

BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

#07

01.07.2025

Fokus, Freude, Flow erleben

Was Flow möglich macht – und wie
Arbeit konzentrierter, motivierender
und sinnvoller wird. **Ab Seite 8**

» Themen. Autoren. Editorial.

Foto: Thomas Maria Laimgruber



Ablenkung ist die neue Normalität – und Fokus ein seltener Zustand. Wer im Job echten Flow erlebt, arbeitet nicht nur produktiver, sondern auch erfüllter.

Was diesen Zustand ermöglicht und wie Unternehmen ihn fördern können, beschreibt der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi in seinem Buch „**Flow im Beruf – Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz**“ (Klett-Cotta, 2004). Die Buchzusammenfassung von *getAbstract* lesen Sie **ab Seite 8**.

PowerPoint allein macht noch keine gute Präsentation. Entscheidend ist, wie Informationen

vermittelt werden – gehirngerecht, klar und reduziert. **Sieben psychologische Prinzipien, die Ihre Präsentationen verbessern** und überzeugender machen, zeigt Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska **ab Seite 6**.

Was braucht Führung? Mehr als Methoden. Sie verlangt nach Haltung, Reflexion und Zukunftskompetenz. Das Modell der Alpha Intelligenz liefert einen frischen Blick auf **wirksame Führung in Zeiten ständigen Wandels**. Worauf es dabei ankommt, erklärt Unternehmensberaterin Barbara Liebermeister **ab Seite 3**.

Herzliche Grüße,
Alexander Karp, Chefredakteur & Herausgeber

*Glück entsteht oft durch Aufmerksamkeit in kleinen Dingen,
Unglück oft durch Vernachlässigung kleiner Dinge.*

Wer hat's gesagt? Wilhelm Busch (1832-1908), humoristischer Dichter und Zeichner oder Hermann Hesse (1877-1962), Schriftsteller und Dichter. **Auflösung auf Seite 10**

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber:
Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

COPYRIGHT:
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Copyright Coverfoto auf Seite 1: iStock.com / stockfour



wiener
boerse

MANAGEMENT FORUM 

Börse-Sommerakademie

- **Börse & Aktien für Einsteiger:innen – 3-tägiges Seminar**
16. – 18. Juli 2025
- **Börse für Einsteiger:innen – Seminarwoche**
15. – 19. September 2025
- **Börse für Fortgeschrittene – Seminarwoche**
22. – 26. September 2025

**Jetzt
anmelden!**

wifwien.at/boerse-sommerakademie

Neue Führung, neue Intelligenz

Die Anforderungen an Führung verändern sich radikal – klassische Kompetenzen reichen nicht mehr aus. Wer wirksam bleiben will, muss Führung neu denken: adaptiv, vernetzt, reflektiert. Das Modell der *Alpha Intelligence* bietet dafür einen praxisnahen Kompass. Von **Barbara Liebermeister**

Wie soll ich all die Herausforderungen, vor denen ich mit meinem Team stehe, meistern? Fehlen mir hierfür nicht teilweise nötige Kompetenzen? Das fragen sich zur Zeit viele Führungskräfte, denn beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben spüren sie oft, dass sie – salopp formuliert – mit ihrem Latein am Ende sind; zudem, dass sie sich als Führungskraft neu definieren müssen, um zu vermeiden, dass ihr Gefordertsein in ein Überfordertsein umschlägt und sie sukzessiv ausbrennen und immer weniger Wirkung entfalten.

Erfahrungsbasiertes Können allein reicht nicht mehr

Die obigen Fragen stellen sich Führungskräfte zu Recht, weil sich neben den Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter fundamental gewandelt haben. Sie wünschen sich unter anderem eine Unternehmenskultur, die ein selbstbestimmteres Arbeiten und eine höhere Work-Life-Balance ermöglicht. Aus diesen Veränderungen resultieren auch neue Anforderungen an und Herausforderungen für



Führungskräfte. Um diese zu erfüllen bzw. zu meistern benötigen sie zwar auch neue „Kompetenzen“, jedoch primär „Intelligenzen“.

Wodurch unterscheiden sich Intelligenzen von Kompetenzen? Kompetenzen lassen sich durch ein wiederholtes Üben auf- und ausbauen. Sie manifestieren sich in Denk- und Verhaltens- bzw. Reiz-Reaktionsmustern, die wir regelmäßig zeigen – also Routinen, die mit konkreten Anforderungen korrespondieren. Intelligenzen hingegen manifestieren sich in der Fähigkeit, situationsübergreifend zu agieren. Sie ermöglichen es, Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen, flexibel auf neue Kontexte zu reagieren und kreative Lösungen jenseits eingespielter Routinen zu entwerfen. Sie sind dynamisch, kontextsensibel und zeigen sich besonders in unstrukturierten, unsicheren Situationen.

Entwicklungen und Ereignisse antizipieren

Eng verknüpft sind die Intelligenzen mit drei Fähigkeiten die Führungskräfte in unserer komplexen, zunehmend von nur bedingt vorhersehbaren Veränderungen geprägten Welt brauchen.

1. Fähigkeit zur Antizipation – also zum gedanklichen Vorwegnehmen (möglicherweise) zu erwartender Ereignisse, um trotz bestehender Unsicherheiten entscheidungsfähig zu sein.

2. Adaptionsfähigkeit – die Fähigkeit, flexibel und vorausschauend mit dem Wandel umzugehen statt sich ihm nur reaktiv anzupassen. Sie ist für Führungskräfte heute essenziell, denn: Wer nur reagiert, hinkt stets einen Schritt hinterher. Wer hingegen Entwicklungslinien früh

erkennt, kann gezielt agieren – mit Weitblick und strategischem Gespür, was oft den entscheidenden Vorsprung bewirkt.

3. Metakognition – also die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren, um neue Lernfelder zu entdecken und sich flexibel Herausforderungen anzupassen. Für Führungskräfte ist diese Fähigkeit extrem wichtig. Sie ist sozusagen der erste Schritt in Richtung Alpha Intelligenz.

Das Alpha Intelligence-Modell ist das Resultat mehrerer Studien, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) im Dialog mit Hochschulen erstellt hat. Zudem flossen in dieses Modell die Erkenntnisse der praktischen Arbeit mit Führungskräften ein, bei der sich immer wieder zeigt, dass sie häufig in dieselben Führungsfallen tappen.

Die fünf Sphären der Alpha Intelligenz

Eine zentrale Annahme des Alpha Intelligence-Modells ist: Führung kann nicht länger in starren Kategorien wie „Modulen“ und „Bereichen“ gedacht werden, weil die Welt fluide ist – voller Dynamik, Komplexität und ständiger Veränderung. Deshalb sprechen wir von den fünf Sphären der Alpha Intelligenz, da Sphären wie die Elemente eines lebendigen Ökosystems wirken:

Sie sind miteinander verzahnt, beeinflussen sich wechselseitig und entfalten ihre volle Kraft erst im Zusammenspiel.

Sphäre 1 – Alpha Personality (Persönlichkeitsintelligenz): Meister der Selbstführung sein

Alles beginnt bei der Führungskraft selbst. Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Das Konzept der Alpha Personality beschreibt eine Führungsqualität, die auf der

Kunst der Selbstreflexion basiert und emotionale Stabilität in den Vordergrund stellt.

Personen mit einer ausgeprägten Alpha Personality führen zuerst sich selbst. Sie handeln aus einer tiefen Selbstkenntnis heraus und nicht aus dem Wunsch, zu gefallen.

Sie haben dabei das große Ganze im Blick und verlieren sich nicht in Einzelaufgaben. Sie analysieren die jeweilige Ausgangssituation, möglichen Lösungswege und den angestrebten Zielzustand. Sie denken szenariobasiert, erkennen Trends frühzeitig und passen ihre Entscheidungen neuen Entwicklungen an. Deshalb sind sie auch in unsicheren Zeiten wirksam. Kontrolle loslassen, Haltung zeigen, Orientierung geben – das ist ihr Stil. Und ihre stärkste Führungsinstrument ist der reflektierte Umgang mit sich selbst.

Personen mit einer ausgeprägten Alpha Personality führen zuerst sich selbst. Sie handeln aus einer tiefen Selbstkenntnis heraus und nicht aus dem Wunsch, zu gefallen.

Sphäre 2 – Alpha Relations (Beziehungsintelligenz): Architekt der Verbindungen sein

In einer vernetzten Welt zählt nicht nur, was man weiß, sondern auch, wen man kennt – und wie man mit diesen Menschen umgeht. Alpha Relations beschreibt die Kunst, Verbindungen und Beziehungen zu schaffen, die echte Bewegungen auslösen – im Team und dessen Umfeld.

Alpha Relations bedeutet, empathisch zu handeln und Vertrauen zu schaffen. Führungskräfte, die über diese Intelligenz verfügen, machen Mitarbeiter zu Followern. Sie bauen Brücken, wo andere Mauern sehen, und schaffen Verbindungen, die auch tragen, wenn es mal schwierig wird. Sie wissen zudem, dass Erfolg selten im Alleingang entsteht. Also stärken sie ihr Team und stellen dessen Leistung in den Vordergrund – und nicht die eigene Person.

Sphäre 3 – Alpha Digitality (Digitalintelligenz): Virtuose der digitalen Welt sein

Alpha Digitality ist eine Haltung und Denkweise, die Chancen erkennt, wo andere nur Herausforderungen sehen. Sie steht für das Bestreben, die digitale Welt aktiv zu gestalten. Dabei wird die Technologie als ein Tool verstanden, das den Menschen dient und Prozesse voranbringt.

Digitale Intelligenz heißt den digitalen Raum verstehen und bewusst gestalten. Wer Alpha Digitality lebt, bringt Struktur in die digitale Vielfalt, schafft Orientierung und reduziert Komplexität. Es geht um die verantwortungsvolle und zielorientierte Nutzung der techno-

logischen Möglichkeiten gemäß dem Prinzip:

» Technologie soll den Menschen dienen – nicht umgekehrt. Oder:

» Der Mensch führt – Technologie folgt.

Führungskräfte mit einer hohen Alpha Digitality schaffen ein Umfeld, in dem digitale Werkzeuge nicht entmenschlichen, sondern bereichern.

Sphäre 4 – Alpha Resilience (Stabilisierende Intelligenz): Krisen-Flüsterer sein

Wenn eine Krise die nächste jagt, wird Resilienz vielleicht zur wertvollsten Währung moderner Führung. Eine ausgeprägte Alpha Resilience ermöglicht es, inmitten von Chaos den Überblick zu behalten und aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Von dieser mentalen Stärke ihrer Führungskräfte profitieren auch die Teams. Denn wenn eine Person Stabilität und Souveränität ausstrahlt, überträgt sich dies auf ihr Umfeld: Resilienz ist ansteckend.

Alpha-resiliente Führungskräfte bleiben auch in Krisen ein Ruhe und Orientierung vermittelnder Pol. Sie bleiben, wenn andere hektisch werden, gelassen und treffen Entscheidungen mit Bedacht. Sie haben einen positiven Zukunftsblick – unter anderem, weil sie Krisen als Wendepunkte sehen, die auch den Beginn von etwas Neuem signalisieren. Sie erkennen die Chancen im Chaos und vermitteln ihrem Umfeld die Zuversicht „Wir schaffen das, wenn...“. Sie verbreiten Hoffnung und erzeugen Mut, wenn andere zweifeln. Die Alpha Resilience macht letztlich den Unterschied zwischen bloßem Überleben und aktivem Gestalten aus. Sie verkörpert die Überzeugung, dass aus jedem Ende ein Neuan-



Foto: iStock.com

fang entsteht. Sie ist somit die Brücke zwischen Herausforderung und Erfolg.

Sphäre 5 – Alpha Synergy (Integrative Intelligenz): Cyborg der Kollaboration sein

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid – nicht nur zwischen Mensch und Maschine, sondern auch Disziplinen, Kulturen und Ideen. In dieser neuen Ära der Zusammenarbeit spielt Alpha Synergy eine Schlüsselrolle; also die Fähigkeit, das Beste aus der digitalen und analogen Welt so zu vereinen, dass echte Innovation entsteht. Alpha-Intelligente Führungskräfte kennen die Potenziale und Grenzen neuer Technologien. Sie wissen zudem, wie man die Lücke zwischen Technologie-Verständnis und -Nutzung schließt.

Das Ziel von Führungskräften mit einer ausgeprägten Alpha Synergy ist es, Innovationen vor-

anzutreiben. Für sie ist die Technologie-Nutzung ein Tool zum Weiterentwickeln von Menschen, Teams und Organisationen und Schaffen einer Zukunft, in der (technischer) Fortschritt und Menschlichkeit untrennbar miteinander verbunden sind.

Die Alpha Intelligence gezielt entwickeln

Das Alpha Intelligence-Konzept ist eine Einladung an Führungskräfte, eingefahrene Denkmuster und Verhaltensmuster zu hinterfragen und mutig neue Wege zu gehen. Es unterstützt sie dabei, ihr Potenzial zu entfalten, innovative Lösungen zu entwickeln und eine Führungskultur zu etablieren, die Wirkung zeigt: für die Menschen und Ergebnisse.

Das erfordert einen neuen Braincode und die Bereitschaft, bislang ungenutzte Intelligen-

Alpha-resiliente Führungskräfte bleiben auch in Krisen ein Ruhe und Orientierung vermittelnder Pol. Sie bleiben, wenn andere hektisch werden, gelassen und treffen Entscheidungen mit Bedacht.

zen in sich zu aktivieren. Dieser Entwicklungsprozess beginnt mit einer bewussten Reflexion des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns im Spannungsfeld von Mensch und Maschine mit dem Ziel, adäquat auf die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren und die Chancen, die sich hieraus ergeben, aktiv zu nutzen.

Der Auf- und Ausbau der hierfür erforderlichen Intelligenzen erfordert Zeit und bedarf in der Regel einer gewissen Unterstützung – zum Beispiel, der eines Coachs. Diese Unterstützung sollten Unternehmen ihren Führungskräften gewähren, damit aus ihnen alpha-intelligente Führungspersönlichkeiten werden.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Sie ist Autorin des Buchs „Führen mit Alpha Intelligence: Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft“, das im Mai 2025 im Haufe-Verlag erschienen ist.

 **Klick! ifdz.de**

Psychologie nutzen, Wirkung steigern

Präsentationen gehören zum Berufsalltag – doch viele bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück. Wer psychologische Prinzipien berücksichtigt, vermittelt Inhalte klarer, überzeugender – und sorgt dafür, dass sie im Gedächtnis bleiben.

Von **Sabine Prohaska**



PowerPoint-Präsentationen gehören zum Arbeitsalltag in Unternehmen: Ob in Projektbesprechungen, Führungskräfte-Meetings oder Schulungen, fast immer wird etwas gezeigt, erklärt oder visualisiert. Dabei

sind die Vortragenden zumeist keine professionellen „Präsentatoren“. Deshalb wissen sie oft nicht, worauf sie achten sollten, damit ihre Präsentation wirkt und den gewünschten Effekt erzielt. Zudem ist ihnen nicht ausreichend bewusst, dass hierfür oft weniger der Inhalt der Präsentation als vielmehr die Art, wie er vermittelt wird, entscheidend ist.

Die Botschaft und Wirkung mit Hilfe der Psychologie verstärken

Mit einem gewissen psychologischen Hintergrundwissen lassen sich Präsentationen deutlich wirkungsvoller gestalten. Sieben auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Prinzipien, die die Verständlichkeit, Aufmerksamkeit und Merkfähigkeit des Publikums deutlich steigern, seien Ihnen hier vorgestellt.

1. Nutzen Sie den Primacy-Recency-Effekt – für einen bleibenden Eindruck

Menschen erinnern sich besonders gut an die Infos, die ihnen zu Beginn und gegen Ende einer Präsentation vermittelt werden. Dieser sogenannte Primacy-Recency-Effekt ist gut belegt. Deshalb sollte Sie Ihre wichtigsten Aussagen an diesen beiden Positionen platzieren. Beginnen Sie stark – zum Beispiel mit einer Frage, einem Zitat oder einer überraschenden Zahl – und enden Sie mit einer klaren Zusammenfassung und/oder einem Appell.

2. Vermeiden Sie den Split-Attention-Effekt – um Aufmerksamkeit zu erreichen

Wer gleichzeitig einen Text lesen und einem

Redner zuhören muss, ist schnell überfordert bzw. abgelenkt. Das ist der Kern des Split-Attention-Effekts. Achten Sie darauf, dass Ihre Folien Ihre verbalen Ausführungen, Erklärungen usw. sinnvoll ergänzen – etwa durch Grafiken, Symbole oder Stichworte. Verzichten Sie auf vollgeschriebene Folien, denn: Ihr Publikum soll Ihren Worten lauschen – und nicht Charts lesen.

3. Setzen Sie auf Dual-Coding – kombinieren Sie Bild und Sprache

Der Dual-Coding-Theorie zufolge verarbeiten Menschen Informationen besser, wenn sie ihnen sowohl verbal als auch visuell dargeboten werden. Das bedeutet: Erklärende Bilder, Diagramme oder einfache Skizzen, die parallel zu Ihren mündlichen Ausführungen gezeigt werden, verbessern ihr Verständnis und erhöhen die Merkfähigkeit.

4. Achten Sie auf die kognitive Belastung – weniger ist mehr

Die Cognitive Load Theory zeigt, dass das menschliche Arbeitsgedächtnis nur begrenzt viele Informationen zugleich verarbeiten kann. Vermeiden Sie daher überladene Folien mit zu vielen (Detail-)Infos. Eine klare Struktur, einfache Sprache und visuelle Unterstützung entlasten das Denken Ihrer Zuhörer und erhöhen den Lern- und Merkeffekt.

5. Nutzen Sie Gestaltungsprinzipien – schaffen Sie visuelle Ordnung

Die Gestaltpsychologie lehrt uns, dass das Gehirn Informationen nach bestimmten Mustern organisiert. Setzen Sie Prinzipien wie Nähe, Ähnlichkeit oder Kontinuität gezielt ein. Gruppieren Sie verwandte Elemente/Aussagen; nutzen Sie gezielt Farben, um zum Beispiel zentrale Botschaften von Hintergrundinfos zu unterscheiden. Sorgen Sie für einen erkennbaren „roten Faden“ und vermeiden Sie eine visuelle Unruhe.

6. Streichen Sie „verführerische Details“ – fokussieren Sie auf das Wesentliche

Interessante, aber thematisch irrelevante Anekdoten, Bilder oder Animationen – sogenannte „seductive details“ – mögen unterhaltsam sein. Sie lenken aber vom Kern der Botschaft ab. Bleiben Sie stringent bei Ihren Inhalten, damit Ihre Zuhörenden konzentriert und fokussiert bleiben und nicht verwirrt werden.

7. Schaffen Sie Vertrautheit – der Mere-Exposure-Effekt wirkt

Verwenden Sie in Ihrer Sprache und Gestaltung Ihrem Publikum vertraute Elemente. Ein Bezug auf bereits Bekanntes, wiederkehrende Begriffe, ein gleichbleibendes Design und ein natürlicher Sprechstil erzeugen ein Gefühl von Sicher-

heit und Vertrautheit. Studien zeigen: Menschen nehmen Informationen positiver wahr, wenn sie ihnen bekannt bzw. vertraut vorkommen.

Noch einige Tipps für Ihre Präsentation:

- » Platzieren Sie auf jedem Chart maximal eine zentrale Aussage.
- » Machen Sie gezielt Pausen, denn diese schaffen einen Denkraum und unterstreichen wichtige Aussagen.
- » Schalten Sie während Ihrer Präsentation den Monitor aus bzw. auf Schwarz, damit die Aufmerksamkeit der Anwesenden auf Sie konzentriert ist.

Die genannten psychologischen Prinzipien machen Präsentationen verständlicher und wirksamer. Sie helfen Ihnen, Inhalte so zu präsentieren, dass sie hängen bleiben und die Zuhörenden nicht überfordern. PowerPoint kann dabei ein hilfreiches Werkzeug sein – vorausgesetzt, dieses Tool wird gehirngerecht eingesetzt. Nutzen Sie die genannten psychologischen Erkenntnisse, um Ihre Botschaften klarer, nachhaltiger und überzeugender zu vermitteln und mehr Wirkung zu erzielen.

Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin und Autorin mehrerer Fachbücher. Sie unterstützt Unternehmen unter anderem beim Entwickeln einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit in ihrer Organisation.

 **Klick! www.seminarconsult.at**

Klar denken, wirksam handeln

In einer Welt voller Reize und Ablenkungen gewinnt fokussierte Arbeit an Bedeutung. Flow-Erlebnisse helfen dabei, das Wesentliche im Blick zu behalten – und Potenziale gezielt zu entfalten. Wie Sie mit einfachen Mitteln die Voraussetzungen dafür schaffen. Von **Mihaly Csikszentmihalyi**

Denken Sie bei Flow nicht auch zuerst an Freizeit, Hobby oder Urlaub? Da kann Flow freilich auch geschehen, aber charakteristisch für ihn ist eigentlich, dass man in eine komplexe Tätigkeit vertieft ist, die einen sozusagen mit Haut und Haaren in Anspruch nimmt. Unterliegt man indes keinen fordernden Aufgaben, verfällt man nur allzu leicht in Apathie und Langeweile. Außerdem verbessert die Arbeit in der Regel unseren Lebensstandard und unser Selbstwertgefühl.

Insofern besteht zwischen Flow und Arbeit weniger Widerspruch, als es auf den ersten Blick scheint. Wesentlich sind die entsprechenden Arbeitsbedingungen: Der Mensch ist bereit für die Arbeit, aber die Arbeit ist nicht immer be-

reit für den Menschen. Welche Merkmale charakterisieren Flow?

» Klare Ziele und Aufgaben: Um sich vollkommen in einer Tätigkeit verlieren zu können, brauchen Sie einen klaren Rahmen. Eine Zielorientierung ist wesentlich, sie darf aber nicht überhand nehmen. Sonst denken Sie nämlich zu sehr an die Zukunft und verlieren den Kontakt zu den einzelnen Schritten und zur gegenwärtigen Tätigkeit. Denkt z. B. ein Makler nur an seine Provision, so leidet wahrscheinlich die aktuelle Kommunikation mit dem Kunden darunter.

» Unmittelbare Rückmeldung: Ideal für Flow ist eine sofortige Rückmeldung. Da das Feedback von Kollegen oder Vorgesetzten meist verzö-



gert eintritt, ist es sinnvoller, auf die Informationen zu achten, die der Tätigkeit selbst entspringen. Einen Experten zeichnet es aus, dass er sich gleichsam selber Rückmeldung geben kann.

» Entsprechung von Anforderungen und Fähigkeiten: Unterforderung erzeugt Langeweile und Überforderung Versagensangst. Beides lenkt Sie von der aktuellen Aufgabe ab. Ideal sind hohe Ansprüche, denen Sie aufgrund Ihrer Qualitäten gewachsen sind. Sind Sie überzeugt, den Anforderungen begegnen zu können, können Sie sich sicher deren Bewältigung stellen.

» Hohe Konzentration: Dies bedeutet nicht krampfhaftige Anspannung. Konzentration ist das natürliche Resultat, wenn Sie mit der Verrichtung Ihrer Tätigkeit verschmelzen. Sie verhindert die Ablenkungen, wie wir sie vom Alltag her kennen. Eine starke Konzentration während des Flows kann geradezu ekstatische Zustände hervorrufen.

» Gegenwartsbewusstsein: Fokussieren Sie Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit auf die zu erledigende Aufgabe. Damit bleiben Sie automatisch in der Gegenwart. Abschweifende Überlegungen und Grübeleien finden dadurch keinen Platz. Spätestens hier drängt sich der kritische Gedanke des Eskapismus und der Wirklichkeitsflucht auf. Es geht allerdings darum, den Flow gerade zur Bewältigung herausfordernder Aufgaben, zum persönlichen Wachstum und zur Stärkung des Selbstbewusstseins zu nutzen.

» Selbstgewissheit: Sie sind zuversichtlich und

haben das Gefühl, die Situation zu beherrschen. Sie erleben, wie die Energien durch Sie als Vermittler fließen und der Aufgabe optimal dienlich sind.

» Veränderung des Zeitgefühls: Im Flow fallen Sie aus dem alltäglichen Zeitempfinden heraus. Je nach Situation mag die Zeit subjektiv außerordentlich schnell oder langsam vergehen.

» Selbstvergessenheit: Sie transzendieren Ihr Ich. Sie fühlen sich – mitunter in orgiastischem Ausmaß – eins mit einer größeren Einheit.

Komplexität fördert den Flow

Verbinden Sie Komplexität nicht auch mit Kompliziertheit oder Schwierigkeiten? Dabei kann es genau umgekehrt sein: Vor 50 Jahren waren beispielsweise Kameras ziemlich einfach konstruiert (also: nicht komplex), aber sehr kompliziert in der Handhabung. Heute sind Kameras technisch hochkomplex, aber gerade deswegen umso einfacher (unkomplizierter) in ihrer Bedienung. Ähnlich ist es auch beim Flow. Er geschieht gleichsam ohne unsere Kontrolle, greift aber auf unsere gesamten geistigen, psychischen und körperlichen Ressourcen zurück und nutzt sie optimal.

Der Flow liebt die Herausforderung und scheint gerade dann einzutreten, wenn wir konzentriert, selbstgewiss und mit freudvoller Einstel-

lung bis an die Grenzen unserer Fähigkeiten stoßen. Durch den Flow wachsen wir über uns hinaus – und das ist auch notwendig, um ihn fortgesetzt in unserem Leben zu halten. Routine und Stagnation mag er nämlich gar nicht, sondern immer weitere, neue und höhere Herausforderungen.

Konzentration ist das natürliche Resultat, wenn Sie mit der Verrichtung Ihrer Tätigkeit verschmelzen.

Jugendliche, denen Elternhaus und Schule höhere und strengere Anforderungen stellen, die viel mit Erwachsenen zusammen sind und gerne Bücher lesen, bilden eine komplexe und vielschichtige psychische

Struktur und Persönlichkeit aus und besitzen darum eine vorteilhafte Grundlage für Flow-Erlebnisse. Erwachsene erhalten die meisten Anregungen am Arbeitsplatz, und so liegt es in der Verantwortung der Unternehmer, hier günstige Voraussetzungen zu schaffen. Der Arbeitnehmer selbst sollte seinen Spielraum ausnützen, um förderliche Flow-Bedingungen zu erzeugen.

Das heute weit verbreitete Konzept des Multi-Tasking ist für Flow-Erlebnisse jedoch nicht geeignet. Es hat sich auch allgemein als wenig effektiv herausgestellt. Denn man muss dabei rasch von einer Aufgabe zur nächsten wechseln, was die Konzentration zerstreut. Sinnvoller ist es, so lange an einer Aufgabe zu arbeiten, bis man sich natürlicherweise abgespannt fühlt. Dann wirkt die Aufnahme einer anderen Tätigkeit befreiend.

So fördern Sie das Wohlbefinden und den Flow Ihrer Mitarbeiter:

» Sorgen Sie für eine angenehme Umgebung. Dazu gehören gepflegte sanitäre Anlagen, eine ansprechende Cafeteria und Kantine. Selbst der Weg zur Arbeit wirkt sich auf die Befindlichkeit und die Arbeitsleistung aus. Daher organisieren manche Unternehmen Busanfahrten für Betriebsangehörige.

» Gestalten Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter liebenswert und sinnhaft, sodass sie einen Wert in ihr sehen. Denn Flow tritt ein, wenn einen die Arbeit so fesselt, dass man sie um ihrer selbst willen tut. Gedanken an Belohnung oder Ehre, also äußere Motivationen, verhindern Flow-Erlebnisse. Ein Beispiel: Um die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit seiner Mitarbeiter, die künstliche Lungen und Beatmungshilfen fertigten, zu steigern, lud der Firmenchef Benutzer der Geräte samt ihrer Familien ein. Deren Erzählungen über die gesteigerte Lebensqualität gab allen Mitarbeitern Auftrieb.

» Definieren Sie die Unternehmens- und die Leistungsziele des Einzelnen. Als sehr effektiv erweist es sich hierbei, dem Mitarbeiter auf dem Weg zur Zielerreichung größtmögliche Freiheit und Flexibilität zu gewähren. So kann er eigene Überlegungen anstellen, sich engagieren und mit dem Arbeitsprozess identifizieren.

» Geben Sie Ihren Mitarbeitern schnelle und deutliche Rückmeldungen. Betonend und lobend Sie die Erfolge. Kritisieren Sie Fehler nicht ge-

dankenlos, sondern animieren Sie Ihre Mitarbeiter zum Selbstdenken. Fragen Sie sie, auf welche Weise man etwas noch besser machen könnte. Damit geben Sie ihnen Gelegenheit, ihre Stärken weiter auszubauen. Zusätzliche Rückmeldungen ergeben sich aus den Reaktionen der Kunden sowie aus der Arbeit selbst, indem der Mitarbeiter seine Leistung mit dem Ziel und den Erwartungen des Unternehmens vergleicht. Aber auch die eigenen Vorstellungen und das eigene Empfinden können als Messlatte dienen.

» Fordern Sie Ihre Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten. Über- und Unterforderung sind gleichermaßen abträglich. Dies gilt nicht nur für fachliche Qualifikationen, sondern ebenso für soziale und psychische. Durch jede bewältigte Herausforderung wächst die Persönlichkeit.

>> BUCHTIPP DER REDAKTION

Psychologe und Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi beschäftigt sich in seinem Buch „Flow im Beruf – Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz“ (Klett-Cotta, 2004) u. a. mit der Frage, was man aktiv tun kann, um sein Glück bei der Arbeit zu finden. Dafür ist es wichtig, in einem Unternehmen zu arbeiten, mit dem man sich identifizieren kann, denn Arbeit kann auch Flow sein, und dann werden alle glücklicher.



Betrauen Sie neue Mitarbeiter im Zweifelsfall mit leichteren und weniger riskanten Aufgaben. Durch Beobachtung erkennen Sie schon bald deren Stärken und Schwächen.

» Fördern Sie die Konzentration Ihrer Mitarbeiter. Eliminieren oder minimieren Sie Unterbrechungen, Störquellen und Ablenkungen. Beachten Sie, dass nicht nur Menschen, sondern auch technische Möglichkeiten wie etwa Computer oder ein reger E-Mail-Verkehr ablenken können.

» Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern möglichst viel Kontrolle über ihre Tätigkeiten. Schränken Sie sie nicht durch Technologien ein, die die Arbeit nur scheinbar erleichtern. Dabei verkümmern nämlich oft die eigene Überlegung, Anstrengung und Planung der Mitarbeiter. Wenn man Mitarbeiter fragt, was ihnen in ihrem bisherigen Berufsalltag am deutlichsten in Erinnerung geblieben ist, so kommen sie meist auf krisenhafte Situationen außerhalb der Routine zu sprechen, die sie durch eigene Anstrengung erfolgreich gemeistert haben.

» Lassen Sie Ihre Mitarbeiter die Zeit für ihre Tätigkeiten selbst einteilen. Der Trend zu einem flexiblen Zeitmanagement begünstigt eigenverantwortliche Entscheidungen und Flow-Erlebnisse.

» Fördern Sie gemeinnützige und gruppenorientierte Denk- und Verhaltensweisen. So wirken Sie egoistischem Streben entgegen. Egoismus schadet nicht nur dem Unternehmen, sondern ist auch Flow-Erfahrungen abträglich.

» Beurteilen Sie die Wertvorstellungen von Bewerbern. Achten Sie schon beim Einstellungsgespräch darauf, ob sich der Bewerber von seinen Wertvorstellungen her gut in das Unternehmen einfügt. Erfolge bei anderen Unternehmen bedeuten nicht zwangsläufig, dass der Bewerber auch Ihrem Unternehmen dienlich ist. Nicht zuletzt deshalb rekrutieren viele Unternehmen ihre Führungskräfte gern aus dem eigenen Nachwuchs.

Die Zukunft der Unternehmenswelt

Die Zukunft gehört Unternehmen, denen es nicht nur um Profit, sondern auch um Verantwortung für die Mitarbeiter und die Menschheit geht. Da die Mitarbeiter den überwiegenden Teil ihres Lebens am Arbeitsplatz verbringen, sollten sie nicht als unbedeutendes Rädchen betrachtet werden, sondern ihr Aufenthalt im Unternehmen sollte so freudvoll und angenehm wie möglich gestaltet werden.

Fördern Sie daher nicht nur das fachliche Lernen Ihrer Mitarbeiter, sondern auch ihre weiteren Bedürfnisse wie Entfaltung, Wachstum, Selbsterkenntnis, Beziehungsfähigkeit, Kommunikation und Kreativität. Je mehr innere Motivation und Inspiration Ihre Mitarbeiter haben, desto weniger benötigen sie äußere Anreize.

Stellen Sie möglichst Produkte und Dienstleistungen her, die den Menschen jetzt und langfristig von Nutzen sind und sie zumindest ein Stück weit glücklicher machen. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Produkte weiter verbessern können. Handeln Sie auf der Grundlage humaner und konstruktiver Wertvorstellungen, die Sie in familiären oder betrieblichen Vorbildern, in Büchern oder Religionen finden und die Sie im Umgang mit förderlichen Menschen lernen können. In Zukunft wird es immer sinnvoller und notwendiger sein, Gruppen und Organisationen aufgrund gemeinsamer Projekte zusammenzuhalten. Der Halt einer konstruktiven Gruppe beruht auf zwei Faktoren, dem Eigeninteresse und dem Gemeinschaftsinteresse der Mitarbeiter. Das erste können Sie notfalls durch äußere Anreize wie Bezahlung oder Karrieremöglichkeiten und Ansehen kaufen.

Dieser Text ist ein Auszug aus der Buchzusammenfassung von *getAbstract*, einem der weltweit größten Anbieter von Sachbuch-Zusammenfassungen. *getAbstract* findet, bewertet und fasst relevantes Wissen zusammen und hilft Menschen so, beruflich und privat bessere Entscheidungen zu treffen.

 **Klick! www.getabstract.com**

Mihaly Csikszentmihalyi war Professor für Psychologie an der University of Chicago. Er gilt als der herausragendste Wissenschaftler auf dem Gebiet des „Flow-Erlebens“. Ab 1999 lehrte er Unternehmensführung an der Claremont Graduate University in Kalifornien, wo er das Quality of Life Research Center gründete.

 **Klick! cgu.edu**

Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:
Wilhelm Busch