



REDLINE | VERLAG

Marion Klimmer



SO COACHEN SICH DIE BESTEN

Persönliche Höchstleistungen erzielen

Interviews mit

Dr. Bernd Buchholz (Vorstandsvorsitzender Gruner+Jahr)

Lars Hinrichs (XING-Gründer)

Katrin Müller-Hohenstein (Sportmoderatorin ZDF)

und vielen anderen

Marion Klimmer

So coachen sich die Besten

Persönliche Höchstleistungen erzielen

REDLINE | VERLAG

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;

detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

klimmer@redline-verlag.de

2. Auflage 2013

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer

Satz: Manfred Zech, [HJR](#), Landsberg am Lech

Epub: [Grafikstudio Foerster](#), Belgern

ISBN Epub: 978-3-86414-256-7

Weitere Infos zum Thema

www.redline-verlag.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

Inhalt

Vorwort

»Von den Besten lernen«

Die Interviewpartner

1. Höchstleistungen

1.1 Was sind Höchstleistungen?

1.2 Höchstleistungen situativ abrufen können

1.3 Keine Höchstleistung ohne Emotionsmanagement

1.4 Wie Unternehmen in Höchstleistungen investieren

1.5 Was Höchstleistungscoaching leisten kann

1.6 Die acht Erfolgssäulen der Höchstleistung

Interviews 1

Katrin Müller-Hohenstein – »Was so locker aussieht, ist ein richtiger Knochenjob!«

André Kemper – »Jede neue Herausforderung bedeutet Sieg oder Niederlage«

2. Große Ziele erreichen

2.1 Vor jeder Höchstleistung steht das Ziel

2.2 Welche Ziele passen zu mir? Selbstreflexion mit dem Reiss-Profil

2.3 Ziele und Emotion

2.4 Erfolgskriterien für Ihre Ziele

2.5 Selbst-Coaching

2.6 Fazit

Interviews 2

Jobst Plog – »Konfliktsituationen sind für mich kein Stress«

Ole von Beust – »Vor wichtigen Auftritten brauche ich absolute Ruhe«

3. Was Höchstleistungen verhindert oder ermöglicht

3.1 Emotionale Blockaden und Leistungsstress

3.2 Auslöser für blockierenden Leistungsstress

3.3 Die Augen als Blockade-Löser

3.4 Warum EMDR so eindrucksvoll wirkt

3.5 Coaching mit WingWave

3.6 Angst verhindert Höchstleistungen

3.7 Wie Flugangst und Höhenangst verschwinden

3.8 Fazit

Interviews 3

Dr. Bernd Buchholz – »Wer nicht weiß, wie er auf andere wirkt, kann nie so wirken, wie er wirken will.«

[Prof. Dr. Horst W. Opaschowski - »Ganz schnell arbeiten, damit ich die Belastung auch ganz schnell wieder loswerden kann«](#)

[Dr. Andreas Bierwirth - »Bei starkem Gegenwind laufe ich zu Höchstform auf«](#)

4. Höchstleistungen im Beruf

[4.1 Einsatzbereiche für Höchstleistungscoaching](#)

[4.2 Praxis: Keine Angst vor wichtigen Präsentationen und Vorträgen](#)

[4.3 Praxis: Vorbereitung auf schwere berufliche Prüfungen](#)

[4.4 Praxis: Höchstleistungen im Vertriebsprozess](#)

[4.5 Praxis: Schlagfertig und souverän in Meetings und schwierigen Diskussionen](#)

[4.6 Praxis: Mit Üben, Lernen und Gesundheit Höchstleistungen ermöglichen](#)

[4.7 Selbst-Coaching](#)

Interviews 4

[Lars Hinrichs - »Management by Helicopter«](#)

[Karen Hochrein - »Ich freue mich darauf, Impact zu haben«](#)

[Moritz von Laffert - »Ich nehme mir keine Ziele vor, die unter keinen Umständen erreichbar sind«](#)

5. Höchstleistungen im Sport

[5.1 Mentalcoaching und Selbst-Coaching im Spitzensport](#)

[5.2 Die Strategien der Spitzensportler](#)

Interviews 5 a

[Martina Eberl - »Kontrolliere das Kontrollierbare - alles andere musst du akzeptieren können«](#)

[Sven Strüver - »Du musst das Kribbeln lieben, nur so kriegst du den Kick!«](#)

[5.3 Höchstleistungscoaching in Sport und Freizeit](#)

[5.4 Mentale Stärke am Parade-Beispiel Golf](#)

[5.5 Der wahre Grund für schlechte Schläge](#)

[5.6 Praxisbeispiel: »Neuro-Mental-Golftraining«](#)

[5.7 Selbst-Coaching für Golfer](#)

[5.8 Fazit](#)

Interviews 5 b

[Christoph Frass - »Für mich ist der Putt drin!«](#)

[André Sallmann - »Sich nie hängen lassen«](#)

[Jan Van Riet - »Ich spielte die ganze Zeit im Flow«](#)

6. Selbst-Coaching

[6.1 Chancen und Grenzen](#)

[6.2 Vom Selbst-Coaching zum Selbstmanagement](#)

[6.3 Ruhe und mentale Balance](#)

[6.4 Ziele visualisieren](#)

[6.5 Kritische Situationen meistern](#)

[6.6 Mentale Topform](#)

[6.7 Veränderungen umsetzen](#)

[6.8 Emotionsmanagement](#)

[6.9 Abschalten und erholsam schlafen](#)

Interviews 6

[Prof. Dr. Björn Bloching – »Scheitern ist nicht vorgesehen«](#)

[Dr. Katarzyna Mol – »Spontan bin ich einfach besser!«](#)

[Dr. Helmar Rendez – »No risk, no fun«](#)

7. Die Erfolgsstrategien der »Highperformer«

[7.1 Erfolgsfaktor Adrenalin](#)

[7.2 Erfolgsfaktor Sport](#)

[7.3 Erfolgsfaktor Gute körperliche Verfassung](#)

[7.4 Erfolgsfaktor Vorbereitung](#)

[7.5 Erfolgsfaktor Fokussierung](#)

[7.6 Erfolgsfaktor Motivation](#)

[7.7 Erfolgsfaktor Selbstvertrauen](#)

[7.8 Erfolgsfaktor Umgang mit Niederlagen](#)

[7.9 Erfolgsfaktor Haltung und Werte](#)

[7.10 Fazit](#)

Interviews 7

[Ian K. Karan – »Die Summe ist egal, der Deal ist entscheidend!«](#)

[Holger Bodendorf – »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«](#)

[Rainer Heydenreich – »Familie ist für mich der höchste Wert!«](#)

[Dr. Henrik Naujoks – »Follow your compass, not your clock«](#)

[Peter Pohlmann – »Du bist so, wie du bist!«](#)

[Dr. Hans Cornehl – »Es gibt für alles Lösungen«](#)

[Prof. Dr. Heinz Knebel – »Wird schon gehen – und wenn nicht, das Leben geht weiter.«](#)

[Jan Kestner – »Das Blöde am Sterben ist, dass es an einem ganz normalen Tag beginnt«](#)

[Joachim Paege – »Sich quälen können«](#)

[Burghard von Cramm – »In der Ruhe liegt die Kraft«](#)

8. Vertiefung

[Zu Kapitel 2.2: Das Reiss-Profil](#)

[Zu Kapitel 2.5: Der Vertrag mit sich selbst](#)

[Zu Kapitel 3: Biografie-Stress \(Deckerinnerungen\)](#)

[Zu Kapitel 3: Wie »isolierte Blockaden« oder Phobien entstehen](#)

[Zu Kapitel 4: Erfahrungsberichte](#)

[Zu Kapitel 4: »Ressourcen ankern«](#)

[Zu Kapitel 5: Kagami](#)

[Zu Kapitel 5: Höchstleistungs-Prozess-Ebenen](#)

Anhang

Glossar

Literatur

Danksagung

Über die Autorin

Vorwort

»Von den Besten lernen«

In den meisten Fällen gibt es keine zweite Chance und die aktuelle Performance entscheidet über die Zukunft. In wenigen Minuten, teilweise in Sekunden werden die Weichen gestellt: in Richtung Erfolg oder Misserfolg, auf Freud oder Leid. Solche Situationen sind psychisch hochgradig stressig, sie induzieren soziale Ängste und gefährden dadurch die notwendige emotionale Balance.

In meinem Umfeld und in meinem Kundenkreis sprangen mir zwei Gruppen von sogenannten »Highperformern« ins Auge, die situativ besonders gefordert waren. Sie mussten in entscheidenden Karriere-Momenten souverän Höchstleistungen abrufen, unabhängig davon, wie gut sie fachlich-methodisch oder auch körperlich trainiert beziehungsweise vorbereitet waren: angehende Steuerberater und Wirtschaftsprüfer auf der einen Seite und Profisportler auf der anderen Seite. Unter Letzteren sind besonders die Golfer hervorzuheben, deren Siege bekanntlich »im Kopf« entstehen.

Ich lernte die Wirtschaftsprüfer-Branche kennen und konnte kaum fassen, dass die unter Fachleuten berühmtesten Berufsexamina zum Steuerberater¹ und Wirtschaftsprüfer jeweils zu Durchfallquoten von teilweise weit über 50 Prozent führen. An solch dramatischen Ereignissen hängen Schicksale: Junge Highperformer, die trotz intensiver fachlicher Vorbereitung persönliches Scheitern erleben, erleiden und registrieren, wie plötzlich ihre berufliche Karriere in Gefahr gerät. Aber auch die Arbeitgeber werden organisatorisch, personell und auch

finanziell belastet, denn die Durchfallkandidaten müssen im Folgejahr erneut viele Wochen von ihren Jobs zur Prüfungsvorbereitung freigestellt werden.

Wirklich erstaunt war ich darüber, dass für solche Höchstleistungssituationen, in denen es vor allem auf Nervenstärke ankommt, keine nennenswerten Personalentwicklungsmaßnahmen existierten. Schließlich weiß man aus der Gehirnforschung, dass Höchstleistungen wesentlich davon abhängen, ob wir in den entscheidenden Momenten durch eine emotional-mentale Balance (Adrenalin ja, aber bitte kein Überschuss!) Zugriff auf unsere Fähigkeiten behalten. Wichtig ist, diese emotional-mentale Balance gegebenenfalls wiederherzustellen und auch unter Druck zu bewahren. Gelingt uns das nicht, können wir fachlich-methodisch noch so gut vorbereitet sein oder als Profisportler körperlich noch so fit sein: Wir werden keinen Erfolg haben.

In meinem Umfeld habe ich viele Kunden aus unterschiedlichen Branchen, Profisportler, Hobby-Golfer, aber selbst auch viele Coaches und Trainer erlebt, die Leistungsstress und emotionale Blockaden mit ihren Methoden und Strategien nicht abbauen und auflösen konnten. Folge: Sie haben Probleme mit prüfungsähnlichen Situationen wie öffentlichen Auftritten, Präsentationen, schwierigen Gesprächen, Verhandlungen und Examina, beziehungsweise, konnten sie anderen bei diesen Herausforderungen nicht wirklich weiterhelfen.

In meinen fachlichen Fortbildungen bin ich auf eine Kurzzeit-Coaching-Technik gestoßen, die einzigartige, schnelle und nachhaltige Erfolge bewirkt. Sie nennt sich WingWave® und wurde von den beiden Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund auf Basis des weltweit anerkannten und als sehr erfolgreich beurteilten und gut beforschten Trauma-Therapie-Instrumentes EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) entwickelt (siehe Kapitel

3). Inzwischen sind über 2.000 Coaches, Trainer, Therapeuten, Ärzte und andere Fachleute in der WingWave-Methode ausgebildet worden.

Durch vertiefte Beschäftigung mit neurobiologischen Grundlagen ist mir inzwischen klar geworden, warum diese Methode so hervorragend und schnell wirken kann – und vielen anderen Ansätzen deutlich überlegen ist. Sie ermöglicht tatsächlich »Quantensprünge« durch hocheffizienten Abbau von Leistungsstress und emotionalen Blockaden sowie durch Stärkung der persönlichen Ressourcen (zum Beispiel Fähigkeiten und positive Erinnerungen).

Mein persönliches Anliegen mit diesem Buch ist, möglichst vielen Menschen die Vorteile des WingWave-Coachings und -Selbst-Coachings bekannt, verständlich und zugänglich zu machen. Die Methode spricht vor allem Personen an, die aufgrund ihres persönlichen Typus oder besonders knapper Zeitressourcen sehr effiziente, pragmatische und »unpsychologisch« wirkende Methoden bevorzugen – deren Wirksamkeit sie zudem fachlich (vor allem neurobiologisch) nachvollziehen können.

Wer keinen qualifizierten WingWave-Coach hinzuziehen will oder kann, findet in diesem Buch eine Fülle sehr wirkungsvoller Selbst-Coaching-Instrumente, die das Erreichen der persönlichen Höchstleistungen erleichtern werden.

Außerdem möchte ich in diesem Buch Hintergründe und Erfolgsprinzipien aufzeigen, mit denen »große Ziele« erfolgreich geplant und erreicht werden können. Zusätzlich habe ich Highperformer, bekannte Führungskräfte, Sportler und andere Prominente, nach ihren persönlichen Erfolgsgeheimnissen befragt. Positiv überrascht hat mich, dass ich diese zeitlich stark beanspruchten Personen relativ schnell und leicht für Interviews gewinnen konnte. Ein

wichtiger Grund war sicherlich das Thema Höchstleistungen als solches. Viele Interviewpartner empfanden die Fragestellungen nach ihren situativen Höchstleistungen als »irgendwie neu« und spannend. Nach ihren ganz individuell unterschiedlich empfundenen Höchstleistungsmomenten und mit welchen Strategien sie diese meistern, sind die meisten vorher so noch nicht ausdrücklich gefragt worden. Daher hatten sie darüber wohl noch nie bewusst reflektiert und schätzten das Interview als eine persönliche Bereicherung.

Ich fand interessant, dass sich die meisten Highperformer zur Erzielung ihrer Höchstleistungen sehr stark an ihren Motiven und Werten orientieren und Kraft aus ihnen schöpfen. Wenn sie sich an dieser Highperformer-Strategie orientieren wollen, kann ich Ihnen als Coaching-Instrument das Reiss-Profil (siehe Kapitel 2.2) ans Herz legen. Sie können mit diesem Test sehr einfach Ihre wahren Lebensmotive herausfinden. Denn nur wenn diese Motive und ihre Werte mit Ihren Zielen übereinstimmen, werden Sie langfristig Erfolg haben. Nur dann werden Sie persönliche Höchstleistungen erzielen und ein zufriedenes Leben führen.

Marion Klimmer,
Februar 2012

Die Interviewpartner

- Ole von Beust, Rechtsanwalt, ehemals Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg
- Dr. Andreas Bierwirth, Vorstand Austrian Airlines Group
- Prof. Dr. Björn Bloching, Partner and Head of Marketing & Sales, Roland Berger
- Holger Bodendorf, Sternekoch Landhaus Stricker 5-Sterne-Plus, Sylt
- Dr. Bernd Buchholz, Vorstandsvorsitzender Gruner+Jahr AG & Co. KG
- Dr. Hans Cornehl, Vorstandsvorsitzender Tipp24 SE
- Burghard von Cramm, Geschäftsführer Übersee-Club Hamburg e. V.
- Martina Eberl, Profigolferin, Geschäftsführerin Martina-Eberl-Golfakademie
- Christoph Frass, Golf-Pro
- Rainer Heydenreich, Vice Chairman UBS Deutschland AG
- Lars Hinrichs, Gründer XING und HackFwd
- Karen Hochrein, Board Member/Personalleiterin EMEIA, Partnerin Ernst & Young
- Ian Karan, Inhaber CLOU Container Holding, ehemals Hamburger Wirtschaftssenator
- André Kemper, Inhaber und Geschäftsführer Agentur kempertrautmann GmbH
- Prof. Dr. Heinz Knebel, ehemals Leiter Einkauf/Materialwirtschaft HEW/Vattenfall Europe, Geschäftsführer Consulectra GmbH, Honorarprofessor Uni Potsdam

- Jan Kestner, Krisen-/Sicherheitsberater
- Moritz von Laffert, Vice President Condé Nast International, Mitglied des internationalen »Executive Committee«, Herausgeber und Geschäftsführer Condé Nast Verlag Deutschland
- Dr. Katarzyna Mol, Geschäftsführerin und Verlegerin Emotion
- Katrin Müller-Hohenstein, Moderatorin »Das Aktuelle Sportstudio«, ZDF
- Dr. Henrik Naujoks, Partner und Director Bain & Company Germany, Inc.
- Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, Zukunftswissenschaftler
- Joachim Paege, ehemals Personalleiter Vattenfall Europe
- Jobst Plog, ehemals Intendant NDR, Rechtsanwalt
- Peter Pohlmann, Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender Poco-Domäne-Holding GmbH
- Dr. Helmar Rendez, Vorsitzender der Geschäftsführung Vattenfall Europe Distribution GmbH
- Jan Van Riet, Geschäftsführer Melitta Haushaltsprodukte GmbH & Co.KG
- André Sallmann, Head-Pro, Ex-Tourspieler
- Sven Strüver, Profigolfer

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-Schwestern, 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 minutenschnell 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, verkrampt 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 entwicklungsgeschichtlich 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. Mitten 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 erleiden.

»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 Auftrittsangst 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.

1.5 Was Höchstleistungscoaching leisten kann

Mit welchen Methoden arbeitet ein modernes Höchstleistungs- beziehungsweise Emotions-Coaching? Das wird in diesem Buch später ausführlich vorgestellt, an dieser Stelle zunächst ein kurzer Überblick: Zuerst geht es um die Erarbeitung von Zielen, die im Einklang mit Ihren wichtigsten Motiven und persönlichen Werten stehen müssen, um Erfolg versprechend zu sein. Diese Ziele werden mit einer speziellen Technik so »stressfest«

gemacht, dass sie nicht bei der ersten Schwierigkeit oder Hürde wieder aufgegeben werden (siehe Kapitel 2).

Im zweiten Schritt müssen wir emotionalen Leistungsstress und mentale Blockaden beziehungsweise auflösen. Das geschieht mit WingWave-Coaching, einer vergleichsweise neuen Methode, die sich als besonders schnell und effizient erwiesen hat. Die Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund entwickelten WingWave aus Techniken der Neurolinguistischen Programmierung (NLP), neuesten Erkenntnissen aus der Traumaforschung, der Traumatherapie-Methode EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) und einem Muskeltest (vgl. Besser-Siegmund/Siegmund 2010). Es wurde wissenschaftlich nachgewiesen, dass künstlich eingeleitete Augenbewegungen, ähnlich wie sie automatisch in den REM-Phasen (Rapid Eye Movement) nachts im Schlaf passieren, Leistungsstress und emotionale Blockaden (auch aus der Vergangenheit) lösen können (siehe Kapitel 3). Außerdem sorgt WingWave für eine optimale Vernetzung der beiden Hirnhälften beziehungsweise aller Hirnareale, was extrem förderlich für Lernen, Stressreduktion und letztlich für die Erzielung von Höchstleistungen ist.

Und im dritten und letzten Schritt wird die stressige Situation, zum Beispiel eine schwierige Präsentation, im »Reality-Check« unter möglichst realistischen Bedingungen vorab durchgespielt – manchmal auch nur gedanklich. Dieses Probehandeln bewirkt, dass, einfach ausgedrückt, später bei der tatsächlichen Präsentation (oder in anderen Höchstleistungssituationen) die Umstände bereits vertraut sind und nicht mehr so viel Stress verursachen können.

Aber Emotions-Coaching und WingWave können noch mehr, als uns auf Prüfungen oder Präsentationen vorzubereiten. Mit diesen Techniken lassen sich auch viele isolierte Blockaden wie Flugangst oder Höhenangst effizient auflösen (siehe Kapitel 3). Der große Vorteil: Es funktioniert häufig

erheblich schneller als mit herkömmlichen, therapeutischen Methoden. WingWave-Coaching ist allerdings keine Psychotherapie und kann eine solche auch nicht ersetzen. Wenn die Klienten eine normale psychische und physische Belastbarkeit mitbringen (wichtige Voraussetzung!), reichen im günstigen Fall wenige Sitzungen, um die Ängste zu besiegen. Das ist besonders deshalb so erstaunlich, da die isolierten Blockaden wie Höhenangst oder Flugangst hartnäckige mentale Blockaden sind, die einen über viele Jahre und Jahrzehnte in Alltag und Beruf stark einschränken können. Wenn beispielsweise ein wichtiger Vertriebsmanager eines internationalen Konzerns Angst vor langen Flügen hat, wird er in seinem Job kaum Höchstleistungen zeigen können.

Im Beruf ambitionierte oder erfolgreiche Menschen neigen dazu, sich auch beim Sport und in der Freizeit anspruchsvolle Ziele zu setzen. Nur gelten hier die gleichen Gesetze wie im Berufsleben: Wer sich unrealistisch hohe Ziele setzt und zu starkem Leistungsdruck empfindet, wird verkrampfen. Nur wer in emotional-mentaler Balance bleibt und sich gleichzeitig optimal fokussieren kann, wird erfolgreich und mit Spaß Sport treiben können.

Es sind die gleichen Muster, die uns in diesen Lebensbereichen – Sport, Freizeit, Beruf – Probleme bereiten. Es sind aber auch die gleichen Methoden, die uns dort wieder heraushelfen, die uns Höchstleistungen ermöglichen.

1.6 Die acht Erfolgssäulen der Höchstleistung

Höchstleistungen erfolgreich abrufen – das gelingt nicht nur Führungskräften und Profisportlern, das kann jeder lernen! Basis und somit Grundvoraussetzung für Erfolg und Höchstleistungen sind – und das ist wenig überraschend – herausragendes Fachwissen und sehr gute bis hin zu herausragender Sachkompetenz, im Sport entsprechendes Technik- und Taktiktraining. Keiner kann dauerhaft Erfolge in Bereichen erzielen, in denen ihm das Fundament fehlt. Im Laufe des Berufslebens beziehungsweise der Sportlerkarriere kann aufgrund der wachsenden Routine und Erfahrungskompetenz zwar das Üben und die Vorbereitungszeit auf Höchstleistungssituationen reduziert werden. Dennoch ist sie, egal wie lange und in welcher Form, unabdingbar.

Darüber hinaus gibt es noch acht wichtige Voraussetzungen, die für Höchstleistungen notwendig sind. Sie sind in meinem Säulenmodell der Höchstleistung dargestellt und werden in den folgenden Kapiteln dieses Buches beschrieben. Ziel dieser acht Säulen ist, in kritischen Situationen, in denen es wirklich darauf ankommt, die emotional-mentale Balance zu wahren. Denn nur so werden Sie Höchstleistungen auf den Punkt abrufen können.

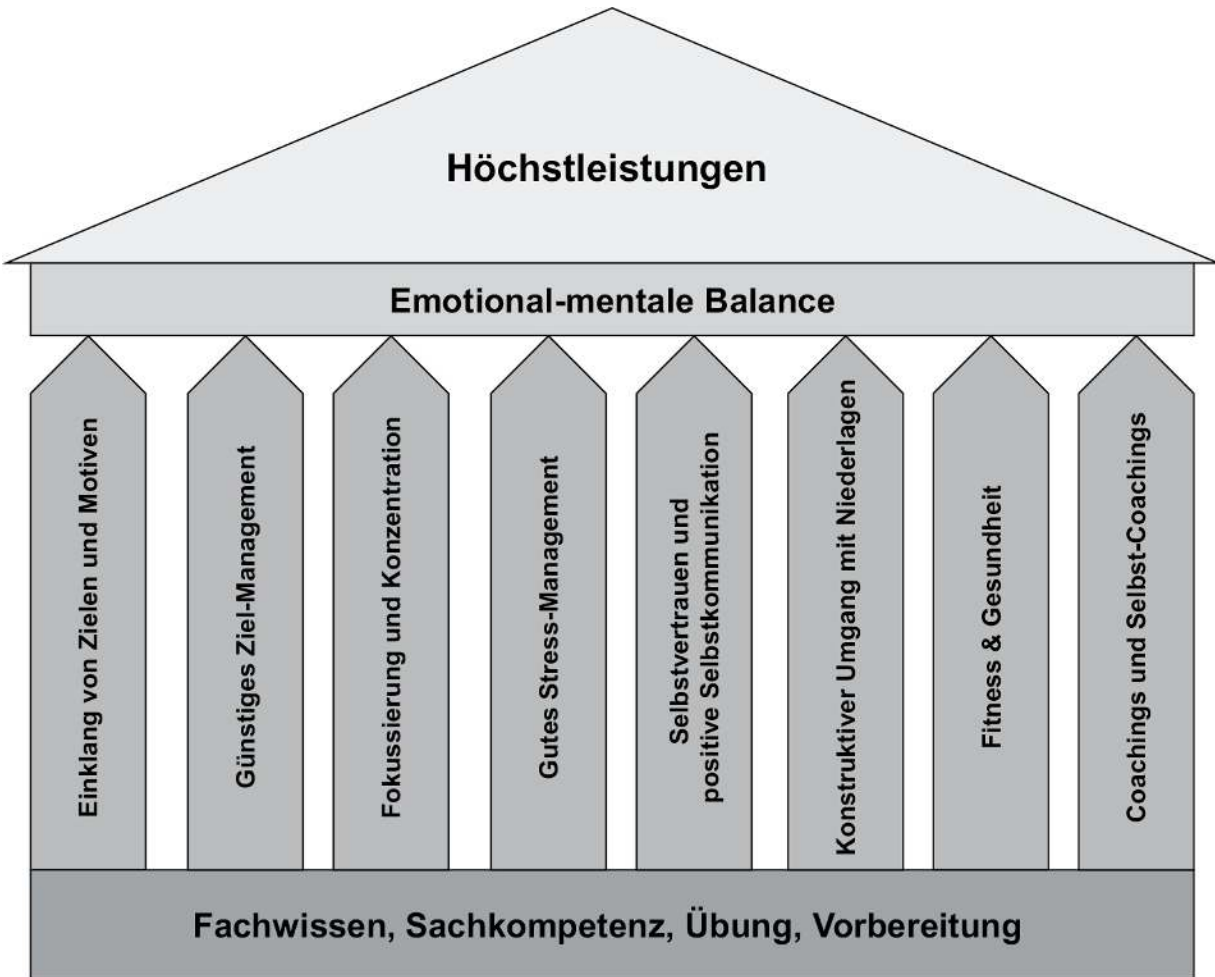


Abb. 1: Acht Erfolgssäulen der Höchstleistung

- **Einklang von Zielen und Motiven**

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für Höchstleistungen ist, dass Ihre persönlichen Lebensmotive und Ihre Werte mit Ihren Zielen übereinstimmen. Daraus folgt häufig eine intrinsische Motivation, die viele Highperformer als Treibstoff für ihren Erfolg ansehen. Mehr dazu in Kapitel 2.

- **Günstiges Ziel-Management**

Es ist eindeutig nachgewiesen: Wer seine kurz- und langfristigen Ziele nach bestimmten Kriterien formuliert, hat

erheblich höhere Chancen, sie auch umzusetzen. Wie das funktioniert lesen Sie in Kapitel 2.

- **Fokussierung und Konzentration**

Das Erfolgsrezept der meisten Highperformer (siehe Kapitel 7) ist, dass sie sich sehr gut konzentrieren, auf ihre Ziele fokussieren und alles weniger Wichtige beiseiteschieben können.

- **Gutes Stress-Management**

Wer in kritischen Situationen ruhig und konzentriert bleibt, hat erheblich bessere Chancen, Höchstleistungen abzurufen. »Cool« zu bleiben, kann man lernen (siehe Kapitel 3 und 4).

- **Selbstvertrauen und positive Selbstkommunikation**

Wer an sich selbst glaubt, hat im Beruf, im Sport und auch im Alltag einen großen Vorteil. Entscheidend für Höchstleistungen ist aber, auch mit sich selbst positiv zu kommunizieren. Das müssen viele Spitzensportler und Manager erst lernen (siehe Kapitel 4, 5 und 6).

- **Konstruktiver Umgang mit Niederlagen**

Fehler sorgfältig analysieren, schnell abhaken und nach vorn schauen – so gehen die meisten Erfolgreichen mit Fehlern und Niederlagen um (siehe Kapitel 7).

- **Fitness & Gesundheit**

Klingt banal, ist es aber nicht: Nur wer seinem Körper ausreichend Schlaf, eine gute Ernährung und viel Bewegung gönnt, ist fit für Höchstleistungen (siehe Kapitel 4).

- **Coachings und Selbst-Coachings**

Auch als erfolgreiche Führungskraft und als Spitzensportler kann man nicht alles wissen und alles können. Die Klugen kennen ihre Schwächen und holen sich gezielt Hilfe durch Trainings oder Coachings. Aber auch ein effizientes Selbst-Coaching kann die Basis für Höchstleistungen sein (siehe Kapitel 2, 3, 4, 5 und 6).

Interviews 1

Katrin Müller-Hohenstein - »Was so locker aussieht, ist ein richtiger Knochenjob!«

Katrin Müller-Hohenstein, Moderatorin »Das Aktuelle Sportstudio« ZDF; Moderatorin von Länderspielübertragungen im ZDF mit Oliver Kahn.

Was sind das für Momente, in denen Sie Höchstleistungen abrufen müssen?

Es ist immer dann, wenn das Rotlicht angeht und die Kamera läuft. Besonders natürlich bei sportlichen Highlights wie Olympischen Spielen, Weltmeisterschaften oder, wie jetzt gerade, bei der Frauen-Fußball-WM. Ich weiß, dass ich dabei beobachtet werde - und natürlich auch ein Urteil über mich gefällt wird.

Spielt die hohe öffentliche Aufmerksamkeit eine Rolle?

Die Aufmerksamkeit ist sehr abstrakt, denn die Aufnahmesituation vor der Kamera ist immer gleich, egal, ob 500 zuschauen oder 10 Millionen. Aber ich weiß natürlich: Eine ZDF-Sportstudio-Sendung sehen zwischen 1 und 3,5 Millionen Zuschauer, bei einem Länderspiel können es durchaus 10 Millionen und mehr werden.

Wenn das Rotlicht angeht, gibt es da besonders kritische Momente?

Wenn ich die ersten drei Sätze hinter mir habe, dann ist alles gut! Mein großes Glück ist: Ich neige bei Nervosität nicht dazu auszuflippen, sondern werde dann immer ganz

ruhig. Gerade beim Fernsehen ist es so, dass einem fünf Minuten vor Sendebeginn noch gefühlte 5.000 Menschen etwas zurufen und auf einen einstürmen. Aber ich bin dann schon so in einem Tunnel drin und konzentriere mich dermaßen auf die Sache, dass ich das Drumherum zwar noch aufnehme, aber es nicht weiter verarbeiten muss. Das Unwichtige prallt ab, ich werde dann ganz ruhig.

Aber etwas Wichtiges würden Sie mitbekommen?

Auf jeden Fall. Ich bin ja mit der Regie verkabelt und bekomme wichtige News aufs Ohr, die ich in dem Moment berichten muss. Viele Übertragungen kann man nicht planen, die ergeben sich halt einfach. Ich muss Dinge kommentieren, die ich so gar nicht erwartet habe. Und wenn dann jemand aus der Regie auf mein Ohr schreit: »Hier und da, und wir zeigen dir gleich ...«, dann muss ich die Info natürlich spontan umsetzen können.

Und wie häufig bekommen Sie in einer Sportstudio-Sendung Anweisungen über das Ohr?

Ständig. Besonders die Zeitabläufe sind sehr genau durchgeplant. Ich bekomme dann Infos, wann ich zum Beispiel mit einem Studiogast zum Ende kommen soll und Reminder, was als Nächstes dran kommt.

Ihre große Stärke ist, dass Sie ruhig bleiben ...

Bei der Sportstudio-Sendung am Samstag ist es häufig so, dass ich dastehe und denke: »Gleich geht es los, eigentlich müsstest du aufgeregt sein«. Und während ich das denke, ist der Vorspann schon durch und dann habe ich gar keine Zeit mehr, mir solche Gedanken zu machen. Es macht mir offensichtlich nicht viel aus.

Und wie war die allererste Sendung?

Die hat in einem Paralleluniversum stattgefunden. Das war so, als wenn ich mir dabei zuschaue, wie ich es mache. Der Druck damals war schon enorm. Mir war natürlich bewusst,

dass viele nur darauf warteten, dass ich einen richtigen Bock schieße. Wenn ich daran zurückdenke, kann ich gar nicht glauben, wie cool ich damals war. Es hätte ja auch viel schiefgehen können.

Wie haben Sie sich auf diese enorme Herausforderung der ersten Sendung vorbereitet?

Gar nicht! Und auch mein Arbeitsgeber hat mich nicht vorbereitet. Aber ich hatte zum großen Glück einen Chef, der 1.000-prozentig an mich glaubte. Es ist gut gegangen, aber es hätte auch anders laufen können. Es gibt viele nette Kollegen, aber es gibt auch viele, die einem nicht das Schwarze unter dem Fingernagel gönnen. Die Sport-Medienszene ist ein Haifischbecken.

Ist das im Fußball besonders schlimm?

Allerdings! Häufig wird meine Tätigkeit sehr romantisch gesehen: »Oh, das ist ja toll, was Sie machen.« Aber die wenigsten wissen, dass dieser Job eine Heidenarbeit ist.

Ich habe mich viel damit beschäftigt, was die Motivation von Menschen ist. Und Neid ist bei vielen ein starkes Motiv – Neid auf einen vermeintlichen Traumjob. Es sieht immer so locker und flockig aus, und einige denken sicherlich: »Das könnte ich auch.« Aber beim ersten Satz vor der Kamera wäre das Experiment bei den meisten schon beendet. Was ich mache, ist ein richtiger Knochenjob!

Hilft Ihnen da Ihre Lockerheit?

Mein großer Vorteil: Ich bin an vieles im Leben sehr unbekümmert herangegangen. Und das war gut so, denn sonst hätte ich es wahrscheinlich gar nicht angepackt. Wenn ich mir einmal gesagt habe: Ich mach das, dann mach ich das auch – und den Rest sehen wir später! Das ist auch heute noch meine Lebenseinstellung. Ich finde es auch nicht so schlimm, wenn man mal scheitert. Es bringt einen im Leben weiter.