

Gegen die Flowkiller

Helga Pattart-Drexler weiß, wie Führungskräfte garantiert Innovation und Kreativität in ihren Teams zerstören – und was man dagegen tun kann.

WIEN. „Wenn's läuft, dann läuft's“, sagt der Österreicher. Laut dem ungarisch-amerikanischen Psychologen und „Flow“-Forscher Mihaly Csikszentmihalyi gibt es bestimmte *Rahmenbedingungen*, die Menschen in den Flow-Zustand und damit in einen Zustand freudvoll-produktiven Tuns versetzen – unabhängig von Geschlecht, Alter oder kulturellen Prägungen.

Im Tagesgeschäft ist dafür allerdings zu selten Platz: „Viele Unternehmen wollen Innovation und Kreativität, beides kann erst im Flow-Zustand entstehen“, sagt Helga Pattart-Drexler. Sie hat neun Flow-Killer identifiziert, die Führungskräfte leider immer wieder anwenden:

1. Sie haben diffuse Ziele

Das Projektziel ist klar, der Weg dorthin aber diffus? Das kann den Flow blockieren oder gar nicht erst entstehen lassen.

Mihaly Csikszentmihalyi rät in seinem Buch „Flow und Kreativität“ dazu, jeden einzelnen Schritt zu konkretisieren. Im Flow weiß man jederzeit, was als Nächstes zu tun ist.

2. Krampf statt Loslassen

Die Lösung für ein Problem entsteht nie beim angestregten Denken am Schreibtisch, sondern immer erst, wenn wir losgelassen haben: beim Joggen, unter der Dusche, vor dem Einschlafen. Die Gedanken fließen frei und werden nicht durch Druck oder Ängste blockiert.

3. Die Komfortzone hegen

Flow finden wir dort, wo Neues entsteht – und das ist selten in der eigenen Komfortzone.

Erst wenn wir Bewährtes und Routinen loslassen und unsere



© WU Executive Academy

Grenzen überschreiten, finden wir neue Ideen – sie entstehen erst durch den Flow.

4. Mitarbeiter-Roulette

„Wenn ich als Führungskraft Projekte und Aufgaben nach den Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter verlege, entsteht viel innovative Energie. Dazu muss ich mich mit der jeweiligen Person, ihrem Antrieb und ihren Bedürfnissen auseinandersetzen“, sagt Helga Pattart-Drexler.

Am besten stellt sich Team-Flow ein, wenn Mitarbeiter die Arbeitsabläufe und Aufgabenverteilung mitbestimmen.

5. Destruktives Feedback

„Negatives, destruktives, aber auch gar kein Feedback ist ein absoluter Flow-Killer“, sagt

Leadership

Helga Pattart-Drexler, Head of Executive Education an der WU Executive Academy: „Leider killen Druck, Routine, Bürokratie und hierarchische Strukturen den Flow zu oft.“

Pattart-Drexler. Flow stellt sich dann ein, wenn wir auf unser Tun rasches, konkretes und ergebnisorientiertes Feedback bekommen – mit entsprechender Wertschätzung.

6. Neid und Besserwisserei

Andere korrigieren, ihre Fehler bemängeln, die Erfolge der anderen kleinreden oder miesmachen: das killt den Flow in der Zusammenarbeit nachhaltig.

Dabei sollten die Führungskräfte Vorbilder sein und ent-

sprechende Bedingungen schaffen, wo Neid und Besserwisserei keinen Platz haben: „In meinem Team feiern wir die kleinen Fehler und die großen Erfolge. Wir freuen uns mit den anderen und darüber, aus Fehlern gemeinsam zu lernen“, sagt Pattart-Drexler.

7. Um den Brei herumreden

Ein Klima, das Offenheit und konstruktive Kritik nicht aushält, führt zu unerschwiegender Sabotage. Erst wenn wir im Team alle Bedenken, Missverständnisse und Erwartungshaltungen zu einer Aufgabe oder einem Projekt auf den Tisch gelegt haben, können wir auf neue Ideen und Lösungsansätze kommen. Jede Meinung zählt. Freies Assoziieren bringt uns in den Flow. Das bedingt, dass wir offen sagen dürfen, was wir denken.

8. Ihr Fokus liegt woanders

Wir sind dabei, unsere To-do's abzuarbeiten, E-Mails poppen auf dem Bildschirm auf, der Chef kommt mit einer Bitte an, die Kollegin telefoniert lautstark: Wir sind erst zerstreut und bald frustriert. Um in den Flow zu kommen, brauchen wir eines: absolute Konzentration und den Fokus auf die *eine* Aufgabe gerichtet, die in diesem Moment zu tun ist.

9. Macht des Flow ignorieren

Führungskräfte müssen sich mit dem „Organizational Flow“ auseinandersetzen, wie der Unternehmensberater Gustav Greve im gleichnamigen Buch schreibt.

Die Rahmenbedingungen für den Flow zu schaffen, ist Aufgabe der Führungskräfte; das beginnt bei ihnen selbst und ihrer eigenen „Flow-Kompetenz“. (pj)