

# Speakers Corner: „Emotionale Faktoren kommen meist zu kurz“

## Marion Klimmer über Hochleistungstrainings

■ In den meisten Berufen reicht es heute nicht mehr aus, eine ganz „normale Alltagsleistung“ abzuliefern. Der steigende Wettbewerbsdruck führt vielmehr dazu, dass Einzelpersonen und auch Teams immer wieder anstrengende Höchstleistungen abgefordert werden: schwierige Kündigungsgespräche, Kritik- und Leistungsbeurteilungsgespräche, Präsentationen, Prüfungssituationen und Verkaufssituationen, in denen es darauf ankommt, sich z.B. einem potenziellen Kunden gegenüber so gut wie möglich darzustellen. Es geht in all diesen Situationen darum, als Sieger aus einem Kampf um Ressourcen (Geld, Arbeitskräfte, Ansehen, Marktanteile, Aufträge) hervorzugehen. Es ist ein Kampf, in dem es meist keine „zweite Chance“ gibt und die aktuelle Performance über die Zukunft entscheidet. Minuten-, zuweilen gar sekundenschnell werden die Weichen gestellt – in Richtung Erfolg oder Misserfolg, Freud oder Leid. Solche Situationen sind psychisch hochgradig stressig, sie induzieren soziale Ängste und gefährden dadurch die notwendige „emotionale Balance“.

Viele Menschen fühlen sich in einer Hochleistungssituation in ihrem Selbstwert bedroht und empfinden Unsicherheit, wobei die Spanne von leichtem Lampenfieber bis zu extremem Stresserleben reicht. Das jedoch wird bei der Vorbereitung auf solche Leis-

tungssituationen viel zu oft ignoriert. Einzelpersonen, die sich aus eigenem Antrieb auf Hochleistungssituationen bestmöglich vorbereiten wollen, wie auch Unternehmen, die ihre Mitarbeiter für derartige „erfolgs-kritische Momente“ rüsten wollen, setzen in der Regel auf Rhetorik-, Kommunikations-, Vertriebs- und Präsentationstrainings, die vor allem eines leisten: die perfekte fachlich-methodische Vorbereitung auf die Hochleistungssituation. Sicher, diese ist wichtig. Ausreichend ist sie jedoch nicht.

Bestandteil *jeder* auf Hochleistungen vorbereitenden Maßnahme sollte – sei es mittels Training oder Coaching – vielmehr auch die emotionale Balance bzw. Stabilität der Teilnehmer sein. Davon profitieren übrigens auch diejenigen, die sich gar nicht mal als besonders ängstlich und eigentlich als ziemlich stressresistent bezeichnen würden. Denn auch solche Menschen können in einer Hochleistungssituation manchmal in emotionale Berührung mit unverarbeiteten Erinnerungen („wunden Punkten“) der Vergangenheit bzw. aus ihrer Lern-/Prägungsgeschichte kommen und dadurch – unvermutet und plötzlich – von Stress und Leistungsblockaden und den damit verbundenen negativen Körperempfindungen (Herzklopfen, Schweißausbruch etc.) beeinträchtigt werden. Die Ähnlichkeit eines Erlebnisses

mit einem damaligen Erlebnis, das im Gehirn nicht ausreichend verarbeitet worden ist, kann noch viele Jahre später Stressreaktionen auslösen, die der Betroffene selbst als völlig unangemessen und überraschend empfindet.

Insbesondere Prüfungs- oder Auftrittsanxiety beruht häufig auf solchen nicht verarbeiteten und z.T. unbewussten Stresserinnerungen oder Blockaden. Es reicht dann schon, dass in einer Prüfungssituation die Stimme eines Prüfers unbewusst an eine Furcht einflößende Person aus der Vergangenheit erinnert, um den Prüfungskandidaten – scheinbar „grundlos“ – auf den aktuellen Prüfer mit intensiver Unsicherheit reagieren zu lassen.

Die Unsicherheit ist vor diesem Hintergrund deutlich stärker und beeinträchtigender, als es durch die normale Anspannung in der Prüfungssituation gerechtfertigt wäre. Und vor allem: Sie ist vollkommen unabhängig davon, wie gut der Kandidat inhaltlich-fachlich vorbereitet ist. Deshalb gilt: Wo das emotionale Gleichgewicht in der Hochleistungsvorbereitung außer Acht gelassen wird, wird auch nicht bestmöglich auf Hochleistungen vorbereitet.

Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel der international führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsge-



Kommen emotionale Faktoren in Trainings tatsächlich oft zu kurz? Diskutieren Sie mit unter [www.managerSeminare.de/SpeakersCorner](http://www.managerSeminare.de/SpeakersCorner).



**Marion Klimmer** ist Inhaberin von Klimmer Coaching & Training in Hamburg und tätig als Kommunikations- und Führungskräftetrainerin sowie Business- und Hochleistungscoach. Sie nutzt u.a. die Techniken NLP und WingWave®-Coaching. Kontakt: [www.KlimmerCuT.de](http://www.KlimmerCuT.de)

sellschaft Ernst & Young GmbH. Diese führt derzeit als erste große Beratungsgesellschaft ein Pilotprojekt in Norddeutschland durch, bei dem es darum geht, Mitarbeiter auch mental gezielt auf eine Höchstleistungssituation vorzubereiten, genauer: auf ihr Steuerberater- und Wirtschaftsprüferexamen. Normalerweise werden Mitarbeiter der großen Beratungsgesellschaften zwölf bis zwanzig Wochen für ihre – zumeist nur fachliche – Examensvorbereitung freigestellt.

Die Durchfallquoten bei den Examina sind bundesweit und unternehmensübergreifend extrem hoch: Sie belaufen sich auf jährlich 45 bis 60 Prozent. Das ist nicht nur für die Betroffenen eine sehr belastende Situation, die möglicherweise zu einem Karriereknick führt, sondern auch für die Unternehmen: Wiederholungsprüfungen bedingen nämlich einen großen organisatorischen Aufwand – z.B. deutliche Mehrarbeit für die in den Mandantenprojekten verbleibenden Mitarbeiter. Gravierender noch: Prüfungswiederholer können in ihrer Freistellungszeit keinen Umsatz für ihr Unternehmen generieren.

In dem Projekt „Examens-Coaching-Programm“ bei Ernst & Young werden die rein fachlichen Vorbereitungen daher um ein Bündel von modulartigen Maßnahmen ergänzt, die den Kandidaten neben besseren Lernstrategien zu einem besseren Emotionsmanagement verhelfen sollen: Im „Tandem“ zwischen internen Fachspezialisten und

externer Hochleistungstrainerin werden zum Beginn der Freistellungsphase die Examenkandidaten durch „Kick-off-Workshops“ fit gemacht. Vor der mündlichen Prüfung folgt ein „Reality-Training“ zur Prüfungssimulation. Herzstück des Examenscoachings sind Supervisionen und Einzelcoachings, in denen u.a. mit spezifischen Methoden (z.B. mit der Wingwave®-Technik) stressbedingte Blockaden aufgedeckt und gelöst werden sollen. Auch potenziell stressende Faktoren werden prophylaktisch getestet und auflöst.

So können Examenskandidaten vor und während der Hochleistungssituation in emotionaler Balance bleiben. Das bisherige Ergebnis: Die Bestehensquoten ließen sich deutlich steigern: Im Wirtschaftsprüferexamen bestanden im Jahre 2008 57 Prozent und 2009 sogar 80 Prozent der Ernst & Young-Coaching-Kandidaten, gegenüber dem unternehmensübergreifenden Bundesdurchschnitt von nur 47 Prozent im Jahr 2008 und 58 Prozent im Jahr 2009.

*Marion Klimmer* ■