgsprinzipien im Spitzensport**

Was wir vom Spitzensport für unser Berufsleben lernen können. Beispiele:



**Was erwartet Sie in diesem Buch?**

Der Hauptteil des Buches beginnt mit einem einleitenden Kapitel zu den »Grundlagen des Selbstmanagements«. Es beschreibt die Arbeitsweise des Gehirns und vermittelt ein Grundverständnis für die Entstehung unseres Denkens, Fühlens und Handelns. Die typische Zweiteilung der Arbeitsweise des Gehirns in einen bewussten und einen

---

10 Hans Eberspächer: STERN Gesund leben, Nr. 10 / 2007; Mentale Kraft – Gewonnen wird zwischen den Ohren; S. 72

unbewussten Anteil – sozusagen in zwei Betriebssysteme – stellt die Basis für das Verständnis sämtlicher mentaler Trainingstechniken dar. Darauf basierend werden im Anschluss in sechs unabhängigen Kapiteln die einzelnen Bereiche, die elementar für die Entwicklung mentaler Stärke sind, vorgestellt. Zusammenfassend machen sie das Selbstmanagement aus.

Die sechs Bausteine des Selbstmanagements<sup>11</sup>:

**Motivation:** Wie Sie Ihre Motive erkennen und gestalten, um ein Höchstmaß an Eigenmotivation und Selbstdisziplin zu entwickeln

- Unbewusste und bewusste Motive / Werte
- Willenskraft
- Selbstdisziplin

**Konzentration:** Wie Sie Ihre Konzentration trainieren, mit digitalen Ablenkungen umgehen und im Einklang mit Ihrer inneren Uhr arbeiten

- Umgang mit Information Overload, permanenter Ablenkung und Multitasking
- Chronobiologisches Arbeiten
- Konzentrationstechniken

**Gewinnermentalität:** Wie Sie Selbstvertrauen entwickeln, diszipliniert denken und konstruktiv mit Rückschlägen umgehen

- Selbstwirksamkeit und Selbstvertrauen
- Mindset: Die Bedeutung des Selbstbilds
- Resilienz

---

<sup>11</sup> In der Wissenschaft besteht kein einheitliches und abgeschlossenes Erklärungsmodell für den Begriff Selbstmanagement. Insofern erhebt »Winning Inside« keinen Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit, obwohl die Inhalte selbstverständlich gewissenhaft recherchiert und entsprechend belegt sind.

**Performance:** Wie Sie sich mental auf Herausforderungen vorbereiten und Bestleistung abrufen, wenn's zählt

- Umgang mit Versagensangst
- Visualisierung
- Innerer Dialog

**Stressmanagement:** Wie Sie konstruktiv mit Stress umgehen, stresserzeugende Denkmuster erkennen und sich mental umprogrammieren

- Biologie des Stresses
- Innere Antreiber und limitierende Überzeugungen
- BRAIN: Das Trainingsprogramm zur Veränderung von limitierenden Glaubenssätzen

**Mentale Balance:** Wie Sie durch Atemtechniken, Achtsamkeit und Meditation Ihr Gehirn trainieren und Gelassenheit und Souveränität entwickeln

- Achtsamkeit / MBSR
- Atemtechniken
- Entspannungstechniken

»Winning Inside« zeigt, wieso Selbstmanagement und die Entwicklung mentaler Stärke zum Wettbewerbsfaktor Nummer eins für den Erfolg in der zukünftigen Arbeitswelt wird. Dazu haben wir uns bemüht, psychologische und wissenschaftliche Hintergründe so zu verpacken, dass sie leicht verständlich, einleuchtend und gleichsam inspirierend sind, garniert mit zahlreichen Hintergrundgeschichten und Storys aus der Welt des Sports. Als Autoren geht es uns darum, das »Warum« – d. h. das Verständnis und die Hintergründe, was uns Menschen antreibt, warum wir in bestimmten Situationen, z. B. unter Stress, bestimmte Verhaltenspräferenzen an den Tag legen und warum es möglich ist, den Kopf genauso zu trainieren wie den Körper – in den Mittelpunkt zu rücken. Nur wenn die Grundlagen selbsterklärend sind und Sie entsprechende »Aha«-Erlebnisse verbuchen, kann die Bereitschaft erwachen, an sich zu arbeiten. Der Blick durch die Brille des Spitzensports

macht in besonderer Weise deutlich, worauf es bei der Entwicklung von mentaler Stärke ankommt und dass sich dort die größten Leistungsreserven befinden.

Die Kapitel verstehen sich als einzelne Bausteine und können auch unabhängig voneinander gelesen werden. Sie sind so gestaltet, dass man ein Thema auch schnell nachschlagen kann und fündig wird. Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Vorschau. Dann folgen die wissenschaftlichen Hintergründe, Fragebögen, Tests sowie Anregungen zur Selbstreflexion und weitere Denkanstöße. Sie sorgen für den Transfer der Inhalte auf Ihre persönliche Situation.

Der Titel »Winning Inside« bezieht sich auf die Entwicklung einer Gewinnermentalität, die nichts mit dem Besiegen anderer zu tun hat. Vielmehr soll Ihnen »Winning Inside« dabei helfen, die oder der Beste zu werden, die / der Sie selbst sein können, und Ihr Potenzial optimal zu entfalten. Freuen Sie sich darauf!

Zugunsten der besseren Lesbarkeit haben wir auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und der weiblichen Form verzichtet. Dies hat jedoch ausschließlich redaktionelle Gründe. Die Inhalte dieses Buches richten sich an männliche und weibliche Leser gleichermaßen.

*Markus Hornig & Dr. Angela Kerek*