

Marion Klimmer

So coachen sich die Besten

Persönliche Höchstleistungen erzielen

REDLINE | VERLAG

© des Titels »So coachen sich die Besten« (ISBN 978-3-86881-324-1)
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

1. Höchstleistungen

1.1 Was sind Höchstleistungen?

Das Rededuell mit dem politischen Gegner vor laufenden Fernsehkameras kann über Wahlsiege entscheiden, das souveräne Auftreten in einer TV-Talkshow über die politische oder berufliche Karriere. Den Druck, den ein Fußballprofi spürt, wenn er den Ball zum entscheidenden Elfmeter auf den Punkt legt, können wir nur erahnen. Genauso die Anspannung, die ein Golfprofi empfindet, wenn er – beobachtet von Millionen Fernsehzuschauern und vielen anwesenden Fans – den Ball zum alles entscheidenden Putt äußerst präzise und natürlich ganz locker im Loch versenken muss. Aber auch die kritischen Rückfragen nach einer wichtigen Verkaufspräsentation beim potenziellen Kunden, die wir fachkundig und gleichzeitig souverän und sympathisch zu beantworten haben. Oder Verhandlungen, schwierige Mitarbeitergespräche, Bewerbungssituationen und Assessment-Center, Auftritte und Präsentationen vor wichtigem Publikum, Prüfungen und Examina. Das sind alles Situationen, die Menschen absolute Höchstleistungen abfordern, die sie nur mit großer mentaler Stabilität und Stärke meistern können.

Viele Führungskräfte und Profisportler müssen natürlich nicht nur gelegentlich, sondern permanent Spitzenleistungen erbringen, sonst könnten sie sich auf ihrem Toplevel gar nicht halten. Aber auch sie kennen ganz spezielle Drucksituationen, die weit über die tägliche Routine hinausgehen und in denen auch sie ganz besonders gefordert sind, situativ Höchstleistungen abzurufen. Was jeweils als Höchstleistung empfunden wird, hängt vom Individuum ab: Der Moderator einer News-Sendung kann die meisten Themen souverän und entspannt vortragen. Aber wenn der Bericht um menschliche Schicksale geht, dann wird die Sendung für ihn schlagartig zur Höchstleistung. Golflegende Tiger Woods, der für sein selbstsicheres Spiel und seine starken Nerven berühmt war, verriet in einem Interview, dass es für ihn eine ganz besondere Herausforderung war, beim Ryder-Cup nicht für sich selbst, sondern für sein Land zu spielen. Er blieb bei diesem Top-Turnier, für alle Experten ganz überraschend, deutlich unter seiner Bestform. Für einen Sterne-Koch ist es vielleicht eine absolute Höchstleistung, wenn er das erste Mal unter Beobachtung von Fernsehkameras kochen muss. Und ein routinierter

Top-Verkäufer, den so schnell nichts aus der Ruhe bringt, wird bei einem Schlüsselkunden, den er immer schon gewinnen wollte, doch nervös. Und ein Vorstand empfindet Aufsichtsratssitzungen mittlerweile als Routine, aber die Rede auf einer wichtigen Betriebsversammlung, bei der er schmerzhaft Einschnitte verkünden muss, ist für ihn eine menschlich sehr fordernde Höchstleistung.

Der steigende Wettbewerbs- und Erfolgsdruck in unserer Arbeitswelt führt dazu, dass aber auch immer mehr »normale« Einzelpersonen oder auch ganze Teams sich in entscheidenden Situationen von ihrer stärksten und besten Seite zeigen müssen. Momente, in denen auf den Punkt genau beziehungsweise situativ entsprechende Höchstleistungen abgefordert werden. Sportler, Verkäufer, Vorstände, Abteilungsleiter, Berater bei psychologischen Diensten, Anwälte, Bewerber in Assessment-Centern, Ärzte, OP-Schwester, Piloten, Eltern, Broker und viele andere Berufsgruppen – sie alle haben Situationen zu meistern, in denen sie situativ Höchstleistungen erbringen müssen. Dies sind Momente, die sekunden- oder minutenlang den Weg zu »Gewinn« oder »Verlust«, zu »Sieg« oder »Niederlage« bahnen. »Bahnungsmomente« nennt die Hamburger Psychologin Cora Besser-Siegmund daher solche entscheidenden Augenblicke.

1.2 Höchstleistungen situativ abrufen können

Worum geht es dabei eigentlich? Das unterscheidet sich natürlich je nach Branche deutlich, aber generell gilt: Die physischen und kognitiven Fähigkeiten (das Fachwissen) müssen vorhanden sein. Sie sind zwingende Voraussetzungen für Höchstleistungen. Entscheidend in solchen Momenten ist aber, beides wirklich auf den Punkt – wie auf Knopfdruck – abrufen zu können. Und das sollte uns heutzutage selbst dann gelingen, wenn wir gar nicht darauf vorbereitet sind. »Elevator Pitch« nennen Psychologen und Trainer diese Situationen: Sie treffen beispielsweise überraschend im Fahrstuhl (englisch: elevator) einen wichtigen Kunden, eine einflussreiche Kontaktperson oder den eigenen Chef – und sind plötzlich in einer Höchstleistungssituation. Speziell, wenn Sie einen besonderen Eindruck mit etwas erwecken, oder etwas Bestimmtes adressieren, fragen oder bitten wollen. Dafür müssen Sie von der einen auf die andere Sekunde die entscheidenden Fakten, Zahlen und Argumente parat haben, das wird erwartet – und noch mehr. Sie sollten sie souverän, charmant und möglichst humorvoll präsentieren sowie – und das ist die Königsdisziplin – Rückfragen schlagfertig parieren können. Wie gesagt: Solche Situationen sind in unserer heutigen Arbeitswelt keine Seltenheit

und sie können »Bahnungsmomente« sein, und über die weitere Karriere in die eine oder andere Richtung entscheiden.

Wer in einem solchen Moment zögerlich oder unsicher ist – oder gar Panik bekommt, verkrampft und kein Wort herausbringt, der hat verloren. Wer es schafft, locker zu bleiben und seine Leistung abzurufen, wird von der Situation profitieren. Dies wird aber nur gelingen, wenn wir unsere emotionale Seite im Griff haben. Was viele unterschätzen: Unsere Emotionen müssen ausbalanciert und stabil sein, sonst wird's nichts mit der Höchstleistung. Denn der größte Leistungsfresser heißt Stress. Wir kennen ihn in Form von Lampenfieber, Aufregung, Unsicherheit, Prüfungsangst, Versagensangst, Blackout und in vielen anderen Ausprägungen. Stress blockiert nicht nur die Leistungsfähigkeit direkt, sondern hemmt auch noch andere wichtige Fertigkeiten wie Kreativität, Spontaneität, Schlagfertigkeit und Konfliktstabilität.

Das liegt vor allem an den entwicklungs geschichtlich alten Teilen unseres Gehirnes wie dem Limbischen System (»Emotionszentrum«) unter dem Großhirn oder »Denkhirn«. Schon in der Frühphase des Menschen bewertete es die eingehenden Sinnesreize auf lebenserhaltende Funktionen wie Angriff oder Flucht und setzte die entsprechenden Hormonausschüttungen in Gang. Durch die Ausschüttung von Adrenalin wurden die motorischen Fähigkeiten schlagartig erhöht, gleichzeitig aber die optimale Vernetzung der beiden Gehirnhälften unterbrochen. Der Urmensch sollte bei ersten Anzeichen von Gefahr sofort weglaufen – ohne vorher lange über die Sinnhaftigkeit der Flucht nachzudenken oder gar über die Relevanz von Signalen zu grübeln. Lebensentscheidend war, dass er möglichst schnell die Beine in die Hand nahm. Wenn ein Bär hinter ihm her war, zählte schließlich jede Sekunde.

1.3 Keine Höchstleistung ohne Emotionsmanagement

Leider wird dieses »Notfallprogramm« aus der Urzeit auch heute noch gestartet, wenn wir beispielsweise eine sehr wichtige Präsentation vor einem Prüfungsgremium, dem Vorstand oder dem kritischen Fachpublikum halten müssen. Sobald unser Stresslevel über eine gewisse Schwelle hinaus ansteigt, wird sehr viel Adrenalin ausgeschüttet, unsere Motorik angeregt und die Vernetzung der Hirnareale erschwert oder sogar unterbrochen, die für Rationales und Emotionales zuständig sind. So wird bei starkem Stress die Leistungsfähigkeit des Denkhirns beeinträchtigt. Und das kann fatale Folgen haben: Blackouts oder Sprachlosigkeit. Mit-

ten im Vortrag fallen uns plötzlich bekannte Schlüsselworte nicht mehr ein oder uns geht gar der rote Faden verloren. Die Fähigkeit, einen roten Faden zu spinnen, sitzt vorwiegend – genau wie die Logik und die Sprache – in der linken Hirnhälfte (bei Rechtshändern), während Kreativität, vernetztes Denken und die Emotionen vorwiegend in der rechten Gehirnhälfte gesteuert werden. (Hinweis: Neuere Forschungen haben ergeben, dass diese klassische Hemisphären-Aufteilung stark vereinfacht und die Realität sehr viel komplexer ist: Mittlerweile weiß man, dass verschiedene Gehirnfunktionen in diversen Arealen, links und rechts, gleichzeitig übernommen werden können, etwa nach Unfällen. Der Einfachheit halber bleiben wir aber bei der schwerpunktmäßigen Zuordnung zur rechten oder linken Gehirnhälfte.) Für einen gelungenen Vortrag brauchen wir aber beide Gehirnhälften beziehungsweise viele Gehirnareale und vor allem deren optimales Zusammenspiel. In diesem Fall: Sprachzentrum, Logik, Kreativität und Schlagfertigkeit. Wenn Sie in so einem Bahnungsmoment, beispielsweise mitten in einem wichtigen Vortrag, feststellen, dass Ihnen die einfachsten Worte nicht mehr einfallen, spätestens dann wird Ihr limbisches System Alarm schlagen und noch mehr Adrenalin ausschütten lassen. Ihre Motorik wird so aktiviert, dass sich die Muskeln verkrampfen. Ihr Stresspegel steigt weiter an und, wenn es schlecht läuft, dauert es womöglich nicht mehr lange, bis Sie einen kompletten Blackout erleben.

»Passiert mir doch nicht«, werden Sie jetzt vielleicht denken. Aber Vorsicht: In diesen Sog können auch grundsätzlich ganz entspannte und vermeintlich angstfreie Menschen hineingezogen werden. Nämlich dann, wenn sie unter dem Stress der Höchstleistungssituation mit unverarbeiteten Emotionen aus der Vergangenheit, etwa aus ihrer Kindheit, konfrontiert werden. Ein Beispiel: Der Schüler, der von seinem Lehrer früher immer an die Tafel zitiert und dort schrecklich bloßgestellt wurde, bekommt heute eine Panikattacke, wenn ihn der Moderator als nächsten Vortragsredner ankündigt. Meistens kann er sich diese plötzliche Auftrettsangst gar nicht erklären, da der sogenannte »Biografie-Stress« (siehe »Vertiefung«) von früher vergessen oder verschüttet ist. Aber diese emotionalen Verknüpfungen beeinflussen immer wieder unser Verhalten. Sie entwickeln sich zu Kernbarrieren, die uns von Zielen und Erfolgen bewusst oder unbewusst abhalten, uns demotivieren und dazu führen, dass unsere Leistungsfähigkeit nur mittelmäßig ist. Biografie-Stress kann sich auch in speziellen Blockaden äußern. Die bekanntesten sind Alltagsängste wie Klaustrophobie, Höhenangst oder Flugangst. Flugangst zum Beispiel kann sich sehr negativ auf die Karriere auswirken, wenn sie etwa einen Manager davon abhält, wichtige Geschäftstermine im Ausland wahrzunehmen.

Leistungssportler erkannten als Erste, dass Höchstleistungen nur mit einem guten Emotionsmanagement möglich sind.

Nur wenn Sie im entscheidenden Moment Ihre Gefühle im Griff haben, werden Sie auch unter großem Druck Spitzenleistungen abrufen können. Mithilfe versierter Mentaltrainer versuchen Leistungssportler das archetypische Notfallprogramm bereits dort zu durchkreuzen, wo es entsteht: in den eigenen Gedanken. »Siege entstehen im Kopf«, heißt es ja auch zutreffend. Inzwischen gehören ausgefeilte Methoden zur Emotions- und auch positiven Gedankenkontrolle zum Standardprogramm jedes Topathleten im Wettkampf (siehe Kapitel 5). Auch bei der Handball-Weltmeisterschaft 2007 im eigenen Land wurde gezieltes Anti-Stress-Coaching eingesetzt. Es führte dazu, dass einzelne Spieler ihre mentalen Leistungsblockaden überwinden und bei ihnen der »Knoten platzte«. Das deutsche Team errang schließlich sehr überzeugend den Weltmeistertitel.

1.4 Wie Unternehmen in Höchstleistungen investieren

Inzwischen entdecken und nutzen aber auch immer mehr Unternehmen das Potenzial von gezieltem »Emotions-Coaching«. Auch Erkenntnisse der Gehirnforschung legen nahe, den bisherigen Methoden-Mix zu erweitern beziehungsweise zu ersetzen. Es reicht nicht mehr aus, nur in die kommunikativ-sozialen oder kognitiven und strategischen Fähigkeiten (Schwerpunkt in der linken Gehirnhälfte) ihrer Mitarbeiter zu investieren und diese zu coachen. Wer Höchstleistungen am Arbeitsplatz will, muss auch etwas für die optimale Vernetzung aller Gehirnbereiche tun – insbesondere für die emotional-mentale Balance. Ein paar Beispiele:

- Der VW-Konzern lässt seine Top-Nachwuchsführungskräfte zusätzlich zum normalen Präsentationstraining auch durch WingWave-Coachings (Erklärung »WingWave«: siehe Kapitel 3) auf den späteren Ernstfall vorbereiten: die nervlich herausfordernde Präsentation vor dem VW-Konzern-Vorstand.
- Ernst & Young, eine der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, setzte ein von mir für die Branche erstmalig entwickeltes Examens-Coaching-Programm (siehe Kapitel 4) ein, um ihren Beraternachwuchs gezielt auf die sehr schwierigen Wirtschaftsprüfer- und Steuerberaterprüfungen vorzubereiten. Durch einen umfangreichen Maßnahmen- und Methoden-Mix, der das spezielle »Emotions-Coaching« mit

WingWave umfasste, konnte die in der Branche üblicherweise hohe Durchfallquote deutlich gesenkt und die Motivation und Zuversicht der Kandidaten deutlich gesteigert werden.

- Mittelständische und internationale Unternehmensberatungen und Werbeagenturen profitieren von speziellen Coaching-Programmen mit WingWave vor wichtigen Angebotspräsentationen oder Verhandlungen.
- Große Banken und auch kleine Privat-Banken lassen ihre Fach- und Führungskräfte mit Emotions-Selbst-Coachings (WingWave) auf schwierige Präsentation, Mitarbeiter- und Konfliktgespräche vorbereiten.
- Die Tochter eines internationalen Versicherungskonzerns lässt WingWave-Coachings durch eine hierfür ausgebildete, interne Mitarbeiterin durchführen: Sie bereitet damit Auszubildende auf ihre Abschlussprüfungen zum Versicherungskaufmann vor.
- Die Berliner Feuerwehr erprobt Löschzüge, die zum Einsatz mit Kopfhörern ausrücken. Eine spezielle Musik, die abwechselnd die beiden Hirnhälften stimuliert, soll den Stress reduzieren und bei kritischen Einsätzen leistungsfähiger machen.

In welchen Bereichen macht Höchstleistungscoaching beziehungsweise Emotions-Coaching besonders viel Sinn? Zunächst hilft es bei der Vorbereitung auf jede Art von Präsentations- oder Prüfungssituation: Examen, wichtige Präsentationen, Vorträge, Medien-Auftritte, Einstellungs-, Beförderungs- und Auswahlgespräche, Assessment-Center, Kündigungen, wichtige Reden vor der Betriebsversammlung oder den Aktionären bis hin zur Fahrschulprüfung.

Sinnvoll ist es in allen Arbeitsbereichen, in denen es um Einkaufen, Verkaufen, Verhandeln und Aufträge geht: Pitches, Wettbewerbspräsentationen, »Beauty Contests«, Neuverhandlungen von Verträgen und Konditionen.

Ein bisher unterschätzter Einsatzbereich sind Personenschutz, Wach- und Sicherheitsdienste bei Polizei, Feuerwehr und privaten Dienstleistern. Gerade dort sind schnelle, zielsichere Entscheidungen unter hohem Stress gefordert.

Und last but not least setzen neben Sportlern auch viele Schauspieler und Künstler vor wichtigen Premieren und Auftritten auf eine gezielte emotionale Vorbereitung.