
1 VERÄNDERUNGEN WERDEN LEICHTER

Was ich beim Erforschen des Inner Game gelernt habe, lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Es gibt einen einfacheren Weg zur Veränderung. Zuerst habe ich als Trainer herausgefunden, wie Tennisspieler ihre Vorhand, ihre Rückhand und ihren Aufschlag verbessern können. Dann habe ich gesehen, dass man die Methoden und Prinzipien, die helfen, besser Tennis zu spielen, auf jede andere Aktivität übertragen kann. In diesem Buch geht es darum, wie wir unsere Art zu arbeiten verändern können. Es geht darum, wie wir es schaffen, unsere Arbeit mehr in Übereinstimmung mit unseren wahren Bedürfnissen zu tun.

Dauernd hören wir, wir lebten im Zeitalter des Wandels. In der Arbeitswelt geht es sogar noch einen Schritt weiter: *Wir müssen uns verändern*, heißt es dort. Dabei kann es um eine umfassende Reorganisation des Unternehmens gehen, in der Sie nur ein kleines Rädchen sind. Oder Sie erleben eine mittlere Veränderung: „Man“ macht Dinge in Ihrer Abteilung plötzlich anders. Vielleicht müssen Sie auch eine ganz persönliche Veränderung vornehmen, die Ihr Chef beim letzten Personalgespräch gefordert hat. Nicht immer kommt der Anstoß von außerhalb. Viele Menschen möchten die Art, wie sie arbeiten, ebenso verbessern wie ihre Resultate. In jedem Buchladen finden Sie zahllose Selbsthilfebücher – Bücher, die Ihnen sagen, wie Sie sich selbst verändern können. Meist geht es um die Dinge, die verändert werden müssen. Doch verstehen wir eigentlich, wie wir eine Veränderung herbeiführen können? Und wie gut verstehen wir das?

In meinem ersten Beruf war ich Ausbilder und damit Mitglied einer Zunft, der man noch heute nachsagt, echte Veränderungen eher zögernd willkommen zu heißen. Das ist erstaunlich, denn das zentrale Thema einer Ausbildung ist Lernen, d. h. Veränderung. Weiterbildung sollte Einsichten und Wissen über Veränderung vermitteln und dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Ich musste allerdings erst die Pfade der institutionalisierten Bildung verlassen, um einen vollkommen neuen Zugang zum Lernen und Verändern zu entdecken.

WIE INNER GAME ENTSTAND

Meine ersten Einblicke in das Inner Game erhielt ich in den frühen 70er Jahren, als ich Sport trieb und Sport lehrte. Rückblickend wird mir klar, dass gerade Sport ein hervorragendes Experimentierfeld für die Beobachtung von Lernen und Veränderung ist: Leistung im Sport lässt sich unmittelbar überprüfen; die Ziele sind so eindeutig, dass Leistungsunterschiede sofort sichtbar werden. Meine ersten Lernfelder waren Tennis, Skifahren und Golf. Diese Sportarten führen jedem den Unterschied zwischen Bestleistung und Versagen mehr als deutlich vor Augen. Dieser Unterschied hat nicht nur mit viel oder wenig Talent zu tun, er sagt auch viel über die Art, wie wir unser Lernen und das Verändern unserer Leistung angehen.

Wenn ich über meine frühen Erfahrungen als Trainer nachdenke, fallen zwei Dinge besonders auf. Erstens bemühten sich fast alle, die in meine Stunde kamen, ungeheuer angestrengt, irgendetwas an ihrem Spiel zu reparieren. Sie erwarteten von *mir* irgendeine Lösung für ihr Problem. Zweitens verbesserte sich ihr Spiel fast mühelos, sobald die Sportler sich nicht mehr anstrebten und stattdessen auf ihre Fähigkeiten vertrauten, aus eigener Erfahrung zu lernen. Das Lernen aufgrund von Vorgaben unterscheidet sich deutlich von dem natürlichen Lernen, das wir bei Kleinkindern beobachten können.

Wer der üblichen Interaktion zwischen Spieler und Tennislehrer zusieht, erkennt, wie wir Veränderungen angehen. Der Sportler wendet sich an den Trainer, weil er mit irgendetwas in seinem Spiel unzufrieden ist – sei es mit einem seiner Schläge oder mit seinen Resultaten. „Ich kann nicht genug Druck in meinen Aufschlag bringen“, sagt er zum Beispiel, oder: „Ich muss etwas an meiner Rückhand tun.“ Der Trainer beobachtet, wie der Spieler den Schlag ausführt und vergleicht das, was er sieht, mit einem gedanklichen Modell des „richtigen Schlages“. Dieses Modell basiert auf dem, was der Trainer selbst als „richtigen Schlag“ erlernt hat. Der Trainer sieht nun die Unterschiede zwischen dem, „was ist“, und dem, „was sein sollte“, und er beginnt mit der schweren Aufgabe, beides in Übereinstimmung zu bringen.

Er benutzt dazu ganz verschiedene Anweisungen, aber im Grunde sagt er immer dasselbe. Vielleicht sagt er: „Geh in den Ball hinein! Wenn der Ball auf den Schläger trifft, ist das Gewicht immer auf dem vorderen Fuß. Hol

beim Rückschwung nicht so hoch aus. Das Ganze sollte eher so ... aussehen.“ Der Kern sämtlicher Botschaften dieser Art ist jedoch: „Ich sage dir jetzt mal, was du tun und was du lassen musst.“

Der Spieler hört diese unzähligen Anweisungen – „du sollst ...“; „du darfst nicht ...“ – und sein Verhalten lässt sich jetzt leicht vorhersagen. Er vertraut dem Urteil seines Trainers und möchte unbedingt alles richtig machen. So bemüht er sich angestrengt, nicht zu tun, was er nicht tun soll, und sich zu zwingen, das zu tun, was er tun soll. Wenn man ihm sagt, dass er den Schläger zu spät zurückzieht, zwingt er seinen Arm dazu, sich schneller nach hinten zu bewegen. Für den Spieler mag sich das übermäßig schwierig und un gelenk anfühlen, aber der Trainer sieht, dass seine Anweisung befolgt wird, und sagt „gut“. Damit sagt er eigentlich: „Gut, dass du dich bemüht, zu tun, was ich dir sage.“ Der Spieler verknüpft gedanklich „gut“ mit der vorgegebenen, aber unnatürlichen Art, seinen Schlag zu verbessern. Auf jedes „Du sollst“ oder „Du sollst nicht“ des Trainers folgt also die Anstrengung des Spielers, und darauf folgen wieder die Bewertung „richtig“ oder „falsch“ und eine neue Anweisung durch den Trainer.

Dieser Kreislauf wiederholt sich noch und noch. Veränderung wird als eine Bewegung vom Schlechten zum Guten gesehen, die eine Person (Trainer) initiiert und eine andere Person (Sportler) ausführt. Die Bewertung durch den Trainer ist integraler Bestandteil dieser Bewegung, und sie löst im Spieler gewöhnlich Widerstand, Zweifel und Versagensängste aus. Dabei sind sich weder Sportler noch Trainer darüber im Klaren, dass diese Art zu lernen den Eigenantrieb des Spielers und seine Verantwortung für das eigene Lernen unterminiert. Vielleicht bemerken beide die inneren Widersprüche dieses Ansatzes, aber es ist nun mal der einzige Weg, den sie kennen.

DIE ENTDECKUNG VON SELBST 1 UND SELBST 2

Dass es einen neuen Weg geben müsste, verstand ich zum ersten Mal, als ich nicht mehr versuchte, den Aufschlag eines Tennisspielers zu verändern. Stattdessen fragte ich mich: „Wie funktioniert Lernen wirklich?“ Und: „Was geht im Kopf des Spielers vor, wenn er den Ball schlägt?“ Mir kam der Gedanke, dass im Kopf des Spielers ein Dialog stattfindet, ein

inneres Gespräch, so ähnlich, wie ich mit ihm sprach. Im Befehlston würde eine innere Stimme seinem Körper lehrerhafte Anweisungen erteilen: „Zieh den Schläger früh zurück. Geh in den Ball. Führe die Bewegung der Schultern zu Ende.“ Nach dem Schlag würde dieselbe Stimme die Leistung beurteilen: „Das war ein schrecklicher Schlag! Du hast die schlechteste Rückhand, die ich je gesehen habe!“

„Ist dieser innere Dialog wirklich nötig?“, fragte ich mich. Unterstützt er den Lernprozess oder steht er ihm im Weg? Wenn man große Athleten fragt, woran sie im Moment ihrer Bestleistung gedacht hätten, antworten sie unisono, sie hätten überhaupt nicht viel gedacht. Alle berichten, ihr Geist sei ruhig und fokussiert gewesen. Wenn sie überhaupt an ihre Leistung gedacht hätten, dann sei das vor oder nach der eigentlichen Aktivität gewesen. Dasselbe hatte auch ich als Tennisspieler erlebt. Wenn ich in Bestform spielte, versuchte ich nicht, meine Schläge durch eigene Anweisungen und Bewertungen zu steuern. Es ging viel einfacher. Ich sah den Ball klar und deutlich, beschloss, wo ich ihn treffen wollte, und ließ es geschehen. Überraschenderweise waren meine Schläge präziser und kontrollierter, wenn ich nicht versuchte, sie zu kontrollieren.

Nach und nach bemerkte ich, dass meine Tennisschüler meine wohlmeinenden Anweisungen als Steuerung verinnerlichten, die ihre natürlichen Fähigkeiten beeinträchtigte. Dieser kritische innere Dialog löste einen Geisteszustand aus, der mit der ruhigen Fokussierung, von der die Top-Athleten berichtet hatten, nichts zu tun hatte.

Meine nächste Frage lautete: „Wer spricht eigentlich mit wem bei diesem inneren Dialog?“ Ich nannte die kommandierende, bewertende Stimme „Selbst 1“. Sie richtet sich mit ihren Kommandos und Bewertungen an ein „Selbst 2“. In welchem Verhältnis stehen die beiden zueinander? Selbst 2 ist offenbar dafür verantwortlich, dass der Ball geschlagen wird, und Selbst 1 traut ihm das nicht zu. Aus Angst, dass Selbst 2 versagen könnte, versucht Selbst 1, das Verhalten von Selbst 2 zu steuern. Es nutzt dazu dieselbe Taktik, die es von Trainern und Lehrern in der Außenwelt gelernt hatte. Mit anderen Worten: Selbst 1 hat die Bewertungen der Trainer und Lehrer in ein tiefes Misstrauen verwandelt. Es hat Selbstzweifel entwickelt und angefangen, (Über-)Kontrolle auszuüben, mit denen es jetzt den natürlichen Lernprozess störte.

Aber wer oder was ist Selbst 2? Darf man ihm wirklich nichts zutrauen? Nach meiner Definition ist Selbst 2 der Mensch selbst. Selbst 2 verkörpert

alles Potenzial, mit dem wir geboren wurden, alle Fähigkeiten, die wir schon entwickelt haben, und alle, die noch brachliegen. Selbst 2 ist vitale lebendige Energie, aus der wir als kleine Kinder gehandelt haben und die uns heute anscheinend nur selten zur Verfügung steht.

Alles deutete darauf hin, dass wir Bestleistung erbringen, wenn Selbst 1 den Mund hält und Selbst 2 den Ball ungestört schlagen darf. Während Selbst 1 den Körper mit ungenauen Anweisungen à la „Nimm den Schläger früh zurück“ herumkommandierte, ging Selbst 2 sehr viel präziser zu Werke: Es berechnete die endgültige parabolische Flugbahn des Balls und gab dabei hunderte von exakten nonverbalen Anweisungen an eine Vielzahl von Muskelgruppen, die dem Körper ermöglichten, den Ball zu treffen und ihn an die gewünschte Stelle auf der anderen Seite des Netzes zu schicken – nicht ohne die Geschwindigkeit des Balles, den Wind und die allerletzte Bewegung des Gegners zu berücksichtigen. Welchem Selbst sollte man mehr trauen?

Es war, als wollte ein Billigcomputer Befehle an einen milliardenteuren Zentralrechner geben und dann das Lob für die besten Ergebnisse einheimsen, während er dem Zentralrechner die Schuld an Verlusten gab. Ich erkannte, dass Selbst 1 längst nicht so intelligent ist wie Selbst 2 – und trotzdem gibt es in einer Tour Befehle. Wie beschämend! Die Comicfigur Pogo von Walt Kelly hatte also recht mit ihrem Ausspruch: „Ich habe den Feind gesehen. Wir sind es selbst.“

Dieses verbale Störfeuer von Selbst 1 quält nicht nur Anfänger in ihrem Lernprozess. Es taucht auf jeder Leistungsstufe auf. Sogar Profis, die auf ihrem Gebiet Großartiges leisten und geleistet haben, sind anfällig für Krisen des Selbstvertrauens. Während ich dieses Kapitel schrieb, hörte ich von zwei Berufssportlern, die sagten, sie seien dabei, „ihr inneres Spiel zu verlieren“. Einer war ein Golfspieler mit acht Jahren Erfahrung auf der PGA Tour, der klagte, dass er die kritische innere Stimme nicht mehr zum Schweigen bringen könne, wenn er einen oder zwei schlechte Schläge in einer Runde gespielt hatte. „Ich lasse den Druck zu. Ich mache mich selbst fertig, wenn ich nicht gut spiele, und mein Selbstvertrauen leidet.“ Der andere hatte seit mehr als zehn Jahren Basketball in der NBA gespielt und zu den besten Mannschaften der Welt gehört. Er sagte, dass „Inner Game of Tennis“ in den letzten zehn Jahren eine Art Bibel für ihn gewesen war und seine Leistung auf dem Spielfeld signifikant gesteigert hatte. Aber in letzter Zeit hatte er das Vertrauen in seine Korbwürfe,

seine absolute Stärke, verloren. Er klagte: „Auf dem Spielfeld rede ich ununterbrochen mit mir und ich hasse das. Ich vermisse die Euphorie, die entsteht, wenn man ganz ins Spiel eintaucht, ohne dass so viele Gedanken im Kopf herumschwirren.“

Ich hatte großen Respekt vor dem Mut, mit dem diese beiden Profis zugaben, dass ihr Problem nicht nur ein technisches war. Sie verstanden, dass sie sich selbst im Weg standen, und sie suchten Hilfe im Coaching.

DER KREISLAUF DER SELBST-STÖRUNGEN

Wahrscheinlich haben wir alle schon gemerkt, dass wir uns von Zeit zu Zeit selbst im Weg stehen. Ich möchte jedoch genauer überprüfen, wie wir das eigentlich machen. Nehmen wir die einfache Aufgabe, einen Tennisball zu schlagen. Der Spieler sieht das Bild des herannahenden Balles, dann reagiert er darauf, indem er sich an die richtige Position bewegt, und er produziert das Ergebnis seiner Handlung, indem er den Ball schlägt. Wahrnehmung, Reaktion, Ergebnis. Die Grundelemente jeder menschlichen Tätigkeit lassen sich so zusammenfassen.

Doch meist ist es nicht einfach so, dass Handlung unmittelbar auf Wahrnehmung folgt – meist drängt sich ein wenig Interpretation dazwischen. Und auch das Ergebnis wird gedanklich erst einmal bewertet, ehe man wieder etwas Neues wahrnimmt. Damit misst die handelnde Person jedem Teil ihrer Handlung und oft auch sich selbst eine bestimmte Bedeutung bei. Diese Bewertung hat dann wieder Einfluss auf ihre Leistung.

Betrachten wir einen Spieler, dem sein Selbst 1 eingeflüstert hat, er habe eine schwache Rückhand. Wenn er sieht, wie der Ball auf seine Rückhandseite zufliegt, denkt er: „O je, das wird ein schwieriger Schlag.“ Dieser Gedanke fliegt schneller durch sein Gehirn, als der Tennisball eine Strecke von einem halben Meter zurücklegt. Und was bis eben bloß ein gelber Ball war, der mit einer bestimmten Geschwindigkeit auf einer bestimmten Flugbahn durch die Luft reiste, wird plötzlich zu einer fliegenden Bedrohung. Adrenalin schießt durch den Körper des Spielers. Er reißt seinen Schläger heftig zurück, während seine Füße automatisch rückwärtslaufen, um den aus seiner Sicht unvermeidbaren Fehler zu verzögern. Im allerletzten Moment hackt er den Schläger verärgert und wenig effektiv in Richtung Ball, und der schwebt hoch über das Netz – eine

Einladung zum vernichtenden Angriffsschlag des Gegners. Der Spieler fällt in den Selbst-1-Modus, und Selbst 1 ist bereit zur Verdammnis: „Das war ein furchtbarer Schlag! Du hast die schlechteste Rückhand der Welt!“ Mit diesem aufs Neue untergrabenen Selbstvertrauen erscheint der nächste Schlag als noch größere Bedrohung. Der Kreislauf der Selbst-Störungen kann beginnen.

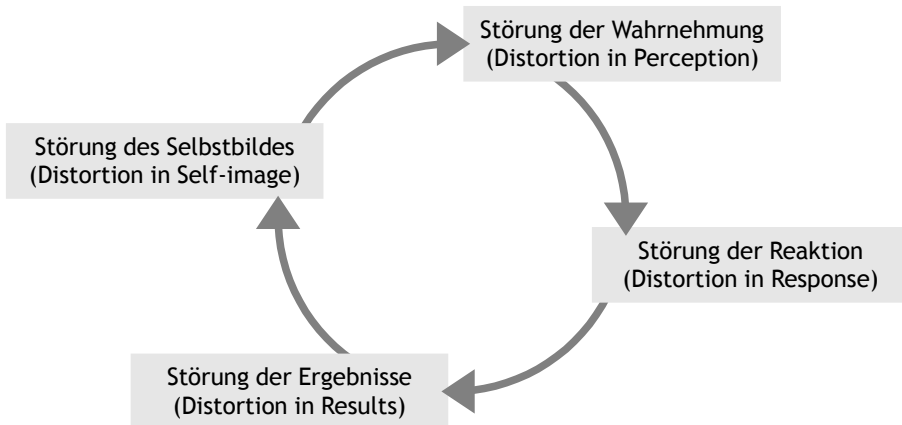
Selbst 1 verzerrt jeden Bestandteil der Handlung. Das verzerrte Selbstbild verzerrt die Wahrnehmung, die zu einer verzerrten Reaktion führt, sodass sich das verzerrte Selbstbild weiter festigt.

DEN KREISLAUF DURCHBRECHEN

Wie durchbrechen Sie den Kreislauf der Selbst-Störungen? Ich habe einen maßgeblichen Durchbruch beim Beantworten dieser Frage erzielt, als mir klar wurde, dass sich traditionelle Lernmethoden auf das Verhalten konzentrieren. Sie beziehen sich auf die Reaktion des Spielers, ohne das Grundproblem – nämlich die verzerrte Wahrnehmung – überhaupt zu berühren.

Schließlich war es die Wahrnehmung des Balls als Bedrohung, die zu den vielen Verhaltensfehlern geführt hatte. Wie würde sich das Verhalten des Spielers ändern, wenn – mittels Coaching – der Ball aufhörte, Bedrohung zu sein, und wieder zu einem ganz einfachen Ball würde?

Kreislauf der Selbst-Störungen



Und weiter: Was würde passieren, wenn man die Selbstbeurteilung des Spielers und seiner Leistung durch eine neutrale, nicht wertende Beobachtung der Fakten ersetzen könnte?

Als ich diese Fragen erforschte, entstand ein anderer, eleganterer Zugang zum Lernen und Coachen. Er basiert auf Prinzipien, die sich in drei Worten zusammenfassen lassen: Aufmerksamkeit, Vertrauen und Wahlfreiheit (Awareness, Trust, Choice). Oder ein wenig exakter ausgedrückt:

1. Nicht wertende Aufmerksamkeit ist förderlich,
2. vertraue dem Selbst 2 (meinem eigenen als Coach und Lehrer und dem des Lernenden) und
3. überlass dem Spieler die Auswahl dessen, was er in der gegebenen Situation lernen möchte.

1. Wie Aufmerksamkeit wirkt

Nachdem ich einmal begriffen hatte, dass meine „Du sollst/Du sollst nicht“-Anweisungen die Spieler behinderten, versuchte ich herauszufinden, wie ich ihnen ohne diese Anweisungen helfen konnte. Mein erstes Ziel war, die Spieler dazu zu bringen, den Flug des herannahenden Balles bewusster wahrzunehmen.

Wenn sich ein Spieler über seine schwache Rückhand beklagte, sagte ich ihm, dass wir das Verbessern seines Schlages später angehen würden. Im Moment solle er sich bitte nur auf einige Details des Balles konzentrieren. Er solle zum Beispiel darauf achten, ob der Ball unmittelbar vor dem Schlag von oben, von unten oder direkt von vorn kommt. Ich erklärte ihm gleich, dass er nicht versuchen solle, seinen Schlag zu verändern, es gehe wirklich nur um die Beobachtung dessen, was geschieht. Der Spieler konzentrierte sich nun so stark auf den Ball, dass er von den kontrollierenden Einflüsterungen seines Selbst 1 abgelenkt wurde. In diesem Augenblick empfand er auch den Ball nicht mehr als Bedrohung.

„Dieser Ball stieg, als der Schläger ihn traf.“ „Dieser Ball flog fast gerade.“ „Und der da hatte kurz vorher seinen höchsten Punkt erreicht.“ Als ich hörte, dass diese Beobachtungen in einem völlig neutralen Tonfall ausgesprochen wurden, wusste ich, dass es dem Spieler zumindest in diesem Moment nicht mehr darum ging, seine Aktionen zu bewerten. Ich war allerdings völlig überrascht, dass sich viele technische Elemente des Schlags in diesem Zustand der wertneutralen Beobachtung spontan verbesserten. Seine Füße bewegten sich zum Beispiel nicht mehr wie unter

Zwang rückwärts, der Schläger wurde nicht mehr so heftig zurückgerissen, und der vordere Fuß stellte sich ganz natürlich in eine Position, die die Vorwärtsbewegung unterstützte. Innerhalb weniger Augenblicke sah der Schlag erheblich besser aus. Das alles war ohne technische Anweisungen geschehen, und in vielen Fällen wusste der Spieler nicht einmal, dass sein Schlag sich verändert hatte. Im Laufe der Zeit lernte ich, dass ich solche Veränderungen erwarten durfte.

Woher kamen diese Veränderungen zum Besseren so plötzlich? Lag es wirklich nur daran, dass wir Selbst 1 aus dem Weg geräumt hatten und dass Selbst 2 nun auf seine natürlichen Ressourcen zurückgreifen konnte und lernte, den Ball richtig zu schlagen? Eine Antwortet lautet, dass in dem Moment, wo der Ball nicht mehr als Bedrohung wahrgenommen wurde, auch das abwehrende Verhalten (Rückwärtsbewegung und nach dem Ball hacken) verschwand. Stattdessen durfte der Körper in einer natürlichen Bewegung auf seine Wahrnehmung des Balles antworten: in den Ball „hineingehen“ und ihn schlagen. Der Spieler fühlte, dass der Trainer nicht an der Qualität des Schlages, sondern einfach an der Beobachtung des Balles interessiert war, und so war er in diesem Moment frei von Selbstbeurteilung und Steuerungsanweisungen von Selbst 1. Folgerichtig wurden seine Bewegungen weicher und exakter. Die geschmeidige Schlagbewegung und die klarere Wahrnehmung des Balls sorgten für einen besseren Ballkontakt. Der Spieler fühlte sich beim Schlag sicher und erzielte bessere Ergebnisse. Als er seine verbesserte Leistung bemerkte, trat natürliches Selbstvertrauen an die Stelle von Selbstzweifel. Der Kreislauf der Selbst-Störungen war nicht nur unterbrochen worden, er hatte sich quasi in einen Kreislauf der Selbst-Bestätigung verwandelt.

Solange sich die Konzentration auf eine neutrale, wenn auch relevante Variable richtete (zum Beispiel die Geschwindigkeit, die Position oder die Höhe des Balls), konnte ich darauf zählen, dass sich die Schläge dauerhaft und fast ohne Anstrengung verbesserten – ohne eine einzige technische Anweisung. Das sah zunächst aus wie Zauberei. Dann erkannte ich, dass es eine ganz natürliche Zauberei war: So sollte Lernen vonstatten gehen. Meine Verantwortung als Coach lag nun vorrangig darin, die nicht wertende Aufmerksamkeit zu erhalten, einen geeigneten Rahmen für natürliches Lernen zu schaffen und mich selbst aus dem Prozess herauszuhalten. Darüber hinaus war es meine Aufgabe, dem Spieler zu helfen, seine Konzentration aufrechtzuerhalten, während er gleichzeitig

darauf vertraute, dass sein Selbst 2 unmittelbar aus den Erfahrungen lernen konnte.

Das gleiche Prinzip der nicht wertenden Aufmerksamkeit funktionierte, wenn wir uns nicht mehr auf den Ball, sondern auf die Handlung des Spielers konzentrierten. Wenn ich den Spieler zum Beispiel bat, seine Bewegungen genau zu beobachten, ohne irgendwie zu versuchen, sie zu verändern, dann verbesserte sich sein Spiel automatisch.

Das heißt nun nicht, dass keine Fehler mehr auftraten. Aber im Zustand der nicht wertenden Aufmerksamkeit reagierten Trainer und Spieler auch anders auf Fehler. Sobald Trainer oder Spieler diesen Zustand aber aufgaben, indem sie einen Schlag positiv oder negativ kommentierten, bestand die Gefahr, dass der Spieler den Ball wieder als Bedrohung wahrnahm und der Kreislauf der Selbst-Störungen wieder einsetzte.

Der erste Schritt zu einem leichteren Weg zu Veränderungen ist also die wertfreie Wahrnehmung von Dingen, wie sie *sind*. Genau dieses bewusste Akzeptieren der eigenen Person und des eigenen Tuns macht den Weg frei für natürliche Veränderungen, die dann „wie von selbst“ eintreten.

2. Vertrauen in Selbst 2

Ein große Herausforderung in diesem neuen Lernkonzept war, dass Trainer und Spieler lernen mussten, dem angeborenen Lernvermögen zu vertrauen. Für mich als Trainer hieß das, mein automatisiertes Verhalten, nämlich jeden Schlagfehler korrigierend zu kommentieren, aufzugeben. Der Spieler hingegen konnte sich nicht mehr darauf verlassen, von mir technische Anweisungen zur Verbesserung seines Schlags zu erhalten. Wir beide mussten darauf vertrauen, dass das Spiel sich verbesserte, wenn der Spieler aufmerksamer wurde. Als Trainer konnte ich das Selbstvertrauen des Spielers fördern oder untergraben. Wenn es mir gelang, meinen Wunsch nach Kontrolle aufzugeben, lernte der Spieler leicht und effektiv in seiner eigenen Geschwindigkeit. Diese Art zu lernen war erheblich einfacher und erfolgreicher als der bisherige trainerzentrierte Kommando-Kontrolle-Mechanismus.

Die Qualität der Ergebnisse waren unbestreitbar. Nachdem ich gesehen hatte, wie hunderte von Spielern aller Leistungsstufen ohne jede technische Anweisung besser wurden, fiel es mir immer leichter zu vertrauen. Und je mehr ich als Trainer diesem natürlich Prozess vertraute, desto leichter wurde es für die Spieler, sich selbst und ihrer Fähigkeit zu vertrauen, aus eigener Erfahrung zu lernen.

Wenn der Spieler sieht, wie er sich auch ohne „Tu dies“, „Tu jenes“, „Du sollst“, „Du sollst nicht“ verbessert, wächst sein Selbstvertrauen. Er begreift, dass dieses Lernen eine völlig andere Erfahrung ist, als vorgegebene Bewegungen gemäß Lehrbuch ausführen zu müssen. Er erfährt dieses Lernen als ein Vorgehen „von innen nach außen“ statt des bekannten „von außen nach innen“. Wer Vertrauen in Selbst 2 setzt, scheint auf den ersten Blick ein Stück Kontrolle aufzugeben. Tatsächlich aber gewinnt man eine neue Art innerer Sicherheit, weil man den von außen aufgefropften Kontrollmechanismus aufgibt. Diese Lektion müssen Coach und Spieler in jeder neuen Situation immer wieder aufs Neue lernen. Es widerspricht einfach unserer Erfahrung, dass die letzte Autorität und Verantwortung für das Lernen beim Lernenden liegt. Und doch ist dieses Prinzip des Vertrauens zu sich selbst das Herzstück eines besseren Wegs zur Veränderung.

3. Lass dem Spieler die Wahlfreiheit

Das dritte Prinzip des Inner Game-Ansatzes handelt von der Freiheit, über das eigene Lernen zu entscheiden. Es geht darum, sein Lernen frei zu wählen und sich selbst einem angestrebten Ziel zu verpflichten. Aufmerksamkeit und Vertrauen funktionieren nur dann, wenn man ein bestimmtes Ergebnis erzielen möchte. Der Spieler kann den Ball stundenlang beobachten, doch wenn er keine Lust hat, ihn über das Netz und ins gegnerische Feld zu schlagen, wird er sein Tennisspiel nicht verbessern. Klarheit über das gewünschte Ergebnis ist essenziell, damit das Prinzip der Aufmerksamkeit funktioniert. Die Frage ist: Wer bestimmt das Ergebnis?

In meinem früheren trainerzentrierten Ansatz wollte ich die meisten wichtigen Entscheidungen in der Trainerstunde selbst treffen. Sobald der Spieler sich entschieden hatte, eine Trainerstunde zu buchen, war ich verantwortlich. Ich wollte entscheiden, an welchen Schlägen wir arbeiten, mit welchen Elementen des Schlages ich anfangen wollte, welche „Medizin“ einen Schlag heilen konnte. Es war wie in einer traditionellen Beziehung zwischen Arzt und Patient: „Ich bin der Fachmann. Ich stelle fest, was falsch ist, und verschreibe das Medikament. Sie müssen tun, was ich Ihnen sage, und Sie müssen daran glauben, dass es Ihnen dann besser geht.“

Nun musste ich lernen, dem Spieler eine Wahlmöglichkeit zu geben. Warum? Weil das Lernen im Innern des Spielers stattfindet. Der Spieler trifft

selbstbestimmt eine Auswahl, die letztlich darüber entscheidet, ob Lernen stattfindet oder nicht. Ich begriff, dass der Sportler für seine Lernauswahl verantwortlich war und dass ich für die Qualität seines Lernumfeldes zu sorgen hatte.

Das bedeutete, dass ich den Spieler fragte, was er verbessern wollte und warum. Meine Rolle als Coach bestand darin, zu verstehen, wohin der Spieler wollte, und ihm zu helfen, dorthin zu kommen. Der Spieler würde unsere Unterhaltung mit dem Satz „Ich möchte meine Rückhand verbessern“ beginnen. Und am Ende würde er ein klares Ziel formulieren: „Ich möchte fähig sein, zehn von zehn Rückhand-Topspinbällen longline zu spielen.“

Es war nicht nur meine Aufgabe, das unmittelbare Ziel so klar wie möglich zu formulieren, sondern im Spieler ein Gefühl für den dahinterliegenden Zweck und die Motivation zu wecken, das Ziel zu erreichen. Ein essenzieller Teil dieses Lernprozesses war, den Spieler auf seine Wahlmöglichkeiten aufmerksam zu machen und ihm zu helfen, die Gründe für seine jeweilige Auswahl zu erkennen. Der Spieler fühlte, dass er mehr Kontrolle hatte, und daraus folgte, dass er bereit war, mehr Verantwortung zu übernehmen. Er entwickelte mehr Initiative und Kreativität, um sein Ziel zu erreichen. Ebenso wichtig war dabei, dass der Widerstand gegen Veränderungen, der in Kommando-Kontrolle-Modellen selbstverständlich ist, schmolz. Druck erzeugt Gegendruck, und es ist natürlich, dass Menschen sich zur Wehr setzen, wenn jemand ihre Grenzen überschreitet. Wenn der Widerstand nicht explizit zum Ausdruck kommt, wird er indirekt spürbar. So oder so, Widerstand schadet dem gewünschten Ergebnis.

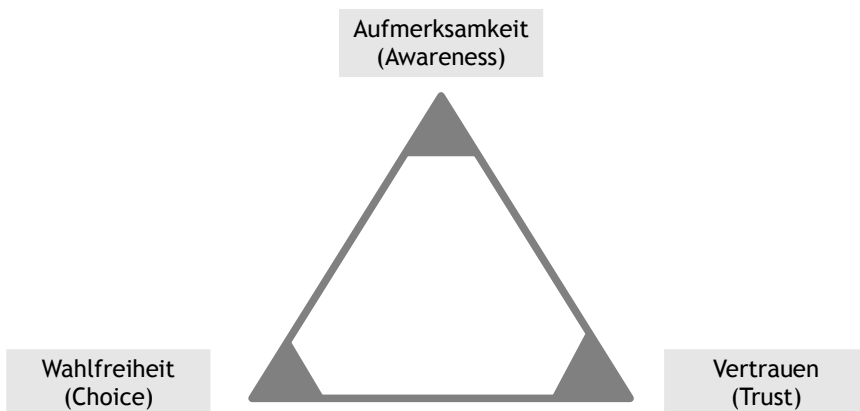
Spieler, die das Kommando-Kontrolle-Vorgehen verinnerlicht hatten, reagierten angesichts ihrer neuen Wahlfreiheit oft verwirrt. Doch als sie merkten, dass der Trainer ihre Entscheidungen nicht als richtig oder falsch bewertete, akzeptierten sie sowohl ihre Rolle als Wählende als auch ihre Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Auswahl.

Mit diesem neuen Ansatz werden Lernen und Veränderung viel leichter. Die Initiative bleibt beim Spieler und stärkt sein Gefühl der Beteiligung, der Mitwirkung und Verantwortung. Lernen verkommt nicht zur Routine-tätigkeit und man kann sich länger an Gelerntes erinnern. Der Lernende ist stärker eingebunden, und Veränderungen entstehen aus der Situation heraus, während echtes Verständnis wächst. Bei dieser Art zu lernen sind auch Haltungen und Gefühle der Lernenden beteiligt, sodass die erzielten

Veränderungen sich auf jeden Aspekt ihres Lebens auswirken können. Kurz: Weil die Lernenden ihre Veränderungen selbst in Gang bringen und steuern können, lernen sie effektiver und freudvoller.

Die Erfahrung zeigte, dass die drei Prinzipien – Aufmerksamkeit, Wahlfreiheit und Vertrauen – unauflöslich miteinander verbunden waren. Sie waren drei Teile eines Ganzen. Aufmerksamkeit bedeutet, die augenblickliche Situation in voller Klarheit zu sehen. Wahlmöglichkeit bedeutet, die Richtung, in die man sich bewegen möchte, selbst zu bestimmen. Und Vertrauen in die eigenen inneren Ressourcen ist das entscheidende Verbindungsstück, das diese Bewegung erst möglich macht. Jede Seite dieses Dreiecks ergänzt und unterstützt die beiden anderen. Je mehr ich vertraue, desto einfacher ist es, aufmerksam zu sein. Je aufmerksamer ich bin, desto genauer sehe ich meine Wahlmöglichkeiten. Je besser ich jedes Prinzip verstand, desto klarer wurde mir, dass dies die wesentlichen Grundlagen waren, um die Basis für einen neuen Zugang zu Lernen und Veränderung zu formulieren.

Veränderung ist keine Bedrohung; sie ist sogar erfreulich. Veränderung ist dann angenehm, wenn man sich nicht manipuliert oder beurteilt fühlt, sondern auf die Kraft der eigenen Erfahrung vertrauen kann. Ohne die Störungen durch Selbst 1 können Veränderungen und Verbesserungen schneller geschehen, und sie sind sowohl zuverlässig als auch nachhaltig. Wenn wir das Lernen auf diese Art erlernen, können wir unsere Art, Veränderungen vorzunehmen, von Grund auf umgestalten.



UNZÄHLIGE UNERWARTETE ANWENDUNGEN

Als ich meine Entdeckungen in meinem ersten Buch „Inner Game of Tennis“ niederschrieb, hatte ich keine Ahnung, dass es ein Bestseller werden würde, den auch Menschen lesen, die nicht Tennis spielen. Mein Verleger hatte mir gesagt, dass ich nicht erwarten solle, von einem Sportbuch mehr als etwa zwanzigtausend Exemplare zu verkaufen. Wir waren dann beide überrascht, dass mehrere hunderttausend Nicht-Tennisspieler das Buch kauften und die Methoden in vielen Bereichen anwendeten, um persönliche Leistungen zu verbessern. Ich war beeindruckt, mit wie viel Einfallsreichtum und Kreativität die Prinzipien des Inner Game eingesetzt wurden. Zum Beispiel:

- Höchstleistungen im Verkauf erreichen;
- Veränderungsprozesse in Unternehmen initiieren;
- Coaching-Fähigkeit von Managern entwickeln;
- Programme für „Total Quality Management“ aufsetzen;
- Innovation und Kreativität erhöhen;
- Elternschaft;
- Verbesserung in allen möglichen Sportarten;
- Operationen;
- Schauspiel, Schriftstellerei, Malerei, Theaterspiel, Komposition, Sprechen vor Publikum;
- Lehren, Beratung, Coaching, Seelsorge;
- Stressabbau;
- Beziehungen verbessern;
- Diät halten;
- Tabak-, Drogen- und Alkoholsucht überwinden;
- Komplexe Hoch- und Tiefbauprojekte;
- Gestaltung von Benutzerinterfaces für Computer und Maschinen.

Der gemeinsame Nenner all dieser Aktivitäten ist, dass die Konzentration der Aufmerksamkeit und die Reduktion von Selbst-Störungen wesentlich zum Erfolg beitragen.

VOM SPORT IN DIE ARBEITSWELT

Als sich mein eigener Fokus vom Sport in die Arbeitswelt verschob, wurde mir klar, dass Unternehmen viel gewinnen würden, wenn sie auf das große Reservoir des Selbst-2-Talents ihrer Mitarbeiter zugreifen könnten. Ihr Erfolg hängt dabei davon ab, ob sie die Wege erkennen und versperren, auf denen Selbst 1 diese Talente beeinträchtigt. Das ist vielleicht schwierig, denn diese Wege bestehen aus allgemein akzeptierten Methoden und Praktiken.

Aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters ist keine Zeit zu verlieren. Es bringt nichts, darauf zu warten, dass sich unsere Kultur verändert. Nur wenn sie die Störungen von Selbst 1 in sich selbst und vielleicht noch in ihrem Team verringern, können sie darauf hoffen, auf die verborgenen Fähigkeiten von Selbst 2 zugreifen und sie erweitern zu können.

Das alles lässt sich in einer einfachen Formel für das Inner Game zusammenfassen:

$$L = P - S$$

Leistung (Performance) = Potenzial (Potential) - Störungen (Interference)

Die Leistung (L) bei einer beliebigen Fähigkeit vom Treffen eines Tennisballs bis zum Lösen eines komplexen Geschäftsproblems entspricht dem eigenen Potenzial (P) nach Abzug der Störungen (S). Die Leistung entspricht nur selten dem vorhandenen Potenzial. Ein wenig Selbstzweifel, ein falscher Glaubenssatz, Angst vor Versagen – mehr ist nicht nötig, um die tatsächliche Leistung erheblich zu schmälern.

INNERES UND ÄUSSERES SPIEL

Bei Inner Game geht es darum, alle Einflüsse zu reduzieren, die uns daran hindern, unser Potenzial voll auszuschöpfen. Daneben gibt es das äußere, sichtbare Spiel: Hier geht es darum, Aufgaben zu bewältigen und externe Hindernisse zu überwinden, damit wir ein ebenfalls von außen vorgegebenes Ziel erreichen. Natürlich hängen inneres und äußeres Spiel zusam-

men. Je größer die externen Herausforderungen sind, die ein Mensch, ein Team oder ein Unternehmen annehmen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu inneren Störungen kommt. Deswegen müssen wir das Inner Game beherrschen, damit wir diese Störungen auf ein Minimum reduzieren können.

Egal in welcher Kultur Sie arbeiten, welche Art von Arbeit Sie tun oder wie hoch Ihre Kompetenz gerade ist, inneres und äußeres Spiel laufen immer. Fortschritt hängt immer von beiden ab. Sie sind wie die beiden Beine eines Menschen: Der Weg durchs Leben fällt leichter, wenn beide in etwa gleich lang sind. Doch unsere Kultur hat sich darauf kapriziert, das äußere Spiel zu beherrschen und die äußere Welt zu verändern. Dank Wissenschaft, Technik und der modernen Informationsexplosion ist uns ein relativ langes Bein für das äußere Spiel gewachsen. Doch unser Verständnis für das Inner Game, das innere Spiel, hat sich nicht in gleichem Maße entwickelt.

Wenn wir in diesem Jahrhundert nicht wenigstens die Grundlagen des Inner Game erlernen, wird der technische Fortschritt im äußeren Spiel für die Menschheit von nur geringem Nutzen sein. Es ist zwingend notwendig, dass wir uns selbst verstehen und verändern können. Und das kann nur geschehen, wenn diese Veränderungen in Übereinstimmung mit unserer Natur ablaufen und nicht gegen sie.