



**GOLDMANN**  
Lesen erleben

## *Buch*

Mit Positiver Intelligenz das Leben meistern: Management-Berater Shirzad Chamine zeigt, wie wir mit einer Steigerung des persönlichen PQ das Beste aus uns herausholen, Stress reduzieren und zufriedener werden. Mit dem PQ-Konzept können wir unsere inneren Saboteure wie den »inneren Richter« oder den »Kontrolleur« zum Schweigen bringen, denn sie blockieren unser wahres Potenzial. Der »innere Weise«, der unser Selbstvertrauen zum Vorschein bringt, wird mit dem Verstummen der Saboteure aktiviert und leitet zu persönlichem Erfolg und Zufriedenheit.

## *Autor*

Shirzad Chamine ist Vorsitzender von CTI, der größten Coachingagentur der Welt. Als Berater des Topmanagements hat er bereits Hunderte von Geschäftsführern und ihre Teams geschult. Zuvor war er Geschäftsführer eines Software-Unternehmens. Seine Studienabschlüsse umfassen einen Bachelor in Psychologie, einen Master of Science in Elektrotechnik sowie einen MBA in Stanford, wo er auch lehrt.

Shirzard Chamine

**PQ –  
Positive Intelligenz**

Entwaffnen Sie Ihre 10 inneren Saboteure

Aus dem Amerikanischen  
von Imke Brodersen

GOLDMANN

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Positive Intelligence und PQ sind geschützte Servicemarken (SM)  
von Shirzad Chamine.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier *Classic 95*  
liefert Stora Enso, Finnland

### 1. Auflage

Deutsche Erstausgabe Januar 2014  
Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
© 2013 der deutschsprachigen Ausgabe  
Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
© 2012 der Originalausgabe Shirzard Chamine

Originaltitel: Positive Intelligence. Why only 20% of teams and individuals  
achieve their true potential and how you can achieve yours

Originalverlag: Greenleaf Book Group Press, Austin, TX

Umschlaggestaltung: Uno Werbeagentur, München

Umschlagfoto: © Trevor Leighton

Umschlagillustration: FinePic®, München

Redaktion: Franziska Stockerer

Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

BK · Herstellung: IH

Printed in Germany

ISBN 978-3-442-17416-4

[www.goldmann-verlag.de](http://www.goldmann-verlag.de)

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz



Meiner Tochter Teesa  
Meinem Sohn Kian

Ihr habt mich mehr gelehrt,  
als ich Euch jemals beibringen könnte.

Ich wünsche Euch,  
dass Euch auf Eurer langen Reise  
zur verborgenen Quelle des großen Stroms  
ein stiller See begegnet,  
dessen Wasser so rein ist,  
dass Ihr jenes wundersame Wesen,  
Euch selbst, wahrhaft sehen könnt.

Und wenn das Leben Euch umwirft  
auf seinem gewundenen Pfad,  
wünsche ich Euch,  
dass Ihr Euch im schimmernden Staub  
beglückt auf Spurensuche begeben,  
auf dass sich das große Mysterium  
Eures Selbst enthüllt.

Und wenn Ihr Euch verirrt,  
bei Sturm in mondloser Nacht,  
dann vertraut aus tiefster Seele  
der weisen Führung ohne Alter,  
Eurem wahren,  
schönen  
Selbst.



# Inhalt

Einleitung .....	9
------------------	---

## Teil I

Was sind Positive Intelligenz und der PQ? .....	13
Positive Intelligenz und PQ .....	15
Drei Strategien zur Erhöhung des PQ .....	29

## Teil II

Strategie Nummer 1: Die Saboteure schwächen ....	53
Selbsttest für die zehn Saboteure .....	55
Der Richter als Meistersaboteur .....	87

## Teil III

Strategie Nummer 2: Den Weisen stärken .....	107
Die Perspektive des Weisen .....	109
Die fünf Stärken des Weisen .....	126

## **Teil IV**

Strategie Nummer 3: Das PQ-Training .....	153
PQ-Techniken für das Gehirn .....	155

## **Teil V**

So messen Sie Ihren Erfolg .....	183
PQ-Ergebnis und PQ-Dynamik .....	185

## **Teil VI**

Praktische Anwendung .....	207
Anwendung in Beruf und Privatleben .....	209
Fallstudie: Sich selbst und andere führen .....	237
Fallstudie: Tiefere Beziehungen durch Konflikte .....	255
Fallstudie: Verkaufen, Motivieren, Überzeugen .....	283
Schlusswort: Sie sind großartig .....	314

## **Anhang**

Positive Intelligenz und das menschliche Gehirn ....	319
Danksagung .....	335
Quellenangaben .....	341
Register .....	348



## Einleitung

Mit zwölf Jahren las ich ein Buch über Sisyphos, den König, der in Ungnade fiel und bestraft wurde. Die Illustrationen gingen mir wochenlang durch den Kopf. Immer wieder musste der einstige König einen dicken Felsblock mühsam einen steilen Berg hinaufrollen, nur um kurz vor dem Ende zu erleben, dass alle Mühe vergebens war. Was für eine Marter, dachte ich. Allein der Gedanke daran machte mir schwer zu schaffen.

Ich musste mich und andere erst viele Jahre beobachten, bis mir klar wurde, dass es uns im Leben in vielerlei Hinsicht kaum besser ergeht als Sisyphos. Viele unserer Bemühungen um mehr Erfolg oder Glück führen so sicher zu nichts, wie der Felsblock wieder nach unten rollt.

Denken Sie darüber nach. Warum werden die meisten Neujahrsvorsätze Jahr für Jahr gebrochen? Warum fallen die meisten Diäten dem Jo-Jo-Effekt zum Opfer? Warum bringt uns jene nörgelnde, angstbesetzte Stimme in unserem Kopf immer wieder um den Schlaf? Warum macht das Erreichen dessen, wovon wir uns dauerhaftes Glück erhofft haben, nur vorübergehend glücklich? Und warum weichen die neu erlernten Management-Künste aus den

letzten Workshops so bald wieder alten Gewohnheiten? Warum lassen kostspielige Seminare zur Teambuilding den Zusammenhalt und die Leistung des Teams nur kurzfristig in die Höhe schnellen?

Wir werden wirklich so gepeinigt wie Sisyphos. Der Haken daran ist allerdings: Diese Marter haben wir selbst uns auferlegt. Der Grund dafür, dass so viele Versuche, erfolgreicher oder glücklicher zu werden, im Sande verlaufen, ist unsere Selbstsabotage, genauer gesagt, die Sabotage durch unsere Gedanken.

Ihr Geist ist Ihr bester Freund. Gleichzeitig ist er aber auch Ihr schlimmster Feind. Ohne dass uns dies vollständig bewusst ist, lassen sich die meisten persönlichen Rückschläge auf versteckte geistige »Saboteure« zurückführen. Die Folgen haben ungeahnte Ausmaße. Nur 20 Prozent aller Menschen oder Teams erreichen ihr volles Potenzial. Der Rest von uns vergeudet viel Zeit und kostbare Energie damit, Sisyphos zu spielen.

Mit Positiver Intelligenz können Sie den zeitlichen Anteil, in dem Ihr Geist Ihnen dient, anstatt Sie zu sabotieren, nicht nur messen, sondern vielmehr erheblich steigern. Damit lässt sich das innere Gleichgewicht der geistigen Kräfte dauerhaft zu Ihren Gunsten wenden. Auf diese Weise können Sie Ihr weitgehend ungenutztes Potenzial besser ausschöpfen und auch anderen dazu verhelfen. Bei Positiver Intelligenz geht es letztlich um Handlungsfähigkeit und Resultate. Die Hilfsmittel und Methoden sind eine Synthese aus bewährten Vorgehensweisen in Neurowissenschaft, Organisationswissenschaft, Positiver Psychologie und Co-

Active®-Coaching. Ich habe diese Techniken über Jahre hinweg verfeinert, erst im Zuge meiner eigenen Erfahrung als Vorstandsvorsitzender von zwei Unternehmen, später durch das Coachen von einigen Hundert Personen in vergleichbaren Positionen, von deren Führungsgremien und manchmal auch deren Familien. Diese Verfahren mussten bei knappem Zeitbudget eine durchschlagende Wirkung erzielen, sonst wären sie in einem arbeitsreichen Leben mit hohen Anforderungen nicht brauchbar gewesen. Einige davon bewirken bereits nach zehn Sekunden erste Veränderungen.

Ich möchte Sie ermuntern, von diesem Buch wirklich viel zu erwarten. Alle Geschichten in diesem Buch sind zwar gekürzt und vereinfacht, um die jeweilige Botschaft klarer zu vermitteln, beruhen jedoch stets auf echten Erfahrungen meiner Klienten. Falls die Erfahrungen Ihrer Vorgänger als Anhaltspunkt dienen dürfen, kann das Material in diesem Buch Ihr Leben verändern und für Ihr Team oder Ihre Organisation einen Wendepunkt bedeuten. Mit weniger geben Sie sich bitte nicht zufrieden.



# Teil I

Was sind Positive Intelligenz  
und der PQ?



## Positive Intelligenz und PQ

Frank leitete eine Aktiengesellschaft. Als die Aktien seines Unternehmens während der Rezession 2008 zwei Drittel an Wert einbüßten, schien er vor den Scherben seiner bis dato glänzenden Laufbahn zu stehen. Diese Niederlage machte ihm derart zu schaffen, dass er in Tränen ausbrach, als seine zehnjährige Tochter ihn schließlich fragte, weshalb er so traurig aussehe. Er gab sich die Schuld an den Problemen seines Unternehmens und schreckte häufig mitten in der Nacht hoch, weil sein Geist verzweifelt nach einem Weg suchte, die Firma wieder aus dem Sumpf zu ziehen.

Franks Führungsgremium stand ebenfalls stark unter Stress, da es einerseits Schuldgefühle entwickelte und sich andererseits in Schuldzuweisungen für das, was schiefgegangen war, verlor. Zu der Sorge um die eigene Existenz kam die Sorge um Tausende von Mitarbeitern und deren Familien. Trotz zahlloser Überstunden war es ihnen nicht gelungen, das Ruder dauerhaft herumzureißen. Das war der Zeitpunkt, an dem Frank mit mir Kontakt aufnahm.

Schon beim ersten Termin legte ich Frank nahe, dass es für eine nachhaltige Wende am besten sei, seine eigene Positive Intelligenz und die seines Teams auf ein neues Niveau

anzuheben. Anhand der Prinzipien der Positiven Intelligenz formulierten wir eine Kernfrage, die dem Team eine neue Perspektive geben und seine Bemühungen neu ausrichten sollte: »Was müssen wir tun, um in drei Jahren sagen zu können, dass die aktuelle Krise das Beste war, was unserem Unternehmen passieren konnte?«

Franks Leitungsteam reagierte skeptisch, als er auf einer der wöchentlichen Besprechungen diese Frage stellte. Als er jedoch dazu überging, jede Folgebesprechung mit genau dieser Frage zu eröffnen, legte sich die Skepsis allmählich, und die anderen zeigten sich zunehmend begeistert. Indem das Team über diese Frage nachdachte und diverse Ressourcen der Positiven Intelligenz nutzte, war ein gründliches Umdenken möglich. Angst, Enttäuschung, Schuldgefühle und Schuldzuweisungen wichen Neugier, Kreativität, Begeisterung und Tatkraft. Ich hatte prophezeit, dass sie innerhalb eines Jahres herausfinden würden, wie sie ihr gemeinsames Versagen in eine große Chance verwandeln könnten. Sie brauchten nicht einmal sechs Monate.

In den nächsten eineinhalb Jahren konsolidierte sich das Unternehmen und überarbeitete seine Produktpalette. Man setzte konsequent auf das ursprüngliche Wertversprechen der Firma, das während der Jagd nach verführerischen, aber zusammenhangslosen Wachstumschancen über die Jahre in den Hintergrund geraten war. In dieser Zeit erholte sich allmählich auch die Bewertung am Aktienmarkt. Monat für Monat wurden Frank und sein Team in ihrer Überzeugung bestärkt, dass die »neue« Firma weit-



aus einflussreicher und erfolgreicher sein würde, als sie es zu ihren besten Zeiten jemals gewesen war.

Als ich mich bei Frank vor einiger Zeit erkundigte, teilte er mir mit, dass ihm sein gewachsener Sinn für Frieden und Glück inzwischen sogar noch mehr wert sei als sein beeindruckender beruflicher und finanzieller Fortschritt. Das ist eine sehr verbreitete Reaktion, denn eine Stärkung der Positiven Intelligenz beeinflusst beide Ebenen. Am faszinierendsten war für Frank die Erkenntnis, dass seine neue Erfolgssträhne mit der Einsicht begonnen hatte, dass sein Glück keineswegs von seinem Erfolg abhing.

## Was sind Positive Intelligenz und der PQ?

Wie bereits erwähnt, ist der Geist unser bester Freund, aber auch unser schlimmster Feind. Der PQ – der Positive Intelligenz-Quotient – misst die relative Stärke dieser zwei Gegenspieler. Eine hohe Positive Intelligenz bedeutet, dass Ihr Geist weit häufiger für Sie arbeitet als gegen Sie. Bei geringer Positiver Intelligenz ist es umgekehrt. Die Positive Intelligenz zeigt daher an, wie gut Sie Ihre Gedanken im Griff haben und ob diese tatsächlich zu Ihrem Besten arbeiten. Was die Höhe Ihrer Positiven Intelligenz über die Verwirklichung Ihres wahren Potenzials aussagt, liegt auf der Hand.

Wenn Sie sich beispielsweise rechtzeitig daran erinnern,

dass Sie die anstehende wichtige Besprechung gründlich vorbereiten sollten, zeigt sich Ihr Geist von seiner freundlichen Seite. Wenn Sie hingegen um drei Uhr nachts aus dem Schlaf aufschrecken, über die Besprechung nachgrübeln und Ihnen zum x-ten Mal alle erdenklichen Folgen Ihres potenziellen Versagens durch den Kopf gehen, sind derartige Gedanken Ihr Feind: Sie erzeugen Angst und Unruhe, ohne dass etwas dabei herauskommt. Ein Freund würde sich niemals so verhalten.

Der PQ beschreibt die Ausprägung der Positiven Intelligenz als prozentualen Wert auf einer Skala von 0 bis 100. Dieser Wert drückt aus, wie viel Zeit des Tages die eigenen Gedanken uns unterstützen oder sabotieren, also wie oft der eigene Geist sich als Freund oder als Feind erweist. Ein PQ von 75 bedeutet beispielsweise, dass Ihr Geist Sie in 75 Prozent der Zeit unterstützt und in 25 Prozent der Zeit sabotiert. Die Zeitabschnitte, in denen das Denken sich auf neutralem Gebiet bewegt, werden dabei nicht berücksichtigt.

Wie der PQ für den Einzelnen oder für Teams ermittelt wird, erläutere ich in Teil V. Außerdem werde ich auf aktuelle Forschungsergebnisse eingehen, die darauf schließen lassen, dass ein PQ-Ergebnis von 75 einen kritischen Schwellenwert darstellt. Jenseits dieses Werts zieht einen die innere geistige Dynamik für gewöhnlich nach oben. Bleibt der PQ darunter, wird man von dieser Dynamik ständig nach unten gezogen. 80 Prozent aller Menschen und Teams liegen unterhalb des kritischen PQ-Werts und schöpfen daher ihr Glücks- und Erfolgspotenzial bei Wei-

tem nicht aus. Ihren persönlichen PQ oder den Ihres Teams können Sie auf der englischsprachigen Website [www.PositiveIntelligence.com](http://www.PositiveIntelligence.com) ermitteln.

## Zahlen und Fakten

Die Prinzipien der Positiven Intelligenz und der Zusammenhang zwischen PQ und Leistung sowie Glück werden durch bahnbrechende aktuelle Erkenntnisse in Neurowissenschaft, Organisationswissenschaft und Positiver Psychologie bestätigt. Der PQ misst, wie schon erwähnt, den prozentualen Zeitanteil, in dem Ihr Gehirn positiv arbeitet (also Ihnen dient) anstatt negativ (indem es Sie sabotiert). Trotz der unterschiedlichen Methoden zur Bestimmung der Positivität und des Positiv-Negativ-Verhältnisses sind die Ergebnisse erstaunlich konsistent. Zur besseren Verständlichkeit habe ich die Ergebnisse verschiedener Wissenschaftler der Einfachheit halber in die Begrifflichkeit des PQ übertragen:

- Eine Analyse von über 200 wissenschaftlichen Studien, für die insgesamt über 275 000 Menschen getestet wurden, kam zu dem Ergebnis, dass ein höherer PQ sich in Form eines höheren Gehalts, aber auch in Form von mehr Erfolg in den Bereichen Beruf, Ehe, Gesundheit, Sozialleben, Freundschaften und Kreativität auswirkt.<sup>1</sup>
- Vertreter mit höherem PQ verkaufen 37 Prozent mehr als ihre Kollegen mit niedrigerem PQ.<sup>2</sup>

- Persönlichkeiten mit höherem PQ erreichen bei Verhandlungen leichter Zugeständnisse, schließen eher einen Handel ab und bauen im Rahmen der ausgehandelten Verträge mit größerer Wahrscheinlichkeit wichtige künftige Geschäftsbeziehungen auf.<sup>3</sup>
- Angestellte mit höherem PQ lassen sich weniger häufig krankschreiben, neigen weniger zu Burn-out und kündigen seltener.<sup>4</sup>
- Ärzte, die ihren PQ angehoben haben, stellen die korrekte Diagnose 19 Prozent schneller.<sup>5</sup>
- Studenten, die ihren PQ angehoben haben, schneiden bei Mathematiktests signifikant besser ab.<sup>6</sup>
- Geschäftsführer mit einem höheren PQ leiten mit höherer Wahrscheinlichkeit glückliche Führungsgremien, die das Betriebsklima als leistungsfördernd einstufen.<sup>7</sup>
- Projektteams, deren Manager einen hohen PQ aufweisen, erbringen unter sonst gleichen Rahmenbedingungen im Durchschnitt eine 31 Prozent bessere Leistung.<sup>8</sup>
- Manager mit hohem PQ treffen ihre Entscheidungen achtsamer und gezielter und reduzieren ihren Arbeitsaufwand.<sup>9</sup>
- Ein Vergleich von 60 Teams ergab, dass deren Leistung am besten durch den Team-PQ vorhergesagt werden konnte.<sup>10</sup>
- In der US-amerikanischen Navy erhielten die Geschwader von Offizieren mit höherem PQ weit mehr Auszeichnungen für Effizienz und Bereitschaft, während Geschwader von Offizieren mit niedrigem PQ die schwächste Leistung zeigten.<sup>11</sup>

Jüngste Erkenntnisse aus Psychologie und Neurowissenschaft stellen die landläufige Auffassung, dass wir einfach hart arbeiten müssen, um Erfolg zu haben und dann auch glücklich zu sein, auf den Kopf. Tatsächlich macht die Erhöhung des PQ glücklicher, begünstigt gute Leistungen und führt damit zu mehr Erfolg. Erfolg ohne Glückseligkeit ist auch mit niedrigem PQ möglich. Doch der einzige Weg zu mehr Erfolg und anhaltendem Glück ist ein hoher PQ.

Neben Leistung und Glück beeinflusst ein höherer PQ aber auch die Gesundheit und die Lebenserwartung:

- Untersuchungen ergaben, dass ein höheres PQ-Ergebnis nicht nur die Funktionen des Immunsystems verbessert, sondern auch Stresshormone, Blutdruck und Schmerzempfindlichkeit senkt, besser vor Erkältungen schützt, den Schlaf verbessert und das Risiko für Bluthochdruck, Diabetes und Schlaganfall reduziert.<sup>12</sup>
- Katholische Nonnen, deren private Tagebücher im Alter von Anfang 20 einen höheren PQ verrieten, lebten fast zehn Jahre länger als andere Nonnen ihrer Altersgruppe. Ein höherer PQ kann also tatsächlich das Leben verlängern.<sup>13</sup>

Die Darstellung und Analyse der Forschungsergebnisse zu diesem Thema könnte ein ganzes Buch füllen. Und es gibt auch bereits ausgezeichnete Bücher dazu. Pionierarbeit auf diesem Gebiet haben Barbara Fredrickson, Martin Seligman, Shawn Achor und Tal Ben-Shahar geleistet, die in ihren Büchern aufschlussreiche Analysen der intensiven

Forschungsleistungen der letzten Jahre liefern.<sup>14</sup> Im vorliegenden Buch konzentriere ich mich ganz darauf, Ihnen das nötige Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem Sie Ihre Positive Intelligenz schärfen und selbst inmitten eines dichten Berufs- und Privatlebens Ihre PQ-Punktzahl anheben können.

## Die Geburtsstunde von Positiver Intelligenz und PQ

Dem Sprichwort zufolge macht Not erfinderisch, und das gilt zweifellos auch für die Entstehung des Konzepts der Positiven Intelligenz. Den notwendigen Rahmen habe ich aus dem Bemühen heraus entwickelt, in meinem eigenen Leben erfolgreicher, aber auch zufriedener und glücklicher zu sein. Daher habe ich alle Hilfsmittel und Techniken für Positive Intelligenz zunächst an mir selbst ausprobiert, lange bevor mir klar wurde, dass davon auch unzählige andere Menschen profitieren könnten.

Ich hatte keine leichte Kindheit. Meine Familie war sehr arm, und ich war ein sensibles Kind, das unter widrigen Bedingungen aufwuchs. Schon bald nach meiner Geburt ging der frisch gegründete Lebensmittelladen meines Vaters bankrott. Mein Vater musste sich vor Kredithaien verstecken, die uns Tag für Tag zusetzten. Meine Familie war so abergläubisch, dass sie auf die Idee kamen, ich hätte dem Geschäft meines Vaters Unglück gebracht. Weil es zu spät

war, mich loszuwerden, beschlossen sie, zumindest meinen Namen zu ändern. Ab diesem Zeitpunkt rief mich niemand in der Familie mehr bei meinem eigentlichen Namen, Shirzad. Dieses Ereignis erwies sich als bezeichnendes Omen für zahllose Erfahrungen meiner Kindheit. Da viele meiner körperlichen und seelischen Bedürfnisse unerfüllt blieben, entwickelte ich einen schützenden Kokon aus depressiven Gedanken. Bis weit ins Erwachsenenalter hinein wurde ich von verbittertem Groll und Ärger heimgesucht.

Ich war jedoch sehr ehrgeizig, und als ich älter wurde, merkte ich, dass ich einen Weg finden musste, diese Gefühle von ständiger Unzulänglichkeit und schwelender Wut und Angst loszuwerden. Nur so konnte ich etwas aus mir machen. Also studierte ich Psychologie, um mehr über den Geist und die Seele zu erfahren. Meinem Abschluss mit *summa cum laude* folgte ein Promotionsstudium der Neurobiologie, das mir jedoch noch immer nicht die ersehnten Antworten lieferte. Daher beschloss ich, mein Glück lieber im beruflichen Erfolg zu suchen, was so vielen anderen schließlich auch zu gelingen schien.

Vier Jahre später hielt ich einen Master für Elektroingenieurwesen von einer Eliteuniversität in der Hand und arbeitete an einem führenden Forschungslabor für Telekommunikation als Systemingenieur. Ich konzentrierte mich voll auf das Studium und auf meine Arbeit und erzielte erstklassige Beurteilungen, die mich nun endlich glücklich machen sollten. Doch das Glück blieb aus, und so hoffte ich, mit einem MBA schneller voranzukommen.

Der alles entscheidende Wendepunkt, der dazu führte,

dass ich schließlich das Konzept der Positiven Intelligenz entwickelte, trat ein, als ich mit elf Kommilitonen in Stanford an dem MBA-Kurs »Interpersonelle Dynamik« teilnahm.<sup>15</sup> Die Vorgabe für die Interaktion in unserer Gruppe war absolute Ehrlichkeit – wir sollten alles offenlegen, was wir tatsächlich aktuell fühlten und dachten. Irgendwann wandte sich einer der Teilnehmer etwas zögerlich an mich und sagte, er hätte oft das Gefühl, von mir beurteilt zu werden, und das würde ihn stören. Ich hörte zu und dankte ihm höflich für sein hilfreiches Feedback, wobei ich allerdings im Hinterkopf dachte: *Natürlich fühlst du dich von mir beurteilt, du Idiot! Du bist der schlimmste Trottel von allen hier. Was sonst sollte ich von dir halten?*

Die Gruppe wollte schon weitermachen, als sich plötzlich eine zweite Person meldete und etwas ganz Ähnliches sagte. Wieder nickte ich und bedankte mich höflich, dachte dabei jedoch, dass sie nun einmal die Zweitdümmste aus der Gruppe sei. Es folgten eine dritte und eine vierte Meldung, und alle wiederholten dasselbe. Allmählich wurde mir das unangenehm, und ich merkte, dass ich mich etwas ärgerte. Dennoch gab ich nach wie vor wenig auf diese Rückmeldungen. Schließlich kam das alles von einem Haufen Versager, dachte ich.

Da stand der Mann links von mir auf, den ich sehr bewunderte, und trat angewidert auf die andere Seite des Kreises. Er hatte durchschaut, wie unehrlich ich bei der Anerkennung des Feedbacks gewesen war, und sagte, meine mangelnde Bereitschaft, die Rückmeldungen zu meinen ständigen Urteilen ernsthaft anzunehmen, würde ihn so



frustrieren, dass er es nicht mehr ertragen könne, neben mir zu sitzen. Auch er hätte sich von mir beurteilt gefühlt, wenn auch positiv. Das ärgere ihn, weil er das Gefühl hätte, dass ich ihn auf ein Podest stelle und ihn nicht so sah, wie er wirklich war.

Diese nachdrückliche und ehrliche Äußerung durchbrach nun doch endlich die Schutzmauern meines inneren »Richters«. Auf einmal begriff ich, dass ich mein Leben lang alles mit den Augen dieses Richters betrachtet hatte. Alles war für mich entweder »gut« oder »schlecht« und gehörte damit in die eine oder die andere Schublade. Ebenso plötzlich ging mir auf, dass dies ein Schutzmechanismus aus meiner Kindheit war, der mir geholfen hatte, mein Leben vorhersehbarer und kontrollierbarer zu gestalten. An jenem Tag wurde mir im Kreis meiner elf Kommilitonen bewusst, welch eine destruktive Gewalt dieser Richter-Saboteur ausübte, der sich ohne mein Wissen in meinem Kopf breitgemacht hatte.

Diese Entdeckung veränderte alles, und ich nahm meine Suche nach den geistig-seelischen Mechanismen, die über Glück oder Unglück, Erfolg oder Misserfolg entscheiden, wieder auf. Schließlich konzentrierte ich mich auf zwei Dynamiken, die eng miteinander zusammenhängen:

1. Unser Geist kann unser schlimmster Feind sein. Er beherbergt Charaktere, die unser Glück und unseren Erfolg aktiv sabotieren. Diese Saboteure lassen sich leicht identifizieren und schwächen.
2. Die »Gehirnmuskeln«, die uns Zugang zu wahrer Weis-

heit und Einsicht verschaffen, sind durch jahrelange Untätigkeit erschlafft. Diese »Muskulatur« lässt sich jedoch leicht trainieren, sodass wir auf unsere Weisheit besser zugreifen und ungeahnte mentale Kräfte entwickeln können.

Übungen, die eine dieser Dynamiken oder gar beide gleichzeitig ansprechen, können den persönlichen PQ in relativ kurzer Zeit erheblich steigern. Das Ergebnis ist eine drastische Verbesserung in Bezug auf Leistung und Glück, sowohl beruflich als auch privat.

## **PQ in Aktion**

Ich bin Vorstand und Geschäftsführer des Coaches Training Institute (CTI) und damit der weltgrößten Ausbildungsorganisation für Coachs. Wir haben unsere Kenntnisse an Tausende von Coachs auf der ganzen Welt, aber auch an Führungskräfte der umsatzstärksten Unternehmen der Welt und den Lehrkörper der Business Schools von Stanford und Yale weitergegeben. Ich persönlich habe zahllose Geschäftsführer und Vorstände beraten, häufig auch deren Führungsriege und manchmal auch ihre Partner oder Familien.

Viele der Geschäftsleiter, die ich im Laufe der Jahre gecoacht habe, waren ehrgeizige Typ-A-Persönlichkeiten, die an tiefenpsychologischen Erkundungen wenig Interesse hatten und/oder sich dabei unwohl fühlten. Vor

diesem Hintergrund wurden die Hilfsmittel und Techniken der Positiven Intelligenz so konzipiert, dass sie Ergebnisse zeigen, ohne dass die Klienten zuvor ein tiefes psychologisches Bewusstsein entwickeln müssen. Diese Techniken nutzen einen direkten Ansatz, der buchstäblich neue Verbindungen im Gehirn herstellt, neuronale Pfade, die ihre Positive Intelligenz stärken. Mit dem Ausbau dieser Pfade geht normalerweise eine größere Einsicht einher, die der Ausbildung neuer »Hirnmuskeln« entspricht.

Das vorliegende Buch besteht aus sechs Teilen. Teil I, den Sie bereits zur Hälfte gelesen haben, bietet eine allgemeine Einführung in das PQ-Konzept, die im folgenden Kapitel fortgesetzt wird. Zur Erhöhung des PQ eignen sich drei verschiedene Strategien, die jeweils in den Teilen II, III und IV vorgestellt werden. In Teil V lernen Sie, wie der individuelle PQ und der Team-PQ ermittelt werden, damit Sie Ihre Fortschritte messen können. Teil VI behandelt den Einsatz von PQ bei zahlreichen beruflichen und privaten Herausforderungen und illustriert diese anhand dreier detaillierter Fallstudien. Am Ende jedes Kapitels wird Ihnen eine Frage gestellt, mit deren Hilfe Sie das Gelesene leichter mit Ihrer eigenen beruflichen und privaten Welt in Verbindung bringen können.

Ihr persönliches Potenzial setzt sich aus verschiedenen Faktoren wie der kognitiven Intelligenz (IQ), der emotionalen Intelligenz (EQ) sowie Ihren persönlichen Kenntnissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und sozialen Kontakten zusammen. Die Positive Intelligenz entscheidet, wie viel Prozent von Ihrem enormen Potenzial Sie tatsächlich ausschöpfen.

PQ wird im Folgenden analog zum IQ und zum EQ verwendet, das heißt nicht nur als konkreter mathematischer Wert, sondern auch als zusammenfassender Begriff für das inhaltliche Konzept der Positiven Intelligenz.

Durch Hebung meines PQ konnte ich die beträchtlichen Schwierigkeiten und Herausforderungen meines eigenen Lebens in Geschenke und Chancen verwandeln, die mir zu mehr Erfolg, Glück und Seelenfrieden verholfen haben. Dieses Buch schreibe ich aus dem Glauben heraus, dass Sie definitiv das Zeug dazu haben, dies ebenfalls zu lernen.

#### Frage

Wenn Sie nach dem Lesen dieses Buches *einen* wichtigen Aspekt entscheidend verbessern könnten, ob privat oder beruflich, welcher wäre das? Behalten Sie dieses Ziel beim Lesen im Hinterkopf.

## Drei Strategien zur Erhöhung des PQ

Bei meinen Vorträgen zum Thema nachhaltiger Veränderungen an der Universität Stanford lade ich die teilnehmenden Führungskräfte gern zu einer Wette ein. Ich erzähle ihnen von meinem hypothetischen Nachbarn, der sich selbst und anderen gern mit immer neuen Ansätzen zu mehr Glück und Erfolg verhelfen wolle. Einer seiner Neujahrsvorsätze lautete, abzunehmen und das neue Gewicht zu halten. Außerdem hätte er für sein Team ein kostspieliges Teambuildingseminar zur Förderung des Zusammenhalts und der Effektivität gebucht. Er selbst hätte einen zweitägigen Workshop zur Verbesserung seiner emotionalen Intelligenz und seiner Führungsfähigkeiten besucht. Das alles sei vor einem Jahr gewesen, behaupte ich. Und dann sollen die Teilnehmer ihr ganzes Geld darauf verwetten, ob die Veränderungen, die mein Nachbar unternommen hat, wirklich von Dauer gewesen seien oder sich in Luft aufgelöst hätten.

Worauf würden Sie Ihr Geld verwetten? Die Stanford-Teilnehmer gehen jedenfalls zu rund 90 Prozent davon aus, dass die Veränderungen im Sand verlaufen. Denen,

die anderer Meinung sind, muss ich leider eröffnen, dass sie mit ihrem Optimismus auf das falsche Pferd gesetzt haben: Die Chancen, dass erhebliche Verbesserungen von Leistung oder Glück von Dauer sind, beträgt nur 1 zu 5.<sup>16</sup>

Die Glücksforschung bestätigt, dass Menschen in der Regel schon kurz nach Ereignissen oder Erfolgen, die sie besonders glücklich machen, auf das Niveau zurückfallen, das Sozialwissenschaftler als die »Grundzufriedenheit« bezeichnen. Das gilt sogar für Gewinner großer Lotto-Jackpots.<sup>17</sup>

Viele Manager klagen über dasselbe Phänomen in Bezug auf ihre Bemühungen, die Leistungen von Einzelnen oder ganzen Teams zu verbessern, sei es durch Coaching, Leistungsevaluation, Konfliktlösungsstrategien oder durch Workshops zum Ausbau bestimmter Fähigkeiten und Teambildungsmaßnahmen. Menschen sind veränderungsresistent, selbst wenn sie die Veränderung scheinbar selbst wollen.

Denken Sie nach: Wie lange waren Sie glücklicher, nachdem Sie das hatten, wovon Sie dachten, dass es Sie glücklich machen würde? Denken Sie an die vielen Bücher, die Sie gelesen haben, die vielen Kurse, die Sie besucht haben, um Ihre Leistung zu verbessern oder glücklicher zu werden. Wie viel Prozent der Verbesserung waren von Dauer? Sehr oft bestätigt die eigene Erfahrung, dass anfängliche Fortschritte bald verpuffen oder mit der Zeit zumindest deutlich zurückgehen. Die Frage lautet: *Warum?*

Die Antwort auf diese Frage besteht in einem einzigen Begriff: *Sabotage*. Solange wir uns nicht gegen unsere in-

neren Feinde wehren – die wir hier als Saboteure bezeichnen wollen – und diesen den Nährboden entziehen, werden sie sich nach Kräften bemühen, uns aller Verbesserungen, die wir anstreben, wieder zu berauben. Wenn wir also die Saboteure ignorieren, ist das so, als ob wir einen schönen neuen Garten anlegen und die gefräßigen Schnecken gleichzeitig darin gewähren lassen. Hier kann Positive Intelligenz helfen.

Positive Intelligenz befördert Sie direkt an die Front des unablässigen Kriegs in Ihrem Gehirn. Auf der einen Seite des Schauplatzes stehen die Saboteure, die jeden Versuch, glücklicher oder leistungsfähiger zu werden, konsequent torpedieren. Auf der anderen Seite steht Ihr innerer Weiser, der Zugang zu Ihrer ureigenen Erkenntnisfähigkeit, zu tiefgründigen Einsichten und zu ungenutzten mentalen Kräften hat. Ihre Saboteure und Ihr Weiser beziehen ihre Energie aus unterschiedlichen Regionen des Gehirns und gedeihen, sobald Sie die jeweilige Region aktivieren. Der Dauerzwist zwischen den Saboteuren und dem Weisen entspricht damit dem Ringen verschiedener Hirnregionen um die Vorherrschaft. Die Kraft der Saboteure im Vergleich zur Kraft des Weisen bestimmt wiederum den persönlichen PQ und beeinflusst, wie viel Sie von Ihrem eigentlichen Potenzial verwirklichen können.



Shirzad Chamine

## **PQ - Positive Intelligenz**

Entwaffnen Sie Ihre 10 inneren Saboteure

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Taschenbuch, Broschur, 352 Seiten, 12,5 x 18,3 cm

ISBN: 978-3-442-17416-4

Goldmann

Erscheinungstermin: Dezember 2013

10 Methoden, um die inneren Saboteure zu überwinden und den inneren Weisen zu stärken

Mit Positiver Intelligenz das Leben meistern: Managementberater Shirzard Chamine zeigt, wie wir mit einer Steigerung des persönlichen PQs das Beste aus uns herausholen, Stress reduzieren und zufriedener werden. Mit dem PQ-Konzept können wir unsere inneren Saboteure wie den „inneren Richter“ oder den „Kontrolleur“ zum Schweigen bringen, denn sie blockieren unser wahres Potenzial. Der „innere Weise“, der unser Selbstvertrauen zum Vorschein bringt, wird mit dem Verstummen der Saboteure aktiviert und leitet zu persönlichem Erfolg und Zufriedenheit.

 [Der Titel im Katalog](#)