

Klarer Fokus auf das Ziel

René Esteban

Die heutige Welt braucht kein Change Management mehr, sondern die Fokussierung von Teams auf die gewählten Ziele sowie das Liefern von echten Resultaten.

René Esteban beschreibt hier fünf goldene Regeln der Fokussierung bei Veränderung.



Illustrationen: istock/Vectors2016, istock/lvcandy

Die Welt ist komplex geworden und verändert sich mit exponentieller Geschwindigkeit. Um als Unternehmen auch morgen noch zu bestehen, war Change Management bislang das Mittel der Wahl. Doch das Change Management von vor 30 Jahren funktioniert nicht mehr wie früher in einer Welt von VUCA, digitaler Transformation und Gig Economy. Vor allem Führungskräfte in Corporates sind davon betroffen: mit ständigen Veränderungen von Rollen, wechselnden Chefs, konkurrierenden Zielen und zusätzlichen Aufgaben. Change Management ist zum „Change Chasing“ mutiert.

Sinnvoll und bewegend

Die heutige Welt braucht kein Change Management mehr. Was Führungskräfte für ihre Teams brauchen, ist „Inspired Focus“. Inspired Focus ist die Kunst, Menschen in einer Organisation auf ein Ziel zu fokussieren – trotz der steigenden Informationsflut, wechselnden Verantwortlichkeiten und zunehmender Arbeitsflut. **Sich zu fokussieren braucht Mut; den Mut, öfters „nein“ zu Projekten und Ideen zu sagen.** Denn jedes „Nein“ verhilft zum Erfolg bei den Zielen, zu denen wir „Ja“ gesagt haben. Doch mit „Fokus“ allein ist es nicht getan. Das, was wir erreichen wollen, darf sinnvoll sein, bewegen, inspirieren. Es geht darum, den Change nicht mehr nur zu „managen“, sondern Teams mit voller Motivation auf das Ziel zu fokussieren und echte Resultate zu liefern. Doch wie sieht der neue Ansatz „Inspired Focus“ konkret aus?

Regel 1: Mach Dir bewusst, ob Du wirklich etwas bewegen möchtest (Purpose)

Wir wollen heute mehr als überleben und unsere Gene an die nächste Generation weitergeben. Heute kann jeder mit 22 nach Tibet gehen und Mönch werden. Doch auch diejenigen, die mit Religionen und Philosophien nicht so viel anfangen können, wollen über sich hinauswachsen und Teil von etwas Größerem sein. Das hat enorme Konsequenzen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden.

Ich bin fest davon überzeugt, dass es zu den tiefsten und erfüllendsten Sinnerfahrungen für Menschen gehört, gemeinsam große Ziele zu errei-

chen. Wenn es Unternehmen gelingt, einen Rahmen zu schaffen, der Menschen inspiriert, das Beste aus sich herauszuholen und ihre Träume zu verwirklichen, werden diese mit hoch motivierten Mitarbeitenden epische Dinge erschaffen. Jedes Unternehmen und jedes Team braucht zuallererst eine Mission. Und die fängt mit Dir an: Willst Du wirklich etwas bewegen? Verschreibst Du Dich voll und ganz dieser Aufgabe? Finde für Dich heraus, ob Du wirklich diese Herausforderung meistern möchtest und inwiefern sie Dir mehr gibt als nur den Haken zu machen in einer Checkbox.

Regel 2: Definiere das Mandat klar (One Goal)

Wie oft hast Du das schon gesehen: Projekt- oder Organisationsleiter arbeiten vor sich hin und treffen keine klaren Entscheidungen, Mitarbeitende sind demotiviert und haben das Gefühl, nicht wirklich etwas zu leisten. Woran liegt das? Vor allem daran, dass der Auftrag nicht klar ist. Das Mandat wird häufig beiläufig ausgesprochen à la „Machen Sie uns digital“, oder „Bauen Sie uns ein neues Kunden-erlebnis“.

Viele trauen sich nicht nachzufragen, was konkret gemeint ist. Genau das führt zum Misserfolg. Daher: Nimm niemals ein Mandat ohne Follow-up-Termin an. Denn es ist in Deinem und im Interesse Deines Chefs, tatsächlich das zu definieren, was man auch haben möchte. Wenn der CEO vor der Wursttheke steht und sagt, „ich möchte gerne Wurst“ – dann hilft das der Verkäuferin auch nicht viel und es wird einige Versuche benötigen, bis beide glücklich sind. Viele trauen sich nicht, zusätzliche Fragen zu stellen.

Den Follow-up-Termin gut vorbereiten

Deshalb: Bereite Dich auf den Follow-up-Termin sehr gut vor, recherchiere bei guten Bekannten und Vertrauten. Frage dann den Mandats-Erteiler so lange, bis Du zu 100 Prozent verstanden hast, was er oder sie wirklich will. Hast Du es nicht verstanden, fang nicht an. Sage konkret, dass es Dein Ziel ist, ein gutes Ergebnis zu erzielen. Dieses Zeit-Investment zahlt sich am Ende aus.

Mindestens folgende Fragen solltest Du Deinem Mandats-Erteiler bzw. Deiner Mandats-Erteilerin stellen:

- 1 Stellen Sie sich vor, es ist der Tag nach der Zielerreichung: Woran machen Sie es fest, dass ich das Ziel gut erreicht habe?
- 2 Warum ist Ihnen das Ziel wichtig?
- 3 Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- 4 Wie darf ich Sie über den Fortschritt informieren?
- 5 Darf ich Ihnen etwas vorformulieren, das meine Stakeholder über mein Mandat informiert?
- 6 Wann in dieser Woche darf ich Ihnen mein Konzept vorstellen? (Um darzustellen, was Du konkret benötigst, um das Ziel zu erreichen)

Regel 3: **Inspirierte alle Mitarbeitenden, mitzumachen (Inspiration)**

Die meisten Projektziele sind zu rational und emotionslos. Da geht es lediglich um den Launch einer Software, um die Steigerung der Umsatzziele um zehn Prozent oder andere Ziele, die, wenn wir ehrlich sind, nicht wirklich Endorphine in uns auslösen. Nur, wie schaffst Du es, dass Dein Team eine unbändige Energie entwickelt und nicht mehr anders kann, als dieses eine Ziel zu erreichen? Um es in den Worten von Antoine de Saint-Exupéry zu sagen: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Genau das ist die gedankliche Ziel-Simulation, um die es hier geht.

» Überall, wo heute absolute Höchstleistungen erbracht werden, kommt die gedankliche Ziel-Simulation zum Einsatz.

Überall, wo heute absolute Höchstleistungen erbracht werden – im Spitzensport, in der Notfallmedizin, bei Anti-Terror-Einheiten der Polizei oder in der Raumfahrt – kommt diese gedankliche Ziel-Simulation zum Einsatz. Diese Technik kommt aus dem Mental-Coaching. Bei dieser Technik erlebt ein einzelner Coachee oder ein Team unter Anleitung eines Mental-Coachs eine zukünftige Situation allein in Gedanken. Es ist, als liefe im Kopf ein Film ab, der das zukünftige Geschehen bereits in allen Facetten zeigt. Anschließend ist es für das Gehirn so, als hätte es diese Situation schon einmal erlebt. Und alles, was wir schon einmal erlebt haben, stuft unser Gehirn als wiederholbar ein.

Fühlte sich das Ziel vor der gedanklichen Simulation noch unerreichbar an, so erscheint es nach Anwendung dieser Mentaltechnik als machbar. Doch damit nicht genug: War es Teil der gedanklichen Ziel-Simulation, die Glücksgefühle nach Erreichung des Ziels vorwegzunehmen, so ist das Unterbewusstsein nun darauf programmiert, diese Gefühle tatsächlich zu erleben. Man ist hoch motiviert, alles dafür zu tun, um in den Glückszustand zu kommen, der allein in Gedanken schon so wunderschön war. Wie großartig muss es also sein, das real zu erleben?

Die US-Raumfahrtorganisation NASA arbeitet schon seit Jahrzehnten erfolgreich mit dieser Mentalcoaching-Technik für ihre Astronauten. Sie lässt ihre Astronauten jedes Detail der Situation im All immer und immer wieder im Kopf durchspielen, bevor es schließlich heißt: „We have a lift-off.“ Raumfahrt ist extrem teuer. Man will bei der NASA absolut sichergehen, dass Astronauten der Situation gewachsen sind und sich nie überfordert fühlen. Die Simulationen im Training sorgen dafür.

Regel 4: **Fokussiere die Teams auf das eine Ziel (Fokus)**

Wo alle viel zu viel auf einmal wollen, dauert es unnötig lang, die banalsten Ziele zu erreichen. Oder das Ziel gerät zeitweise sogar ganz aus dem Blick. Der Fokus auf ein wichtiges Ziel bedeutet Klarheit, Konzentration und Beharrlichkeit. Er erfordert Durchhaltevermögen von allen Beteiligten und vor allem Selbstdisziplin.

Das widerspricht erst einmal massiv dem heutigen Zeitgeist. In den meisten Corporates hat eine Kultur der Too-Muchness um sich gegriffen. Alle fragen sich: „Was kann ich noch alles schaffen in

noch kürzerer Zeit?“ Und das ist genau die falsche Frage. Die richtige Frage lautet: „Was von dem, womit ich mich heute den ganzen Tag lang beschäftige, zählt am meisten auf mein großes Ziel – das Mandat – ein?“ Es geht bei Fokus nicht primär um Effizienzsteigerung. Es geht auch nicht um noch mehr Ziele. Sondern es geht um die Qualität eines Ziels.

Kulturell schwieriges Thema

Wie oft begegnen Dir Führungskräfte, die über ihre Mitarbeitenden meinen, sie würden nicht effizient genug arbeiten? Doch das ist gar nicht das eigentliche Problem. Denn der mangelnde Fokus besteht in Wirklichkeit darin, dass die Teammitglieder an 20 Themen gleichzeitig arbeiten und die Qualität bei allen Themen auf zehn Prozent reduzieren. Anders wäre dieses Pensum auch gar nicht zu schaffen.

Ein einziges großes Ziel – das ist in vielen Organisationen ein kulturell schwieriges Thema. Auch, weil hektische Betriebsamkeit als Qualitätsmerkmal gewertet wird.

Entferne Dich von hektischer Betriebsamkeit und lerne stattdessen, wie man konzentriert – und gleichzeitig entspannt – große Ziele erreicht.

Nur wie kommt man nun dahin?
In fünf ganz einfachen Schritten:

- 1 Brainstormen: Welche Ziele sind wichtig oder könnten sich lohnen, um das Mandat zu erfüllen?
- 2 Priorisieren: Was ist das eine, große Ziel und was sind die drei wichtigsten Unterziele?
- 3 Kommunizieren: Wer sind Deine Stakeholder und welche Informationen brauchen diese?
- 4 Abwehren: Was lenkt mich ab vom Ziel und wie blocke ich diese Ablenkung ab?
- 5 Dranbleiben: Was stärkt mich auf dem Weg und hält meine Motivation hoch?

Wenn Du einmal angefangen hast, konsequent auszusortieren, was wichtig oder nicht wichtig ist, wirst Du überrascht sein, wie gut es funktioniert. Neben den Vereinbarungen, die Du mit anderen ausdrücklich triffst, kommt Dir auch ein gewisser Lerneffekt zugute. Kennen Menschen Dich als immer verfügbar und ansprechbar, dann werden sie auch davon Gebrauch machen.

Wissen sie allerdings umgekehrt, dass Du fokussiert arbeitest und sie schon einen guten Grund haben sollten, um Dich zu stören, dann werden sie sich auch darauf einstellen. Willenskraft

wirst Du immer wieder brauchen. Deshalb belohne Dich selbst ab und zu. Je besser Du deine persönlichen Motivatoren kennst, desto besser kannst Du sie einsetzen, wenn es die unvermeidlichen Rückschläge gibt.

Regel 5: Gib alles oder fang erst gar nicht an (Commitment)

Am Ende werden wir an dem gemessen, was wir auf die Straße gebracht haben. So wichtig es auch ist, einen Purpose zu haben, eine Vision, ein großes Ziel, und so sehr es auch hilft, die Erreichung des großen Ziels zu simulieren – an einem bestimmten Punkt geht es immer darum, tatsächlich zu liefern. Dazu gehört es, dranzubleiben und selbst dann nicht aufzugeben, wenn einem der Wind ins Gesicht bläst. Es geht nicht darum, die Peitsche zu schwingen und Dein Team anzutreiben, damit es gefälligst liefert. Es geht darum, das Denken, Reden und Handeln auf das Ziel auszurichten und im Alltag fokussiert zu halten. Die Kunst besteht darin, täglich hart an der Umsetzung zu arbeiten – und dabei gleichzeitig locker zu bleiben, Fehler zu tolerieren und nicht gleich aus der Fassung zu geraten, wenn einmal etwas nicht funktioniert oder nicht ganz so schnell geht wie gewünscht. Lebe auch damit, dass nicht immer alle alles gut finden werden, was Du machst. **cl**



Literaturtipp

René Esteban (2020):
„Do Epic Stuff!“,
Campus Verlag

René Esteban

ist Fokussierungsexperte, Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens FocusFirst GmbH. Er unterstützt Führungskräfte und deren Teams unter anderem in DAX-30-Konzernen, ihre herausfordernden Ziele zu erreichen.

