

Susanne Klein
Rein in die Führung

Susanne Klein

Rein in die Führung

**Top-Manager erläutern
ihre Erfolgsstrategien**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-111-6

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt | www.druckreif-rock.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagillustration: Bim/iStockphoto

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2010 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Einführung: Drop your Tools! 7

Teil 1: Vier Strategien 13

- Strategie 1: Fokus – Aufmerksamkeit bewusst lenken 15**
- Strategie 2: Energie – Kraft an der richtigen Stelle einsetzen 44**
- Strategie 3: Kontakt – gelingende Beziehungen gestalten 56**
- Strategie 4: Resilienz – innere Stärke und Unabhängigkeit sichern 77**

Teil 2: Einblicke in die Praxis – Interviews

mit Führungskräften 97

- Dr. Hans-Martin Blättner
Raiffeisen-Volksbank Miltenberg eG 99**
- Herbert Forker
Siegwerk Druckfarben AG 104**
- Martin Greiffenhagen
XL Airways Germany 110**
- Harald Hasselmann
Synovate Deutschland GmbH 115**
- Thomas Henkler
Int. Catering- und Food-Service-Unternehmen 121**
- Ingrid Hofmann
I.K. Hofmann GmbH 126**
- Martin Köhler
PartyLite Trading SA 132**
- Petra Krenn-Paul
O/D Ottweiler Druckerei und Verlag GmbH 138**

Dorothea Kronenberghs	
Directorbank	143
Prof. Klaus Leisinger	
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung	150
Wolfgang Moyses	
Simona AG	157
Bertram Salzinger	
inconso AG	163
Bernhard Schierenbeck	
Grontmij A&T GmbH	171
Wolfgang Schraml	
Océ Printing Systems GmbH	177
Wolfgang Stemmer	
Elba Bürosysteme GmbH & Co. KG	183
Dr. Florian Stetter	
Strabag Property and Facility Services GmbH	189
Thomas Ullrich	
Sodexo Beteiligungsgesellschaft B.V. & Co. KG	197
Sonja Willem	
Ethicon Germany-Austria-Switzerland, Johnson & Johnson Medical GmbH	203
Matthias Zander	
Credit Suisse AG	209

Teil 3: Trends – was Führungskräfte auszeichnet **215**

Teil 4: Erfolgsstrategien aus Sicht der Personalentwicklung **239**

Literatur	263
Über die Autorin	265
Dank	267
Stichwortregister	268

Einführung: Drop your Tools!

Die Geschichte ist durch den amerikanischen Organisationsforscher Karl E. Weick weithin bekannt geworden: 27 Feuerwehrleute folgten der Aufforderung »Drop your tools and run« nicht. Sie legten ihre schweren Geräte nicht ab, als das Feuer, das sie gerade bekämpften, zu explodieren drohte – auch nach Aufforderung durch ihre Vorgesetzten nicht. Das Ergebnis: Sie konnten sich nur langsam bewegen und damit dem Brand nicht entkommen. Sie verloren ihr Leben.

Darüber, warum die Feuerwehrleute nicht in der Lage waren, ihre Tools abzulegen, hat Weick in der Zeitschrift *Administrative Science Quarterly* nachgedacht. Er fragte sich: Vielleicht haben sie die Anweisung nicht gehört? Vielleicht verstanden die Feuerwehrleute die Brisanz der Lage nicht? Vielleicht fühlten sie sich sicherer mit ihren Werkzeugen in den Händen? Vielleicht wollten sie auch an der Strategie festhalten, die sie für den Notfall gelernt hatten?

Offensichtlich fühlten sich die Männer wohler *mit* ihren schweren Geräten, obwohl diese sie letztlich in den sicheren Tod führten. In dieser Krisensituation fiel den Feuerwehrmännern das Loslassen sichtlich schwer – so schwer, dass sie ihr Leben riskierten. Welche Schlüsse können wir aus diesem speziellen Verhalten in einer ganz besonderen Situation für unseren (Berufs-)Alltag ziehen?

Menschen reagieren nicht logisch. Das, was einmal gelernt wurde, wird immer wieder benutzt, auch wenn es für die aktuelle Situation unpassend ist. Etwas loszulassen, das bisher erfolgreich eingesetzt wurde, fällt nicht ganz leicht. Wir haben es eben als erfolgreiche Strategie kennengelernt und sehen kei-

Gründe für das Festhalten

Warum das Bewährte so wichtig ist

nen Grund, unser Verhalten zu ändern. Um Feuer effektiv zu bekämpfen, ist doch schweres Gerät notwendig – oder? Wer dabei stehen bleibt, sollte sich eines vergegenwärtigen: Verschiebt sich der Fokus, ändern sich die Tools. Das schnell zu realisieren und sich nach Alternativen umzusehen, setzt ein großes Maß an Flexibilität voraus.

Manchmal braucht es einfach auch einen Mutigen, der mit einer neuen Herangehensweise an eine Situation voranprescht. In einer vergleichbaren Situation wie der geschilderten wurde beobachtet, dass nur ein einziger Feuerwehrmann sich von seinen Tools lösen musste, um loszurennen. Es folgten dann binnen kürzester Zeit alle anderen.

Schlüsselfragen Im Business braucht man sicher nicht gleich alle Tools »hinzuworfen«, wenn man etwas Neues für sich entwickeln möchte. Vielleicht ist es einfach sinnvoll, sich die Tools nochmals genauer anzusehen und neu zu sortieren: Was benutze ich aus alter Gewohnheit und es passt bei näherem Hinsehen tatsächlich nicht mehr? Und was ist nach wie vor hilfreich?

Wenn Sie in eine Führungsposition hineinwachsen und aufsteigen, führen Sie immer mehr kraft Ihrer Persönlichkeit. Sie brauchen gar nicht mehr so viele Tools, sondern benutzen einfach das Instrument effektiver, das Sie bis jetzt noch nicht oder noch nicht systematisch genug anwenden: Ihre persönlichen Strategien.

Führen ohne Ballast Ohne schweres Gerät, ohne gedankliche Begrenzungen durch alle möglichen Dos and Don'ts, die Sie im Laufe Ihrer beruflichen Laufbahn gelernt haben, lassen sich manche Situationen leichter managen. Die zunehmende Komplexität und Vielfalt macht es notwendig, mit einer entsprechend höheren Komplexität und Vielfalt darauf zu reagieren. Und es gibt kaum ein betriebswirtschaftliches Tool, das diesem Anspruch gerecht wird.

Besonders im Bereich der Menschenführung ist es müßig, über »richtig« und »falsch« zu sprechen – oder nach Tools zu su-

chen, die für jeden Mitarbeiter und für jede Situation passend, angemessen und erfolgreich sind. Kaum vorstellbar, dass es so etwas gibt. Auf ein komplexes Umfeld kann nur ein komplexes System reagieren, wie wir Menschen das glücklicherweise sind. Das setzt natürlich voraus, dass wir diese innere Komplexität nutzen und nicht dem Bedürfnis nachgeben, alle Dinge um uns herum zu vereinfachen oder immer eine Ursache (einen Schuldigen) für ein Ergebnis zu suchen. Mit dieser Methode arbeiten wir eher aktiv daran, den Erfolg zu verhindern. Ziel-führend scheint in einem komplexen Umfeld ein anderer Ansatz zu sein: Wir sollten unsere Fähigkeit schulen, die innere Komplexität gut zu managen, im chaotischen Rahmen Klarheit zu schaffen und uns aktiv und eindeutig nach außen hin zu positionieren. Dafür sind bestimmte Strategien notwendig, um die es in diesem Buch geht.

Führungskräfte genießen heutzutage in der Regel eine exzellente Ausbildung. Sie lernen Werkzeuge kennen, mit deren Hilfe sie erfolgreich managen und anleiten können. Sie benutzen moderne Kommunikationsmittel. Sie denken und handeln global. Sie gehen immer wieder zu hochkarätigen Schulungen. Und es ändert sich auch etwas – doch vielleicht nicht genug?

Führungskräften widerstrebt es oft, sich auf ihre eigenen Fähigkeiten zu verlassen. Es fehlt manchmal einfach der Mut, auf die innere Stimme zu hören und so zu guten Entscheidungen zu kommen. Das Gefühl, äußereren Anforderungen gerecht werden zu müssen – also in gewissem Sinne »fremdgesteuert« zu sein –, überwiegt häufig. Dieser Ansatz ist immer noch sehr verbreitet, obwohl in verschiedenen Disziplinen bereits nachgewiesen wurde, dass mehr als 60 Prozent der Businessentscheidungen intuitive Entscheidungen sind.

Jenseits von Tools und Handlungsanweisungen können Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit nutzen, um immer mehr und immer besser zu verstehen. Sie können präziser entscheiden, wie sie ihre Energie einsetzen und was sie fokussieren – ohne andere Dinge aus dem Blick zu lassen. Gleichzeitig achten sie darauf, auch im Stress des Büroalltags in ihrer Mitte zu bleiben.

Ideale Bedingungen für Führungs-kräfte?

Auf die Intuition hören!

Herausragende und erfolgreiche Führungskräfte haben an der Entwicklung ihrer Persönlichkeit gearbeitet, sie haben ihre Stärken und Schwächen reflektiert und ihre individuelle Strategie aufgebaut. Sie haben die Autorität zur Führung nicht allein aus ihrer Rolle und hierarchischen Position, sondern aus ihrer Persönlichkeit heraus entwickelt. Das ist eine Erkenntnis, die ich aus 20 Jahren Coachingpraxis im oberen und mittleren Management ziehen kann.

Zentrale Führungs-themen

Im Coaching von Führungskräften sind unabhängig vom konkreten Thema immer wieder folgende vier Themen relevant:

- Fokus: Aufmerksamkeit bewusst lenken
- Energie: Kraft an der richtigen Stelle einsetzen
- Kontakt: gelingende Beziehungen gestalten
- Resilienz: innere Stärke und Unabhängigkeit sichern

Von Profis lernen

Wenn sich Führungskräfte aktiv mit diesen vier Themen auseinandersetzen und eine stabile Haltung dazu entwickeln, haben sie einen persönlichen Weg und damit eine Erfolgsstrategie jenseits von allem Fach- und Führungswissen entwickelt. An der Entwicklung dieser Erfolgsstrategien können Sie, verehrte Leserinnen und Leser, in Form der in diesem Buch enthaltenen Interviews direkt teilhaben. Dabei haben wir jeweils ausführlich über alle vier Strategien gesprochen und überlegt, wie die innere Aufstellung aussieht, um in einem dynamischen Umfeld gut sortiert erfolgreich agieren zu können. 19 Menschen aus dem Top-Management erläutern ihre persönlichen Strategien. Sie lernen als Leserin, als Leser viele individuelle Wege kennen und können eine für Sie persönlich stimmige erfolgreiche Strategie aus diesen Erfahrungen zusammenstellen.

Aufbau des Buches

Der erste Teil des Buches macht Sie zunächst im Detail mit den vier Strategien – Fokus, Energie, Kontakt und Resilienz – vertraut und gibt Ihnen wertvolle Hintergrundinformationen. Dann folgen im zweiten Teil die ausführlichen Interviews mit den Führungskräften. Im dritten Teil werden die Interviews ausgewertet: Welche Gemeinsamkeiten finden sich? Welche Unterschiede lassen sich erkennen? Kann man von bestimm-

ten Trends sprechen? Im vierten Teil schließlich schauen wir auf Erfolgsstrategien aus Sicht der Personalentwicklung. Hier hat ein erfahrener Personalentwickler das Wort.

Vier Erfolgsfaktoren und das Wissen erfahrener Top-Manager:
Freuen Sie sich darauf!

Susanne Klein, Oktober 2010

Teil 1: Vier Strategien

Strategie 1: Fokus – Aufmerksamkeit bewusst lenken

Sich fokussieren zu können, ist ein wesentliches Kriterium für den unternehmerischen Erfolg. Der Fokus auf bestimmte Themen erfordert eine gute Entscheidung: Wir fragen uns:

- Was ist wirklich wichtig?
- Auf was kommt es hier tatsächlich an?

Um den richtigen Fokus zu finden, ist es hilfreich, seine Aufmerksamkeit auf bestimmte, wesentliche Faktoren zu richten, damit zu arbeiten und diese so in ihrer Wirkung zu verstärken. Das sind die Faktoren, die das Unternehmen entwickeln und die es voranbringen. Um diese Faktoren zu identifizieren, ist eine fundierte Kenntnis des Unternehmens und der Zielmärkte erforderlich. Die Fähigkeit, das eigene Unternehmen zu beobachten, sich Zeit zu nehmen, um Muster zu erkennen und diese zu nutzen, ist hier von besonderem Wert. Sind diese so genannten »Leverage Points« identifiziert, können Sie systematisch Ihren Fokus auf diese Punkte richten und hier die möglichen Hebel nutzen.

**Die Basis:
Leverage Points
identifizieren**

Gleichzeitig ist es wesentlich, im Rahmen des gefundenen Fokus flexibel und veränderungsfähig zu bleiben. Alles um Sie herum unterliegt einer permanenten Veränderung, die sich in Ihrer eigenen Flexibilität widerspiegelt. Dabei gilt es, eine gute Balance zwischen Stabilität und Veränderung im Unternehmen zu realisieren.

Flexibel bleiben

Wir widmen uns auf den folgenden Seiten diesen fünf Themen:

- Fokus 1: Aufmerksamkeitsmanagement**

Fokus 2: Aufmerksamkeit und Denken

Fokus 3: Leverage Points in Systemen erkennen

Fokus 4: das Prinzip Langfristigkeit

Fokus 5: Flexibilität und Veränderungsfähigkeit

Fokus 1: Aufmerksamkeitsmanagement

»Bei uns wird Multitasking verlangt. Alles gleichzeitig auf dem ›Schirm‹ haben. Dann klappt es. Aber ich habe das Gefühl, dass ich das gar nicht kann«, sagte mir einmal eine Führungskraft im Coaching. Der Manager dachte außerdem, dass seine Kollegen – anders als er – dazu in der Lage seien, ihre Aufmerksamkeit gleichzeitig voll und ganz auf mehrere Dinge zu richten, und schloss daraus, dass sie ihm überlegen waren.

Multitasking als Zaubermittel?

Multitasking scheint *die* Lösung für das Problem der Komplexität und Parallelität zu sein. Gut, wenn man das kann. Frauen, so meinen viele Menschen, sind in dieser Hinsicht den Männern deutlich überlegen. Das ist jedoch nur eine Hypothese.

Wie ist das zum Beispiel beim Autofahren? Gelingt es Ihnen, mit voller Aufmerksamkeit zu telefonieren oder ein Gespräch mit dem Beifahrer zu führen, wenn Sie Auto fahren? Frauen wie Männer bestätigen sofort, dass sie in einer schwierigen Verkehrssituation ihre Aufmerksamkeit für das Gespräch herunterfahren und sie dem Geschehen auf der Straße widmen. Sie bekommen von dem Gespräch nicht mehr so viel mit, bis der Verkehr wieder normal läuft. Und umgekehrt wissen die meisten Fahrer nach einem konzentriert geführten Gespräch oft nicht so ganz genau, wo sie sind. Sie können nicht beschreiben, wie sich der Verkehr in den letzten Minuten gestaltet hat, oder wissen nicht, wie schnell sie momentan fahren dürfen.

Die volle Aufmerksamkeit kann – wenn man der Gehirnforschung Glauben schenkt – nur bei einem Thema sein. Tut man zwei Dinge gleichzeitig, dann bekommt eine Tätigkeit mehr Aufmerksamkeit und die andere weniger. So lassen sich Routinetätigkeiten gut mit fordernden Tätigkeiten verbinden: Hausarbeit und Radio hören, Essen und ein Gespräch führen, joggen und nachdenken und so weiter.

Eine Versuchs-anordnung

Mit der geringen Fähigkeit zu Multitasking sind Sie also in guter Gesellschaft. Die sequenzielle Verarbeitung des Gehirns wird in den letzten Jahren auch immer wieder durch die For-

schung nachgewiesen – so erst kürzlich (2009) in einer Studie von Steven Yantis, Professor für Hirnforschung und Psychologie an der Johns Hopkins Universität, und seiner Mitarbeiterin Sarah Shomstein. Sie untersuchten die Gehirnaktivität von 19- bis 35-jährigen Probanden mithilfe der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRI). Die Versuchspersonen wurden gebeten, sich schnell verändernde Buchstaben und Zahlen auf einem Computerbildschirm anzuschauen, während drei unterschiedliche Stimmen ihnen per Kopfhörer andere Zahlen und Buchstaben vorlasen.

Es zeigte sich, dass die Gehirnaktivität sich veränderte, je nachdem, welcher Sinneskanal in den Vordergrund der Aufmerksamkeit rückte: Achteten die Probanden primär auf die visuellen Informationen, sank die Aktivität in den für das Hören zuständigen Gehirnregionen deutlich ab. Im umgekehrten Fall reduzierte sich die Aktivität im visuellen Kortex (Gehirnrinde):

»Wenn wir die Aufmerksamkeit dem Hören zuwenden, regelt dies gleichzeitig die Signalstärke der eintreffenden Signale im visuellen Bereich unseres Gehirn herunter«, erklärt Yantis. »Die Daten, die wir jetzt haben, deuten stark darauf hin, dass unsere Aufmerksamkeit streng limitiert ist – ein Nullsummenspiel. Wenn die Aufmerksamkeit auf einen Kanal gerichtet ist – beispielsweise das Telefonieren mit einem Handy –, geht dies auf Kosten eines anderen Sinneskanals – in diesem Fall die visuelle Leistung des Fahrens.« (*The Journal of Neuroscience*)

Die Aufmerksamkeit wird geteilt

Diese Auffassung teilen verschiedene Hirnforscher. So zum Beispiel auch Gerald Hüther und Manfred Spitzer, mit deren Erkenntnissen wir uns noch beschäftigen werden.

Aufmerksamkeitslevel wählen

Aufmerksamkeit kann also verteilt, aber nicht vermehrt werden. Vielleicht erleben Sie es auch häufiger, dass viele Dinge, die gleichzeitig ablaufen, Sie eher zerstreuen, als Sie zu fokussieren. Stellen Sie sich einen Tag vor, an dem Sie versucht ha-

Das Aufmerksamkeitsdilemma

ben, viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten und parallel an Lösungen zu arbeiten. Außerdem haben Sie sich dabei auch noch bemüht, strategisch an die Dinge heranzugehen. Vermutlich werden Sie anschließend das Gefühl nicht los, nichts wirklich geschafft zu haben – ganz im Gegensatz zu dem Erlebnis, ein Thema tatsächlich durchdrungen und zufriedenstellend bearbeitet zu haben. Die volle Aufmerksamkeit fehlt und damit leidet die Verarbeitungstiefe, die für ein wirkliches Durchdringen einer Thematik Voraussetzung ist.

Es scheint eher unpopulär zu sein, sich mit voller Aufmerksamkeit einem Thema zu widmen. Vermutlich wird man sogar aktiver und energetischer wahrgenommen, wenn man vieles gleichzeitig und nichts richtig macht. Die Qualität leidet aber langfristig unter einem solchen Verhalten und die fehlenden soliden Ergebnisse fallen nach einiger Zeit auf Sie selbst zurück.

Wie Aufmerksamkeit verteilt werden kann

Was schon gelingen kann, ist, seine ungeteilte Aufmerksamkeit im schnellen Wechsel verschiedenen Themen zuzuwenden. So ist es denkbar, ein großes Projekt zu verfolgen, daran strategisch zu arbeiten und immer wieder zwischendurch zu anderen Themen Entscheidungen zu treffen. Sie arbeiten dann an Thema A, bis Ihnen nichts mehr dazu einfällt, dann arbeiten Sie an Thema B, dann an C und dann nehmen Sie sich wieder A vor. Meistens fällt Ihnen dann wieder etwas dazu ein. Das wäre vielleicht auch passiert, wenn Sie intensiver darüber nachgedacht hätten. So haben Sie das Thema A nur in den Hintergrund gebracht und sich mit voller Aufmerksamkeit mit B und C beschäftigt. A blieb aber präsent. Es arbeitete im Hintergrund weiter und wurde dann wieder fokussiert, als B und C entschieden waren.

Aufmerksamkeit ist also kein geschlossenes Konzept, sondern kann eher in verschiedenen Intensitätsstufen betrachtet werden. So können Sie Ihre Aufmerksamkeit gestuft vergeben:

Intensitätsstufen der Aufmerksamkeit

- Level 1 – fokussierte Aufmerksamkeit: Sie versuchen, ein Thema voll fokussiert zu verstehen und sinnvolle Schritte abzuleiten. Dabei nutzen Sie alle Ihre Sinneskanäle und

Kontextinformationen, Ihre Aufmerksamkeit schwingt also frei zwischen verschiedenen interessanten und zum Thema gehörenden Aspekten. Ihre Interaktion mit den beteiligten Personen ist fokussiert. Sie lassen sich nicht durch andere Themen ablenken. Diese Mischung aus Fokussieren und freier Aufmerksamkeit bringt viele gute Ergebnisse.

- Level 2 – einfache Aufmerksamkeit: Sie bearbeiten ein Thema, das nicht Ihre gesamte Kapazität benötigt, weil es eine Routinearbeit ist. Sie recherchieren etwas im Internet oder beobachten eine Sitzung. Gleichzeitig denken Sie über andere Dinge nach. Sie haben Ideen und es fallen Ihnen Dinge ein, die Sie noch erledigen möchten, Sie springen gedanklich von Thema zu Thema. Sie lassen Ihre Gedanken treiben. In diesem Modus arbeiten Sie nicht voll fokussiert und das, was Sie vordergründig tun, enthält leicht Fehler. Sie bearbeiten aber gleichzeitig mit entsprechend weniger Tiefe andere Themen.
- Level 3 – Hintergrundaufmerksamkeit: Ein Thema ist für Sie im Hintergrund präsent. Sie denken nicht aktiv darüber nach. Es entwickeln sich möglicherweise dennoch Lösungen, die Ihnen erst bewusst werden, wenn Sie sich wieder voll fokussiert diesem Thema widmen. Manchmal schieben sich gute Ideen auch in den Vordergrund. Das erleben wir dann als spontane Ideen, ohne wahrzunehmen, dass unser Prozessor auf einem geringen Level von Aufmerksamkeit die ganze Zeit an diesem Thema gearbeitet hat.

Aufmerksamkeitsmanagement bedeutet, bewusst und aktiv zu entscheiden, mit welchem Level an Aufmerksamkeit ein Thema bearbeitet werden soll. Wählen Sie für ein wichtiges Thema bewusst Level 1 aus, bleiben Sie gleichzeitig gelassen, entspannt und frei. Spitzensportler nennen diesen Zustand »Operating in the zone«. Hier geht synchron nichts anderes.

Level 1: Operating in the zone

Seine Aufmerksamkeit zu fokussieren bedeutet noch etwas anderes, als sich zu konzentrieren. Beim Fokussieren von Aufmerksamkeit nehmen Sie weiterhin mit allen Sinnessystemen

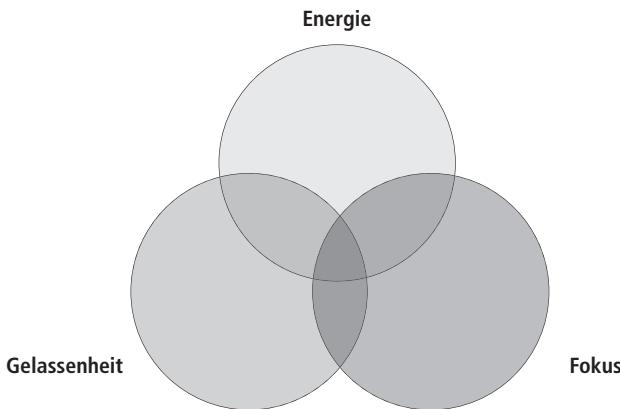
Aufmerksamkeit vs. Konzentration

wahr und beziehen die breiteren Kontexte mit ein. Bei der Konzentration hingegen schalten Sie bestimmte Prozesse ab, um sich nur mit dieser Aufgabe zu beschäftigen. Das ist bei Aufgaben, die Konzentration erfordern, unbedingt nötig, beispielsweise beim Rechnen. Hier gibt es eine klare Aufgabe und auch nur ein richtiges Ergebnis. Bei Aufgaben der Führung und des Managements sind die Dinge nicht immer so einfach und klar strukturiert. Hier kann es ergebnisreicher sein, den Fokus weiter zu stecken, um relevante Dinge nicht aus der Betrachtung zu verlieren. Sie kennen das vermutlich auch, dass zum Beispiel ganz geniale Konzepte entwickelt werden, die aber weder zum Unternehmen noch zur aktuellen Marktsituation passen.

Störfaktoren In den Zustand der fokussierten Aufmerksamkeit zu gelangen, erfordert etwas Übung. Manchmal ist diese Fähigkeit nicht spontan abrufbar. Angenommen, Sie nehmen sich nun vor, einer Aufgabe mit fokussierter Aufmerksamkeit zu begegnen. Sie sorgen dafür, dass Sie nicht abgelenkt werden, und nehmen sich ausreichend Zeit. Dennoch gelingt es Ihnen nicht, in einen inneren guten Zustand der Gelassenheit bei gleichzeitiger Energie und einem guten Fokus zu gelangen. Sie kommen nicht recht voran. Immer wieder stören andere Gedanken. Es gibt im Moment nicht genügend Raum.

Innere Hindernisse Manchmal hindern wir uns selbst daran, in diesen Zustand zu gelangen, selbst wenn alle äußereren Störungen ausgeschaltet sind. Es sind innere Themen, die uns den Fokus nehmen: Wir stehen uns selbst im Weg. Timothy Gallaway bringt es so auf den Punkt: $\text{Performance} = \text{Competence} - \text{Disturbance}$ ($\text{Performance} = \text{Kompetenz} \text{ minus } \text{Störung}$).

In seinen Büchern über Golf- und Tennistraining zeigt es der Autor deutlich: Ein guter Spieler spielt im Zustand der fokussierten Aufmerksamkeit. Gelingt bei perfekter Technik ein Schlag nicht, dann liegt es daran, dass es innerlich zu viele Störungen gibt. Der Spieler hat die Balance aus Energie, Gelassenheit und Fokus noch nicht gefunden. Er lenkt sich immer wieder selbst ab. In diesem Zustand kann keine gute Performance gelingen.



Und so ist das auch im Job. Wenn zu viele Dinge im Kopf hin- und herwandern, ist es schwer, sich zu fokussieren. Es kann zunächst wichtig sein, ein Thema, das diesen Prozess stört, zu bearbeiten, um freie Kapazitäten zu schaffen. Manchmal reicht es auch, wenn wir mit uns selbst klären, wann wir auf dieses Thema zurückkommen. Das bewirkt oft, dass unser Arbeitsspeicher wieder frei wird.

Voraussetzungen für fokussierte Aufmerksamkeit

Für diesen Zustand braucht es Energie bei gleichzeitiger Gelassenheit. Sobald Sie sich beispielsweise unter Druck setzen und unbedingt ein gutes Ergebnis erzielen wollen oder zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein möchten, kann dieser innere Druck das Gelingen stören. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist die Basis, um in diesen guten Zustand zu gelangen.

Operating in the zone

Den Zustand der fokussierten Aufmerksamkeit erleben Sie immer dann, wenn Sie mit Spaß bei der Sache sind und alle inneren »Muss«- und »Soll«-Gedanken ausblenden können. Besonders gut können Sie das beim Sport erleben. Neben Tennis, Golf und diversen Kampfsportarten bietet sich dafür auch das Bogenschießen an. Im Zustand der fokussierten Aufmerksamkeit lassen sich fast alle Themen des Lebens wunderbar lösen.

Das Gefühl: zu hohe Erwartungen

Oft sind es gar nicht einmal störende Gedanken, die das »Operating in the zone« begrenzen, es geht dabei meistens um Gefühle. Ein besonders störendes Gefühl ist bei vielen Führungskräften der Erwartungsdruck an sich selbst. Sie haben sehr hohe Erwartungen an sich und eine genaue Vorstellung davon, wie, mit welchem Erfolg und in welcher Zeit sie eine Aufgabe gelöst haben wollen. Gelingt das dann nicht sofort oder stellt sich das Problem als komplexer heraus als bei der ersten Betrachtung, dann gelingt es ihnen nicht, die Aufmerksamkeit gleichzeitig fokussiert und frei zu halten. Es wird in vielen Fällen eine Art innerer Druck aufgebaut: »Das schaffst du nie!«, »Wie soll das denn gelöst werden?«, »Du musst was tun!«, »Das dauert alles viel zu lange«, »Der Markt wartet sicher nicht auf uns«, um nur einige Beispiele zu nennen.

Innerer Druck: nicht unbedingt positiv

Der Leistungsanspruch an sich selbst ist bei vielen Führungskräften so hoch, dass sie in ihrer realen Performance hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Das Gefühl, dass diese inneren Treiber die Leistung verbessern, lässt sich in der Praxis nicht bestätigen. Der innere Druck hält uns eher davon ab, die Dinge mit fokussierter und freier Aufmerksamkeit zu betrachten und strategisch sinnvolle Lösungen zu entwickeln. Wie sind dann gefangen in uns selbst, fühlen uns getrieben und arbeiten im Laufe der Zeit dadurch immer mehr reaktiv als proaktiv.

Die gute Nachricht: Wir bemerken es nicht, denn wir haben das Gefühl, uns anzustrengen und unser Bestes zu geben. Das fühlt sich erst einmal gut an und wir denken, schon damit erfolgreich sein zu können. Die schlechte Nachricht: Anstrengung zeigt sich nicht unbedingt in der Qualität des Ergebnisses. Es gibt hervorragende Leistungen, die wie von selbst entstehen. Und es gibt mühsam und mit viel Disziplin erbrachte Leistungen, die eher mittelmäßige Qualität haben. Und eines ist ja klar: Ein Unternehmen erwartet von seinem Management nicht, dass es sich anstrengt, es erwartet einfach gute Ergebnisse.

Die gelassene fokussierte Aufmerksamkeit immer wieder zu trainieren, damit sie uns im rechten Moment zur Verfügung steht, kann daher sehr hilfreich sein.