

Kapitel 2

Die Unlogik unserer Körperfunktionen – Das In-House-Modell

Eine Sache, die mich mein ganzes bisheriges Leben fasziniert hat, ist die Beobachtung, wie unlogisch wir Menschen eigentlich sind. Unlogisch bedeutet für mich unberechenbar, wobei wir damit wieder beim Thema Unsicherheit aus Kapitel 1 angekommen sind. Dabei möchte ich jetzt das Wort „interessant“ in den Mittelpunkt meiner Ausführungen stellen. Denn genau diese Unlogik, diese Unvorhersehbarkeit der menschlichen Reaktion macht das Leben spannend, abwechslungsreich und vor allen Dingen interessant.

Hierzu zwei Beispiele:

Vor ein paar Monaten sah ich mir mit großer Spannung das Finale der Triathlon-Weltmeisterschaft im Fernsehen an. Als aktiver Hobby-Triathlet hatte ich mit Vorfreude verfolgt, dass der deutsche Olympiasieger Jan Frodeno im letzten Rennen der Saison in Budapest als erster Triathlon-Sportler die Chance hatte, neben Olympia-Gold auch die Weltmeisterschaft zu gewinnen. Das Kribbelnde an dieser Geschichte war, dass Frodeno „nur“ zwei Plätze hinter seinem spanischen Konkurrenten Javier Gómez ins Ziel kommen musste, um Weltmeister zu werden. Taktisch bedeutete das für „Frodo“, dranzubleiben an dem besseren Schwimmer Gómez, im Windschatten des Spaniers Rad zu fahren, beim Laufen hinter ihm zu bleiben und im Ziel den Triumph zu genießen. Die Taktik ging auch bis zum abschließenden Zehn-Kilometer-Lauf voll auf – doch dann kam der Einbruch. Gómez wurde am Ende Lauf-Zweiter und Frodeno, dem ein vierter Platz genügt hätte, kam völlig ausgepumpt als 41. ins Ziel und wurde nicht mal mehr Vizeweltmeister, sondern nur Gesamt-Vierter.

Da trainiert ein Sportler ein Jahr auf dieses große Ziel hin, konzentriert und fokussiert sich auf diesen letzten Lauf, gilt als einer der drei schnellsten Läufer im Feld und wird am Ende 41. Das ist doch tragisch und unlogisch, oder?

Erwähnt sei an dieser Stelle, dass Jan Frodeno nach diesem Desaster nicht nach Ausreden gesucht hat. In seinem ersten Interview sagte er, er hätte alles gegeben, mehr wäre einfach nicht gegangen. Keine Ausrede, dass die Radstrecke zu schlecht, das Wetter zu kalt gewesen wäre, was übrigens alles gestimmt hätte. Im Gegenteil, der Sportler unterstrich sogar die Unlogik dieses Rennausganges, indem er sagte, dass er topfit wäre, keine Verletzung oder andere körperliche Probleme gehabt hätte. Es war auch sein Anspruch und sein Ziel gewesen, den Titel zu holen, er war super trainiert und vorbereitet. Die vorherigen Rennen hatte er nie schlechter als auf Platz 4 beendet – und nun dieses Desaster! Einfach unlogisch ...

Ich will Ihnen noch ein anderes Beispiel aus meiner beruflichen Praxis zur menschlichen Unlogik geben. Ein Beispiel, das meine These vielleicht noch anschaulicher macht. Bei jedem Seminar für unsere Mitarbeiter im Unternehmen, das mindestens zwei Tage dauert, lade ich die Teilnehmer am zweiten Seminartag morgens zwischen 6.00 und 6.30 Uhr zu einem Morgenlauf ein – über eine Distanz zwischen drei und zwölf Kilometer, je nach Leistungsvermögen. Ich gebe zu, die Teilnahme ist nicht ganz freiwillig ...

Und dann stehen da etwa 90 Prozent der Seminarteilnehmer, bei jedem Wetter, müde, schlecht gelaunt, unmotiviert, mit dem Gedanken noch im Bett und im Kopf das Feindbild desjenigen, der sie zu brutal früher Stunde zu sportlicher Aktivität zwingt, also meines. Und dann passiert Folgendes: Nach zwei bis drei Kilometern, also ungefähr 15 Minuten, hellen sich die Gesichter auf, wird die Laune freundlicher, sorgen die ersten Witze für eine heitere Stimmung in der Gruppe und man fängt an, sich wohlzufühlen. Und wenn wir nach etwa 60 Minuten zum Hotel zurückkommen und den Lauf mit einer leichten Gymnastik beenden, ist der allgemeine Tenor: „Toll, dass wir das gemacht haben!“ Ich frage Sie, ist das logisch? Es geht aber noch weiter.

Nachmittags zur Pausenzeit gibt es in den Hotels meistens Kuchen oder leckere süße Teilchen. Ein von uns oft besuchtes Hotel ist berühmt für seine Brownies. Riesengroße Plätzchen mit zart schmelzenden Schokostückchen.

Ein vollkommener Genuss für Augen, Nase und Zunge und ein echter Sattmacher. Die meisten der Seminarteilnehmer inklusive meiner Person können sich diese Verführungen des Bäckerhandwerks jedoch aus figürlichen Gründen eher nicht erlauben. Und trotzdem stürzen wir uns alle mit Heißhunger auf diese ungesunde, mächtige Leckerei. An dieser Stelle sei erwähnt, dass der interne Firmenrekord bei sechs Brownies in 15 Minuten Kaffeepause liegt.

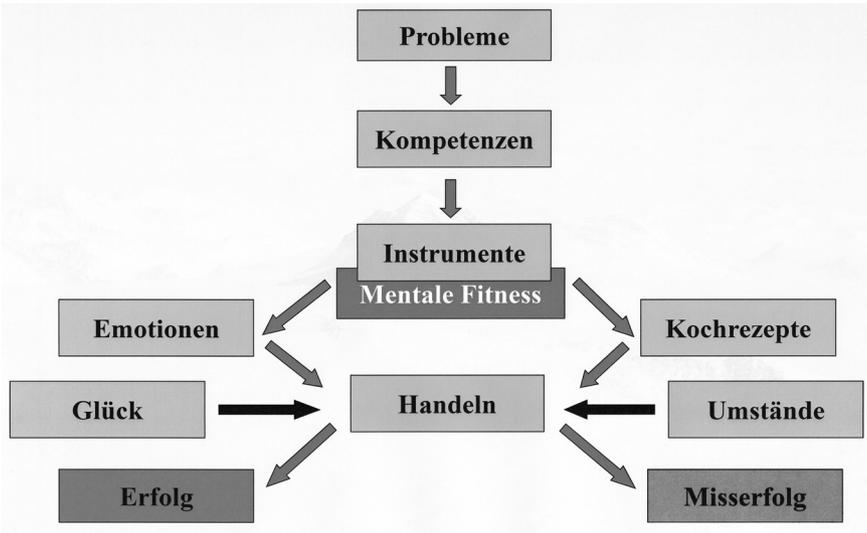
Nach dem Verschlingen, pardon, Verzehr des letzten Brownies ist der Tenor der Gruppe: „So ein Mist, dass ich den gegessen habe! Warum konnte ich mich nicht zurückhalten? Ich bereue, dass ich so schwach war!“ Übrigens kommen diese oder ähnliche Sätze von jenen Mitarbeitern, die nur *einen* Brownie gegessen haben. Die, die überprüft haben, wie viel bei ihnen reinpasst, wenn es umsonst ist, können gar nicht mehr sprechen, sondern nur noch aufstoßen. Und auch hier die Frage: Ist das logisch?

Ist es logisch, dass wir uns über Dinge, die wir anfangs nicht gerne tun, ja die wir geradezu verfluchen, am Ende freuen? Dass wir stolz auf uns sind, uns wie Weltmeister fühlen, wenn wir morgens ein paar Kilometer gelaufen sind? Und umgekehrt: Ist es logisch, dass wir uns über Aktionen, auf die wir richtig heiß waren, am Ende ärgern? Sie bereuen, uns schämen und uns schwören, das nie wieder zu tun, obwohl wir wissen, dass wir bei der nächsten Gelegenheit den Brownies doch wieder nicht widerstehen können?

Um auf unseren besten deutschen Triathleten zurückzukommen: Ist es logisch, dass er im entscheidenden Moment versagt? Dass er trotz perfekter Vorbereitung, trotz idealer äußerer Umstände und trotz bester körperlicher Verfassung seine Leistung nicht abrufen kann, wenn es darauf ankommt?

Ich sage: Ja, es ist logisch, weil der Mensch unlogisch ist, weil der Mensch keine Maschine ist. Ja, es ist logisch, weil in jedem Menschen Dinge passieren, die wir im ersten Moment nicht erklären und damit vorhersehen können. Wenn wir uns aber Gedanken über die Funktionen unseres Körpers machen und versuchen, diese modellhaft darzustellen, dann können wir viele Dinge erklären. Nicht alles, zugegeben, aber einiges. Und diese Erklärung möchte ich Ihnen in diesem Buch anhand des „In-House-Modells“ geben. Nach dem Motto: Alles passiert in uns! Ob Sieg oder Niederlage, es passiert in uns.

Dieses Modell habe ich aus vielen Vorträgen und Fachbüchern von Kollegen und Wissenschaftlern, aber vor allen Dingen aus meiner Beobachtung des



Das In-House-Modell

täglichen Lebens gewonnen. Ich sage hier vorweg: Es ist ein Erklärungsversuch und kein wissenschaftliches, empirisch exaktes Modell. Ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass das In-House-Modell einen großen Teil des menschlichen Verhaltens erklärt. Es blickt tief in uns hinein und vieles wird logisch oder verständlicher, was vorher unlogisch war.

DAS IN-HOUSE-MODELL

Probleme

Als ich meine jetzige Tätigkeit als Leiter der Aus- und Weiterbildung vor einigen Jahren übernahm, sagte mein Chef zu mir: „Herr Heinze, vermeiden Sie in Ihren Seminaren das Wort ‚Problem‘. Sprechen Sie lieber von ‚Herausforderungen‘, das hört sich positiver an.“

Ich gebe zu, dass ich im ersten Moment den Sinn dieser Aussage nicht verstand, aber mein Chef erklärte mir, dass selbstbewusste Menschen mit ihren

Problemen umgehen könnten, doch labile, verunsicherte Menschen manchmal daran zerbrechen würden. Die meisten Menschen hätten schon genug Schwierigkeiten mit sich selbst. Wenn sie dann noch auf Schulungen hörten, dass auch das Unternehmen Probleme hätte, bestünde die Gefahr, dass diese unsicheren Menschen noch unsicherer würden.

Aus der Erfahrung von über zehn Jahren in der Erwachsenenbildung kann ich diese Aussage nur bestätigen. Ich will aber auch betonen, dass es für mich als Schulungsleiter eine Herausforderung war und ist, die Führungskräfte des Unternehmens so selbstbewusst zu machen, dass jeder seine Probleme in allen Lebensbereichen annimmt, offen damit umgehen kann und es als eine Herausforderung betrachtet, seine Probleme zu lösen.

Nikolaus B. Enkelmann spricht davon, dass eine mögliche Definition von Erfolg das Lösen seiner Probleme sei. Wer keine Probleme habe, könne keine Probleme lösen und habe somit keinen Erfolg. Der Mensch ist aber ein Erfolgs-Junkie, wir wachsen mit unseren Erfolgen und verkümmern, wenn wir nur Misserfolge haben.

Ich sage, und deshalb sind die Probleme der Ausgangspunkt meines Modells: Probleme machen das Leben erst interessant und lebenswert. Ohne diese wäre es doch langweilig. Und es gibt nichts Schlimmeres als ein langweiliges Leben und damit einen langweiligen Menschen.

Das Tolle ist, dass jeder von uns Probleme hat. Wenn Sie keine Probleme mit Ihrem Partner haben, haben Sie Probleme mit Ihren Kindern. Haben Sie keine Probleme mit Ihren Kindern, haben Sie Probleme mit Ihrem Nachbarn. Gibt es keine Probleme mit dem Nachbarn, dann gibt es Probleme mit dem Chef. Sind keine Probleme mit Ihrem Chef da, dann gibt es Probleme mit dem Finanzamt. Wenn Sie keine Probleme mit dem Finanzamt haben, haben Sie Probleme mit Ihrem Hund usw., usw. Sie sollten förmlich nach Problemen schreien, sich freuen, wenn Sie Probleme haben, denn dann können Sie diese lösen. Dann können Sie zum Troubleshooter – im Gegensatz zum Troublemaker, sprich Problemmacher – werden.

Wenn Sie sich jetzt mal zehn Minuten in Ruhe hinsetzen, all Ihre aktuellen Probleme aufschreiben und sich im Anschluss Lösungsstrategien überlegen würden, bin ich sicher, dass Sie ganz schnell für 70 bis 80 Prozent Ihrer Probleme Lösungen parat hätten. Wenn Sie dann schnell auf die Handlungsebene

kommen und diese lösen, haben Sie Erfolg. Klingt einfach, und richtig, ist es auch. Übrigens habe ich mal gehört, dass alles, was Sie, liebe Leserinnen und Leser, innerhalb der nächsten 72 Stunden lösen und angehen eine 80-Prozent-Erfolgschance hat. Nach diesen drei Tagen sinken die Erfolgsaussichten rapide. Der frühe Vogel fängt den Wurm.

Leider gilt diese Methode des Erfolghabens nur für 80 Prozent Ihrer Probleme. 20 Prozent der Probleme bleiben übrig und lassen sich nicht so leicht klären, weil es die großen Dinge des Lebens sind, die wichtigen Probleme und Herausforderungen, die Ihnen jedoch den großen Erfolg bescheren, wenn Sie es schaffen, sie zu lösen. Hier müssen Sie mehr tun, als sich hinzusetzen und Lösungsstrategien aufzuschreiben. Hier müssen Sie aus Ihrer Komfortzone heraustreten. Es reicht bei diesen Dingen nicht, zu sagen: „Das Gras im Garten ist zu lang, also schneide ich es ab!“ Es reicht nicht, einfach anzufangen, nach dem Motto: Tu es! Obwohl einige nicht mal das schaffen und selbst bei den kleinen Dingen lethargisch in ihrer Komfortzone bleiben. Dabei sind die kleinen Erfolge der Treibstoff zum Lösen der großen Dinge, denn Sie geben uns ein Mindestmaß an Selbstbewusstsein. Für die großen Dinge und Probleme des Lebens, für die Dinge, die entscheiden, wie erfolgreich unsere Zukunft sein wird, brauchen wir zwingend vor allen Dingen eins: Kompetenzen.

Kompetenzen

Das Wort Kompetenz kann man definieren als die Fähigkeit, Probleme zu lösen. Dabei unterscheidet man allgemein zwischen drei Kompetenzarten:

- Fach- und Sachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Persönlichkeits- oder Selbstkompetenz

Fach- und Sachkompetenz

Diese Kompetenz bekommt jeder von uns durch die Schule, die Ausbildung, das Studium, durch Weiterbildungsmaßnahmen, kurz, durch das Lernen im

Leben. Im Laufe unseres Lebens werden wir förmlich mit Fachkompetenz überschüttet.

Ein Bäcker lernt das Backen, ein Verkäufer das Verkaufen, eine Psychologin die Grundsätze von Sigmund Freud, ein Zahnarzt das Ziehen oder Retten von Zähnen. Diese Kompetenz sagt etwas darüber aus, wie ich mit Dingen, mit Modellen in einem speziellen Bereich umgehen kann. Kurz gesagt, diese Kompetenz macht uns zu einem, meist zertifizierten, theoretischen Könner. Diese Kompetenz ist die Grundlage, besser gesagt die Grundvoraussetzung und das Nadelöhr, das wir durchschreiten müssen, um legal einen speziellen Beruf ausüben zu können.

An dieser Stelle fällt mir ein alter Spruch ein: Nicht Können oder Wissen ist Macht, Handeln ist Macht!

Ich kann zum besten Klavierspieler, zum besten Fußballtrainer ausgebildet worden sein; wenn ich nicht Klavier spiele, wenn ich keine Fußballmannschaft trainiere, nutzt mir mein Können, meine fachliche Kompetenz gar nichts.

Unser aller Fußball-Kaiser, Franz Beckenbauer, wurde als erster nicht ausgebildeter Fußballlehrer 1990 mit der deutschen Nationalmannschaft Fußballweltmeister und zwar, weil er sechs Jahre zuvor die Chance ergriffen und das Angebot des DFB angenommen hatte, die damals erfolglose Nationalmannschaft zu trainieren. Er hat 1984 einfach losgelegt und seine Fachkompetenzen nicht noch weiter durch eine Ausbildung zum Bundestrainer erhöht und legalisiert. Für ihn erfand man in Deutschland die Bezeichnung „Teamchef“, denn Bundestrainer durfte man sich nur nach dem Erwerb einer Lizenz nennen. Natürlich hatte der Franz als 103-facher Nationalspieler, als Spieler bei Bayern, Cosmos New York und dem HSV eine gewisse Fachkompetenz. Aber eigentlich waren die ersten Jahre als Verantwortlicher der DFB-Kicker eher eine Art Learning by Doing. Kritiker, wie Paul Breitner, warfen ihm, dem filigranen Fußballer, in den ersten Jahren seiner Amtszeit übelsten „Rumpelfußball“ vor. Und erst in seinem sechsten Jahr als Teamchef gelang ihm mit einer goldenen Spielergeneration, der Matthäus, Brehme, Völler, Littbarski, Häßler oder Klinsmann angehörten, der große Wurf – bei seinem dritten großen Turnier, der WM in Italien.

Der Weg des Teamchefs Franz Beckenbauer ist für mich eines der besten Beispiele dafür, dass Fach- und Sachkompetenz zwar eine Eintrittskarte in das

Haus des Erfolges sind, aber kein Garant für den Erfolg. Eine Aussage übrigens, so hat es mir meine Erfahrung in der Praxis gezeigt, mit der sich intellektuelle Menschen sehr schwer tun. Denn diese schlauen, hoch gebildeten Menschen verlassen sich fast ausschließlich auf ihre Fach- und Sachkompetenz.

Sozialkompetenz

Eine einfache Definition von Sozialkompetenz ist folgende: Sozialkompetenz ist die Fähigkeit zum richtigen Umgang mit Menschen.

Was sich einfach anhört, ist in Wahrheit für viele Menschen schwerer als die Besteigung des Mount Everest. Denn wenn diese Kompetenz jedem gegeben wäre, warum ließe sich mehr als ein Drittel aller Ehepaare in Deutschland wieder scheiden? Oder weiter gefragt, warum scheitern fast 70 Prozent aller Partnerschaften in Deutschland? Der Haupteinsatzbereich der Sozialkompetenz ist und bleibt die Partnerschaft und die Familie. Der Umgang mit den liebsten Menschen, die man hat. Und trotzdem gilt für viele: beruflich ein Profi, privat ein Amateur.

Schauen wir uns die berufliche Seite der Sozialkompetenz an. Wenn man den Umfragen traut, fühlen sich zwei Drittel aller deutschen Arbeitnehmer durch ihren Chef nicht motiviert und machen aus diesem Grund lediglich Dienst nach Vorschrift. Ich möchte mir gar keine Gedanken über das brachliegende Potenzial und den finanziellen Schaden für die deutsche Wirtschaft machen, wenn diese Zahl nur annähernd stimmt. Hier erinnere ich mich an den Satz von Reinhard Sprenger im Rahmen eines Vortrages: „Menschen kommen in Unternehmen und verlassen Vorgesetzte!“

Es zeigt sich auch in dem Unternehmen, für das ich tätig bin, dass glänzende Fachleute, überragende Einzelkämpfer, viel von ihrem Glanz, von ihrer Qualität verlieren, sobald sie auf eine Führungskraft mit wenig Sozialkompetenz treffen oder sogar selbst Führungskraft werden.

Der amerikanische Management-Guru Jack Welch hat in seinem Bestseller „Winning“ sinngemäß geschrieben, dass in dem Moment, in dem der Mensch Führungskraft werde, in dem er Verantwortung für das Schicksal anderer Leute übernehme, alles auf einmal anders sei. Das, was gestern als Mitarbeiter rich-

tig gewesen sei, sei heute als Führungskraft vielleicht völlig falsch. Und mit diesem „anders“ kommen viele Menschen nicht zurecht.

Viele von uns können besser mit Hunden oder Pferden umgehen als mit Menschen. Warum? Meine Theorie ist, weil Tiere nicht widersprechen. Tiere diskutieren nicht. Sie gehorchen oder gehorchen nicht, oder gehorchen immer öfter wie der Clausthaler-Hund aus der Bierwerbung. Dieses System ist einfach, damit können Menschen mit weniger Sozialkompetenz gut umgehen. Solche Menschen verlassen sich lieber, ja fast ausschließlich, auf sich selber. Sie selber hatten mit ihrem Vorgehen, mit ihrer Leistung, mit ihren Lebensprogrammen Erfolg. Sie glauben, dass sie, und nur sie, sich dahin gebracht haben, wo sie jetzt sind. Und dieser Glaube ist unerschütterlich. Sie verlassen sich ausschließlich und in jeder Lebenslage auf sich selbst und ignorieren, dass der Mensch ein Herdentier ist und die Hilfe anderer Menschen zwingend braucht.

Und jetzt kommt das Unlogische in und an diesen Menschen. Obwohl sie sich nur selbst vertrauen, kommen sie mit sich selber nicht zurecht. Kurz gesagt, sie mögen sich nicht.



Teilnehmer eines firmeninternen Laufseminars vor dem Start zu einem Halbmarathon. Hamburg 2011

Woran zeigt sich das?

Ich persönlich glaube fest an den Satz: Wer mit sich selbst zurechtkommt, wer sich selbst mag, mag auch andere Menschen und kann diese auch motivieren und begeistern. Mangelnde soziale Kompetenz fängt somit immer bei einem selbst an. Wenn Menschen andere nicht begeistern oder entzünden können, dann brennt ihr eigenes inneres Feuer nicht.

Ich will kein Buch über Sozialkompetenz schreiben, das halte ich mir vielleicht für ein nachfolgendes Werk offen, aber an dieser Stelle mal der Satz der soziale Kompetenz sehr gut beschreibt: Es ist eine große persönliche Leistung, selbst einen Marathon erfolgreich zu laufen, aber es ist eine noch größere Kunst, andere ins Ziel eines Marathons zu bringen!

Selbstkompetenz

Die Antworten auf einen Teil der im Abschnitt Sozialkompetenz gestellten Fragen liefert die Selbstkompetenz. Man kann auch von der Persönlichkeitskompetenz eines Menschen sprechen.

Doch was ist das genau?

Der Begriff Selbstkompetenz zielt, kurz gesagt, auf die Art und Weise ab, wie ich mit mir selbst umgehe. Wie ich die Aufgaben bewältige, die ich mir selbst stelle. Wie ich mit mir selbst spreche. Selbstkompetenz brauche ich immer dann, wenn es schwierig wird, wenn eine Situation eng wird. Wenn es keine klare Sache ist, sondern Unsicherheit und Risiko im Spiel sind. Im Fußball würde man sagen: Wie verhalte ich mich, wenn ich dahin gehe, wo es weh tut?

In klaren, einfachen und eindeutigen Situationen brauche ich keine ausgeprägte Selbstkompetenz. Diese Situationen löse ich mit meinen einstudierten und bewährten Programmen und mit meiner Fachkompetenz. Doch was geht in mir vor, wenn es darauf ankommt? Wie schaffe ich es, in schwierigen Situationen auf den Punkt topfit zu sein?

Und diese Situationen hatten wir alle schon mehrmals in unserem Leben. In der Schulzeit bei wichtigen Klassenarbeiten oder der Abschlussprüfung. In der Lehre bei der Präsentation vor den Prüfern der Handwerkskammer. Im Sport beim entscheidenden Sieben- oder Elfmeter in der letzten Sekunde.

Oder beim Bewerbungsgespräch mit dem Personalchef für unseren Traumjob.

Mit sich selbst erstklassig umzugehen, wenn es schwierig wird, das ist Selbstkompetenz.

Übrigens, woran merke ich denn, dass es für mich schwierig wird? Nun, ganz einfach, an dem inneren Dialog. Ich weiß, dass es eng wird, wenn ich in einer Situation anfangen, mit mir selbst zu sprechen. Der innere Dialog beginnt dabei häufig mit einem kurzen Wort mit Anfangsbuchstaben S.

Vor vielen Jahren hatte ich einen schweren Autounfall auf der A2 in Höhe Hannover-Garbsen. Einer mächtigen Mercedes S-Klasse war der Reifen geplatzt. Der Wagen schlitterte mit hohem Tempo in meinen bescheidenen Golf 1. Mein Wagen wurde innerhalb von Sekunden für mich unkontrollierbar und ich sah, wie die Mittelleitplanke immer näher kam. Kurz vor dem Aufprall sah mein innerer Dialog wie folgt aus: „Sch... , das kann doch nicht wahr sein, das muss ich träumen!“ Danach Überschlag, die Welt drehte sich ungefähr drei Mal und dann Landung auf dem Dach. Anschließend unverletzt ausgestiegen. Mein innerer Dialog setzte bei diesem Unfall sofort ein, als ich merkte, dass es eng, unkontrollierbar und lebensgefährlich wurde.



Unfall auf der A2 bei Hannover im Sommer 1989

Aber auch in weniger spektakulären und gefährlichen Situationen gibt es diesen inneren Dialog.

Mich würde interessieren, wie der Schütze beim Elfmeterschießen mit sich spricht, kurz bevor er zum entscheidenden Schuss anläuft und verschießt? Wie spricht ein Tennisspieler mit sich, der im entscheidenden Satz 5:0 führt und am Ende 5:7 verliert? Wie spricht ein bestens vorbereiteter Student mit sich, der in der Prüfung einen völligen Blackout hat und die Note 5 bekommt? Welcher Dialog geht im Inneren eines erfolgreichen Managers ab, wenn er die wichtige Präsentation vor seinem größten Kunden in den Sand setzt?

Diese Menschen scheitern doch nicht an ihrer Fachkompetenz oder an ihrer Sozialkompetenz oder an den Umständen. Sie scheitern ausschließlich an sich selbst. Sie sind eben nicht topfit im Kopf, wenn es darauf ankommt.

Wie toll muss der innere Dialog bei Andreas Brehme im WM-Finale von 1990 gewesen sein, als er den entscheidenden Elfmeter verwandelte? Wie selbstkompetent war Boris Becker 1987 bei seinem letzten Aufschlag, der mit einem Ass zum Wimbledon-Sieg führte? Wie cool, selbstsicher, stabil und kompetent mit sich selber muss Helmut Kohl bei seinen Gesprächen mit Michael Gorbatschow zur Vereinigung Deutschlands an diesem reißenden Fluss im Kaukasus im Juli 1990 gewesen sein?

An diesen Beispielen sehen wir ganz deutlich, der Sieg, aber auch die Niederlage beginnen im Kopf. Profis wissen, dass sie selbstkompetent sind, und vor allen Dingen wissen sie, wie man im entscheidenden Moment mit dieser Selbstkompetenz umgeht, damit sie einen zum Sieg und nicht zur Niederlage führt. Und genau diese Fähigkeit unterscheidet den Profi vom Amateur, den Sieger vom Verlierer.

INSTRUMENTE UND GRUNDVORAUSSETZUNGEN ZUM ABRUF DER KOMPETENZEN

Das Faktum der drei Kompetenzen des In-House-Modells hat uns gezeigt, dass es wichtig ist, diese Fähigkeiten zu besitzen. Um aber diese Kompetenzen