Leistung mit Leichtigkeit

FLOW-ERLEBNISSE IM BERUF

Foto: pesky monkey/iStockphoto

Flow ist so etwas wie der heilige Gral der Arbeitspsychologie. Er ermöglicht Leistung ohne Anstrengung, Motivation ohne Anreize und Kreativität ohne Nachdenken. Doch der Zustand, durch den der Beruf zur Wohltat werden kann, wird in der Praxis eher gestört als gefördert. Die Lösung liegt in den Händen der Führungskräfte.

Preview: ▶ Ich war das Wasser: Wie Flow körperliche und geistige Leistungen beflügelt ▶ Kein Knopf im Kopf: Warum sich Flow nicht zwingen, aber lernen lässt ▶ Alpha und Beta: Welche Wirkung es haben kann, dem Unbewussten zu vertrauen ▶ Killer und Garant: Warum Führungskräfte für Flow-Erlebnisse ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind ▶ Regeln und Rückmeldung: Wie Spielprinzipien optimale Erfahrungen begünstigen ▶ Erleben statt Ziele: Was Führungskräfte tun können, um gute Flow-Bedingungen zu schaffen

■ Während Sie diesen Artikel lesen, werden Sie Flow erleben. – Ein solches Versprechen ist so ziemlich der sicherste Weg, eben diesen Zustand zu verhindern, in dem man ganz in seiner Tätigkeit versinkt und alles um sich herum vergisst, sogar sich selbst. Lesen ist zwar bestens geeignet für die beinahe mystische Erfahrung des Flows. Doch sobald man versucht, darüber nachzudenken, ist es mit der Versunkenheit vorbei. „Es ist wie beim Tennisspielen", sagt Ex-Mönch und Coach Anselm Bilgri: „Wenn Ihr Gegenspieler wie im Rausch spielt und jeden Aufschlag auf den Punkt bringt, fragen Sie ihn mal, wie er das macht. Der nächste Ball geht sicher ins Aus."

Flow ist paradox: ein Moment höchster Klarheit, der sich aber dem bewussten Zugriff vollständig entzieht. Trotzdem sind Psychologen und Managementtrainer dem schwer greifbaren Phänomen auf der Spur und suchen nach Möglichkeiten, Flow-Erlebnisse im Arbeitsleben zu erleichtern. Mit gutem Grund: „Flow ist wichtig, wenn es um Entschleunigung und die Vermeidung von Stress geht", erklärt Nikolaus Birkl, Coach und wie Bilgri Gesellschafter der Akademie der Muße. „Durch Flow-Erleben kann Arbeit zu etwas werden, in dem man aufgehen und Spaß haben kann." Angesichts steigender psychischer Belastungen im Beruf erscheint Flow als das

Service

Literaturtipps

▶ **Mihaly Csikszentmihalyi: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz.** Klett-Cotta, Stuttgart 2012, 22,95 Euro.
Der „Flow-Entdecker" Csikszentmihalyi ist einer der führenden Glücksforscher. Sein Credo: Flow im Beruf ist möglich und nötig, um Zufriedenheit in Organisationen zu ermöglichen und den seelisch-geistigen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden. In seinem vierten Buch beschreibt er, wie das gelingen kann.

▶ **Anne-Kristin Langner, Mathias Mertens (Hrsg.): Flow aus Spielen. Optimale Erfahrungen durch Computerspiele.** Blumenkamp, Salzhemmendorf 2012, 30 Euro.
Der Tagungsband der gleichnamigen Veranstaltung versammelt eine Reihe von Beiträgen aus unterschiedlichen Disziplinen, die das Flow-Konzept nutzen, um die Verbindung von Computerspielen zu anderen Bereichen der Gesellschaft herzustellen. Mit enthalten sind auch kritische Beiträge.

▶ **Constantin Gillies: Gamification – Spielend zum Ziel.** managerseminare, April 2013, www.managerseminare.de/MS181AR02
Das Schlagwort lautet Gamification: Firmen gestalten Abläufe so, dass sie sich wie ein Spiel anfühlen – und nicht wie Arbeit. Spielen wird so zunehmend zum Wirtschaftsfaktor. Indem sie den Spieltrieb ihrer Mitarbeiter befeuern, frischen Unternehmen müde Meetings auf, wecken die Lust auf Weiterbildung und geben der Arbeitsmotivation Auftrieb. Experten loben den Trend. Aber sie warnen auch vor den Gefahren, denn die falschen Spiele wirken kontraproduktiv.

Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Allheilmittel der Arbeitspsychologie: Er macht Arbeit erfüllter und gesünder, er treibt Produktivität, Motivation und Kreativität in ungeahnte Höhen – und macht dabei auch noch glücklich (s. Kasten unten rechts).

Leistungs-Booster Flow

Den Zustand, dem diese wundersamen Wirkungen zugeschrieben werden, hat der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi 1975 erstmals wissenschaftlich untersucht. Das Ergebnis: Flow wird über alle Kultur- und Berufsgrenzen hinweg gleich erlebt, als Verschmelzung mit der eigenen Aktivität: „Im Flow gibt es keine Scheidung zwischen Gedanken und Handlung, zwischen Selbst und Umgebung", schreibt Csikszentmihalyi. Ein weiteres Merkmal ist das vollständige Vergessen der Zeit, ergänzt Falko Rheinberg. Der emeritierte Professor für Psychologie der Uni Potsdam hat Csikszentmihalyis Thesen zum Flow-Effekt in vielen Studien überprüft. Demnach zeichnet sich Flow durch einen glatten Handlungsablauf aus, bei dem sich jeder Schritt fließend aus dem nächsten ergibt, wie aus einer inneren Logik heraus. „Man ist wie auf Autopilot, es läuft einfach", sagt Rheinberg.

Und noch etwas zeigen die Untersuchungen: „Flow und Leistung korrelieren eindeutig", sagt Rheinberg. Wie sich das anfühlt, hat Kristin Walzer im Finale einer österreichischen Schwimm-Meisterschaft erlebt: „Ich hatte auf einmal das Gefühl, dass mich das Wasser vorwärts stößt, als ob es wollte, dass ich gewinne", erzählt Walzer. „Alles war ganz einfach, es lief wie von selbst. Das Wasser hat sich regelrecht mit mir verbunden. Ich *war* das Wasser." Die damals Fünfzehnjährige schwamm schneller als je zuvor und gewann das Finale souverän. Heute versucht Walzer als Mentaltrainerin und Business Coach Spitzensportlern und Managern zu helfen, „in die Zone zu kommen", wie Flow im Sportlerjargon heißt.

„Viele glauben, Flow kommt und geht von selbst. Aber Flow kann man lernen."

Kristin Walzer, Mentaltrainerin und Business Coach, Wien. Kontakt: kristin@kristinwalzer.at

Flow lernen?

Das Problem dabei: Einen Flow-Knopf, den man bei Bedarf drücken kann, gibt es nicht. „Flow lässt sich nicht herbeiführen – ebensowenig, wie man ihn bei sich selbst beobachten kann", sagt Bilgri. Flow kann daher nicht willentlich zur Leistungssteigerung genutzt werden: „Ein solches ‚Um-zu'-Denken ist zu sehr mit einem äußeren Ziel beschäftigt und zu wenig mit der Sache selbst", ergänzt Birkl – Gift für den Flow. Grund ist die begrenzte Verarbeitungskapazität des Bewusstseins. Im Flow werden alle verfügbaren mentalen Kräfte auf eine einzige Tätigkeit, auf das Hier und Jetzt gerichtet. Jegliches Wollen und Versuchen lenkt von diesem Hier und Jetzt ab, es verstopft gewissermaßen den schmalen Kanal unserer Aufmerksamkeit.

„Dennoch kann man Flow lernen", ist Walzer überzeugt – paradoxerweise, indem man es nicht versucht, sondern im Gegenteil einen „neutralen Zustand" herstellt, in dem keine Affekte oder Erwartungen die begrenzte Aufmerksamkeit blockieren. „Ein erster Schritt ist, die Gedanken zu beruhigen, etwa indem man sich mit der eigenen Atmung beschäftigt", erklärt Walzer. Der zweite Schritt ist individuell. Im Kern geht es darum, sich einen Reiz – ein Urlaubserlebnis, eine bestimmte Vorstellung, einen Geruch – in Erinnerung zu rufen, der den neutralen Zustand unterstützt. Ziel ist weniger ein Dauer-Flow: „Das wäre natürlich ideal, ist aber nicht realistisch", sagt die Mentaltrainerin, die unter anderem Österreichs Topgolfer Markus Brier betreut. Vielmehr geht es um eine gute „Recovery", also die Fähigkeit, immer wieder in den Flow zu kommen. Beim Golf etwa heißt das, bei aller Freude oder allem Ärger nach einem Schlag imstande zu sein, das Bewusstsein wieder für den nächsten Schlag frei zu machen.

Dem Unbewussten vertrauen

Dass der Blick nach innen die Bereitschaft für Flow-Erlebnisse erhöht, darauf setzt auch Andreas Burzik. Dem Trainer und Coach geht es vor allem darum, Flow-Erlebnisse bei kognitiven und kreativen Tätigkeiten zu fördern. Seine Klientel sind neben Managern auch Musiker. Als Psychologe und gelernter Geiger weiß er, dass viele professionelle Musiker sehr verkopft, oft sogar verkrampft an ihre Kunst gehen – Bedin-

Leserumfrage Flow

1. Wie kommt man bei der Arbeit in den Flow?

Das ist individuell	28 %
Durch fordernde, aber bewältigbare Aufgaben	20 %
Die wichtigste Bedingung ist Selbstbestimmtheit	19 %
Die wichtigste Bedingung ist eine bedeutsame Aufgabe	18 %
Durch Konzentration	10 %
Durch Übung	2 %
Die wichtigste Bedingung ist eine kreative Tätigkeit	1 %
In den Flow kommt nur, wer dazu veranlagt ist	1 %

2. Wie kann man Flow strukturell fördern?

Indem man Mitarbeitern Handlungsfreiheiten einräumt	38 %
Das hängt von der Tätigkeit ab, nicht alle sind flow-tauglich	22 %
Indem man Druck von den Mitarbeitern nimmt	16 %
Durch richtigen Aufgabenzuschnitt	13 %
Indem man Arbeit möglichst spannend gestaltet	6 %
Indem man Arbeit spielerisch gestaltet	3 %
Durch Übung und entsprechende Bildungsangebote	3 %
Gar nicht	0 %

3. Hatten Sie in den vergangenen vier Wochen ein Flow-Erlebnis?

Nein	100 %

Quelle: Umfrage in managerSeminare 186, September 2013, n = 83, Mehrfachnennungen waren möglich.

gungen, die Flow nahezu unmöglich machen. „Profimusiker verlernen oft, sich auf ihre sinnliche Erfahrung zu verlassen“, erläutert Burzik. Er selbst hat lange Jahre verbissen geübt, sich Druck gemacht und nur wenig Spaß beim Musizieren empfunden. Bis zu einer Übungsstunde, die ein Schlüsselerlebnis für ihn wurde: „Ich hatte auf einmal das Gefühl, zu fliegen, alles ging wie von selbst“, erzählt Burzik. „Anfangs hatte ich sogar ein schlechtes Gewissen, weil es zu einfach war, um richtiges Üben zu sein.“ Aber er spielte besser denn je – und wollte mehr davon.

Es dauerte allerdings, bis er die Unbefangenheit des Flows wiederfand. „Ich musste erst lernen, die Finger aus der Maschine zu nehmen“, sagt Burzik. Für ihn hieß das, statt mit der analytischen Brechstange an die Musik zu gehen, auf den Tastsinn zu achten, auf das kinästhetische Körpergefühl, auf die Musik selbst, auf einen bestimmten Ton. „Man muss mit sich selbst in Kontakt treten, um Flow erleben zu können“, sagt der Coach. Was er am Beispiel Musik erfahren hat, gilt auch für

Was ist Flow?

▶ Erstmals beschrieben hat ihn Maria Montessori im Jahr 1907. Die Reformpädagogin hat die „Polarisation der Aufmerksamkeit“ bei einem spielenden Kind beobachtet, das so in ein Spiel versunken war, dass es selbst massivste Ablenkung schlicht nicht wahrnahm. Der griffige Name **„Flow“** für diese tiefe Konzentration geht auf den US-Psychologen **Mihaly Csikszentmihalyi** zurück, der 1975 eine erste wissenschaftliche Untersuchung veröffentlichte.

▶ Die wichtigsten Kennzeichen sind demnach ein Gefühl der spielerischen **Beherrschung der Situation**, der **Verlust des Zeitgefühls** und das **Aussetzen des Ich-Bewusstseins**. Im Flow, so Csikszentmihalyi, verschmelzen wir vollkommen mit unserer Aktivitität. Der Effekt eines Flow-Erlebens ist erstaunlich und bleibt Menschen, die ihn erlebt haben, ausnahmslos als besonderer Moment in Erinnerung. Csikszentmihalyi selbst spart nicht mit euphorischen Beschreibungen, nennt ihn „optimale Erfahrung“ und sogar den „Weg zum Glück“. Er definiert Flow damit aber keineswegs esoterisch. Es geht ihm mehr um ein sinnhaftes, erfülltes Erleben, um „Freude und Genuss“.

▶ Flow kommt in verschiedenen Abstufungen vor, Csikszentmihalyi spricht vom **Micro-Flow**, den man etwa beim Lesen oder Autofahren erlebt, oder **Deep-Flow** – eine eher seltene Erfahrung tiefster Versunkenheit und höchster Leistungsfähigkeit. Letzlich kann alles Flow bereiten, und alles kann toll sein, wenn man im Flow ist. Einer der wichtigsten Flow-Lieferanten ist jedoch die **Arbeit**, sofern die Voraussetzungen stimmen. Hier ist die Unternehmensführung gefragt, denn ohne sie „lässt sich eine flowförderliche Umgebung unmöglich schaffen“, so Csikszentmihalyi. Führung müsse sich bewusst machen, dass sie für das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter verantwortlich ist. Flow-Erleben spielt dabei eine erhebliche Rolle.

Quelle: Mihaly Csikszentmihalyi und Recherchen von managerSeminare.

Manager. In Burziks Flow-Seminaren lernen sie daher, auch zunächst die Aufmerksamkeit nach innen zu richten und das Körpergefühl auszubalancieren.

Alpha plus Beta

Eine Übung mit messbarem Ergebnis: „Wenn man die Augen schließt und das Hirn gewissermaßen laufen lässt, zeigt sich bei einer Hirnstrommessung ein Anstieg der Alpha-Wellen", erklärt Burzik. Für das Gehirn, das beim bewussten, logischen Alltagsdenken vor allem Beta-Wellen produziert, ist der eher meditative Alpha-Zustand zum einen sehr entspannend. Zum anderen ist er so etwas wie eine Vorstufe für Flow: In diesem Zustand werden die sogenannten „Default Mode Networks" aktiviert, die der amerikanische Hirnforscher Marcus Raichle entdeckt hat. In diesen „Leerlauf-Netzwerken", die auch im Schlaf aktiv sind, werden Informationen unbewusst verarbeitet und ins Erfahrungsgedächtnis integriert. „Das Gehirn sortiert sich auf diese Weise selbst", erklärt Burzik. Sofern das bewusste Denken es nicht dabei stört

Im Flow passiert nun etwas Merkwürdiges: „Sowohl Alpha- als auch Beta-Amplitude sind hoch. In beiden Bereichen lassen sich hohe Hirnstromaktivitäten messen", so Burzik. Die Messungen lassen den Schluss zu, dass sowohl die bewussten wie auch die unbewussten Informationsverarbeitungszentren aktiv sind – eine mögliche Erklärung für den Leistungsschub im Flow und für das paradoxe Phänomen, dass höchstes Engagement mit spielerischer Leichtigkeit einhergeht. Um diese unbewussten Networks zu aktivieren, muss man Burzik zufolge lernen, dem Gehirn zu vertrauen, dass es auch ohne Zutun arbeitet – ohne Finger in der Maschine.

„Unser Arbeitsleben ist voller Störfaktoren, die dem Flow abträglich sind."

Anselm Bilgri, Coach, Akademie der Muße, Gräfelfing.
Kontakt: info@akademie-der-musse.de

Flow-Killer Führung?

Eine Flow-Garantie ist das freilich nicht. Denn Flow-Erleben ist nicht nur eine Frage der inneren Bereitschaft, sondern auch der Umstände. Vor allem im Beruf hapert es da, obwohl Arbeit zu den wichtigsten Flow-Situationen gehört. Oder besser gesagt: gehören könnte: „Unser Arbeitsleben ist voller Störfaktoren, die dem Flow abträglich sind", sagt Anselm Bilgri. Multitasking, ständige Unterbrechungen, E-Mail-Terror, Stress – die Liste der Flow-Killer im Beruf ist lang. Insbesondere die Art und Weise der Führung entscheidet darüber, ob Flow entstehen kann oder eher abgewürgt wird.

Meistens passiert Letzteres, glaubt der Psychologe Rheinberg: „Viele Chefs bauen um sich ein Bedrohungspotenzial auf. Druck und Ängste aber ziehen die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter von ihrer eigentlichen Tätigkeit weg." Mache ich das richtig? Werde ich rechtzeitig fertig? Wird der Chef einverstanden sein? Was ist, wenn es nicht klappt? Solche Gedanken sind Gift für den Flow. Auch die permanente Pflicht, sich in Reports zu erklären, führen dazu, dass sich Mitarbeiter mit anderen Dingen als mit der Aufgabe selbst beschäftigen. So schädlich sich Führung auch auswirken kann – dennoch sind es allein die Führungskräfte, die eine flowfördernde Arbeitsumgebung schaffen können. Oder schaffen müssen, wie Burzik glaubt: „Für günstige Flow-Bedingungen zu sorgen, ist definitiv eine Führungsaufgabe."

Spielprinzipien für die optimale Erfahrung

Dass so etwas wie eine Flow-Führung von außen überhaupt möglich ist, zeigt ein Bereich, der sehr erfolgreich flowfördernde Situationen schafft: die Game-Branche.

Bedingungen für Flow am Arbeitsplatz

1. Regeln und Ziele sind klar: Flow kann nur entstehen, wenn keine Widersprüche oder Ungewissheiten stören. Klare Regeln und Ziele helfen, dass die Sinnfrage nicht gestellt werden muss. Nicht unbedingt notwendig ist übrigens, dass die Arbeit selbstbestimmt ist: Flow kann auch in fremdbestimmten Tätigkeiten entstehen, sofern die Aufgabe auf die Fähigkeiten zugeschnitten ist. Wer seine Aufgaben selbst aussucht, wählt dabei aber häufig die, die bessere Flow-Bedingungen bieten.

2. Rückmeldungen kommen sofort: Wer die Wirkungen seiner Handlungen nicht oder erst viel später sieht, hängt gewissermaßen in der Luft und verliert Motivation. Die Rückmeldung kann von der Arbeit selbst kommen, ein Chirurg etwa merkt, ob eine Operation klappt. Andere Berufe sind eher auf externes Feedback angewiesen, um zu wissen, wo sie stehen. Je genauer und zeitnaher, desto besser.

3. Anforderungen und Möglichkeiten entsprechen einander: Zu schwere Aufgaben frustrieren und machen Angst, zu leichte sind langweilig. Optimale Bedingungen für Flow herrschen, wenn Anforderungen und Fähigkeiten in Balance sind: dem Flow-Kanal. Allerdings gilt: Je schwerwiegender mögliche Fehler wiegen würden, in desto höherem Maße sollten die Fähigkeiten überwiegen, weil sonst zu schnell Sorgen auftreten.

4. Die Konzentration steigt: Flow kommt nicht auf einmal, vielmehr vertieft man sich nach und nach in ein Vorhaben oder eine Interaktion. Die Konzentration steigt, bis eine gewisse Schwelle überschritten ist. Besonders flowgeeignet sind daher Aufgaben, die einen Ablauf haben, bei dem sich eine Handlung aus der nächsten ergibt und der die Aufmerksamkeit regelrecht ansaugt. Dabei hilft auch, nicht mit mehreren Aufgaben gleichzeitig beschäftigt zu sein, die einen rausreißen.

5. Die Gegenwart zählt: Im Flow vergisst man alles um sich herum. Umgekehrt kann man nicht in den Flow gelangen, wenn die Umgebung zu viel Aufmerksamkeit abzieht. Wichtige Flow-Bedingung ist die Möglichkeit zur Konzentration, am besten ohne Multitasking oder Unterbrechungen. Entscheidend für Flow ist der Fokus auf das konkrete Geschehen bzw. Erleben. Eine Ausrichtung auf externe Ziele stört da nur.

Quelle: Mihaly Csikszentmihalyi und Falko Rheinberg.

„Computerspiele bieten nahezu ideale Bedingungen, um Flow zu erfahren", sagt Medienwissenschaftler Mathias Mertens, Professor an der Uni Hildesheim mit Schwerpunkt Game Studies. Nicht umsonst werden unter dem Stichwort Gamification die Prinzipien, die Computerspiele attraktiv und motivierend machen, analysiert, um sie auf die Arbeitswelt zu übertragen. Denn dass Spieler stundenlang höchst motiviert vorm Rechner sitzen und alles um sich herum vergessen, ist kein Zufall, sondern ein gezielt herbeigeführter Effekt, sagt Mertens.

Die Prinzipien, nach denen Game-Designer dabei vorgehen, betreffen etwa die Anforderungen, die an Spieler gestellt werden. Sie sind so dosiert, dass permanent etwas passiert, ohne zu überfordern oder zu langweilen. Im Idealfall wird der Spieler dabei mit genau so vielen Daten versorgt, wie er braucht und verarbeiten kann, sodass er sich mit nichts anderem als seinem Spiel befassen muss, sagt Mertens. Dadurch wird ein Gefühl des „Drinseins" erzeugt, das dem Flow-Erleben schon sehr nahe kommt. Ein weiteres Spielprinzip ist der „Ablauf", bei dem eine Handlung aus der nächsten erfolgt, erklärt der Spiele-Experte. Diese Folge von Tasks oder Level ist mit einer Steigerung des Schwierigkeitsgrades verbunden: „Spieler werden besser, also muss auch das Spiel schwieriger werden", so Mertens. Damit erfüllen Computerspiele nahezu mustergültig eine Flow-Bedingung, die Csikszentmihaly formuliert hat (s. Kasten unten links): Anforderungen und Fähigkeiten müssen stets in Balance sein, um in den „Flow-Kanal" zu kommen – und zwar auf möglichst hohem und steigendem Niveau.

Erleben statt Ziele

Auch eine zweite Flow-Bedingung Csikszentmihalyis wird durch Spiele perfekt erfüllt: Die Regeln und Ziele sind zu jedem Zeitpunkt klar, Widersprüche gibt es nicht, alle Handlungen werden als sinnvoll erlebt. Zusätzlich geben Geschichten, die aus den Handlungen entstehen oder in die sie eingebettet werden, Sinn und Orientierung. Diesem Zweck dient auch die direkte Rückmeldung. „In Computerspielen sieht man sofort, was man tut und ob es erfolgreich war", erklärt Mertens. Potenziell flowstörende Fragen nach dem Wie und Warum werden durch diese Prinzipien ebenso vermieden wie Unsicherheiten darüber, wo man steht.

Das vielleicht wichtigste Flow-Prinzip von Spielen aber ist der Fokus des Handelns: „Der Schwerpunkt liegt nicht auf einem höheren Ziel, sondern auf dem konkreten Erleben", erklärt Mertens. Es geht also nicht einfach darum, zu gewinnen oder fertig zu werden, sondern darum, eine besonders gut funktionierende Stadt zu bauen, einen Pfeil besonders genau zu platzieren oder einen Rennwagen besonders schnell durch die virtuellen Kurven zu fahren. Für den Psychologen Falko Rheinberg ist das entscheidend: „Flow ist ein Tätigkeitsanreiz, nicht auf einen äußeren Zweck ausgerichtet." Csikszentmihalyi spricht von „Autotelos", Aktivitäten werden um ihrer selbst willen durchgeführt. Eine intrinsische Motivation, die das wahre Erfolgsgeheimnis von Computerspielen ist – und die auch am Arbeitsplatz große Energien freisetzen kann.

Zwar sind die Spiel-Prinzipien nicht 1:1 auf die Arbeitswelt übertragbar, schränkt Mertens ein: „Eine schrittweise Steigerung der Anforderungen zum Beispiel ist nicht in allen Berufen möglich." Dennoch können Führungskräfte die Idee dahinter aufgreifen, um ihren Mitarbeitern Flow zu erleichtern. Das betrifft etwa die Aufstellung schlüssiger Regeln oder das Gamification-Prinzip der schnellen Rückmeldung, das umso wichtiger ist, je weniger Mitarbeiter Wirkung und Wertung ihres Handelns selbst ermessen können. „Flow-freundliche Führung bedeutet in erster Linie Störfaktoren auszuräumen, die vom Flow ablenken", sagt Bilgri. Dazu gehören auch Fragen wie „Warum mache ich das eigentlich?". Hier helfen sinnstiftende Geschichten: Will man eine Firmenpleite abwenden, besonders nachhaltig arbeiten oder die besten Produkte machen? Wichtig sei auch, das Urbedürfnis nach sozialer Anerkennung zu befriedigen, damit hier keine unnötige Ablenkung entstehe, ergänzt Burzik.

Flow-Bedingungen für den Beruf

Ein zentraler Faktor für den Flow ist die Aufgabenstellung. Sehr günstig sind Rheinberg zufolge herausfordernde Projekte, die dem Können der Mitarbeiter so eben noch entsprechen. „Zu schwer dürfen die Aufgaben aber nicht sein, weil sonst schnell Sorgen aufkommen", so der Flow-Experte. Wichtig sind auch Zuschnitt und Struktur der Aufgaben: „Führungskräfte sollten nach Möglichkeit kohärente Projekte vergeben, bei denen sich eins aus dem andern ergibt", sagt Rheinberg. Bei denen ein innerer Ablauf von sich aus einen Sinn ergibt, bei denen Mitarbeiter eingetaucht bleiben und sich Stück für Stück voranarbeiten können, ohne „rausgehen" und den eigenen Prozess unterbrechen zu müssen. Um Mitarbeitern Flow zu erleichtern, sollten sie ihre Aufmerksamkeit ganz auf ihr jeweiliges Tun richten können, nicht auf äußere Faktoren wie Wachstumsvorgaben oder Boni. „Führungskräfte sollten daher nicht von Zielen, sondern von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ausgehen", sagt Mertens.

Wer andere in den Flow führen will, muss also alles vermeiden, was stören könnte. Auch Reflexion und Flow widersprechen einander, was in manchen Berufen gefährlich sein kann. „Im Flow steigt die Risikobereitschaft", erklärt Rheinberg. Motorradfahrer etwa, die leicht in den Flow geraten, fahren oft zu schnell. „Wer im Flow ist, denkt nicht an die Möglichkeit eines Misserfolgs oder an weiterreichende Folgen. Sicherheitsstandards werden leicht überstiegen", so der Psychologe. Genauso kann es zum Beispiel Investmentbankern oder Chirurgen gehen. Ein Dilemma: Selbstkontrolle zu verlangen, wäre flowschädlich – ein Ausbleiben von Flow wiederum geht zu Lasten der Leistung. Um auch bei riskanten Aufgaben Flow zu ermöglichen, empfiehlt Rheinberg daher, Risiken strukturell abzufedern, etwa in Form von automatischen Limits oder externer Überwachung: „Die Führungskraft würde in dem Fall als Supervisor dienen, die sagt ‚Mach mal, ich passe auf, dass nichts schiefgeht'." Für alle, die Flow nur selten bei der Arbeit erleben, mag das ein kleiner Trost sein: Sie haben zwar weniger Spaß, können aber mehr nachdenken. Irgendwer muss es ja machen.

Sascha Reimann ■

„Es ist Aufgabe der Führungskräfte, für günstige Flow-Bedingungen zu sorgen."

Andreas Burzik, Trainer und Coach, Flowskills, Bremen. Kontakt: mail@flowskills.de

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo