

---

### Zusammenfassung

Es gibt Managementhaltungen, die bereiten den Boden hervorragend für das Phänomen des Organizational Flow vor, andere allerdings ersticken den Flow am Arbeitsplatz im Keim. Ob der Organizational Flow gelingt, ist deshalb zunächst eine Frage der Haltung. Wenn die Frage nach der Rezeptivität einer Organisation für einen Organizational Flow beantwortet werden soll, sind es Alter, Größe und Marktbezug der Organisation, die als Erstes analysiert werden sollten. In einer jungen, kleinen Einheit mit intensiver Marktnähe ist die Wahrscheinlichkeit für einen Organizational Flow vergleichsweise hoch. Organizational Flow ist vor allem eine Frage des Vertrauens. Dabei kommt es auf den Corporate Spirit an, der sich in den ungeschriebenen Regeln der Organisation manifestiert. Die Führung einer Organisation kann den Organizational Flow nicht gegen die informellen Organisationsregeln anordnen und wenn sie es versuchen wollte, könnte sie nur scheitern. Organizational Flow ist ein organisationspsychologisches Phänomen. Um eine Organisation erfolgreich in einen Organizational Flow führen zu können, bedarf es des Zusammenspiels der psychologischen Disposition der Organisation, der Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter und der Transmissionsleistung des Managements. Verlässliche Organisationsflexibilität, Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation und die Führung, ein gemeinsamer Corporate Spirit der professionellen Leistungskultur und eine Führung, die sich als Diener auf Zeit begreift, sind die Meilensteine auf dem leichten Weg zum Organizational Flow.

Organizational Flow ist ein organisationspsychologisches<sup>1</sup> Phänomen. Nicht, wenn mal der eine oder andere Mitarbeiter während der Arbeit in einen Flow gerät oder der Chef gut gelaunt ist, liegt ein Organizational Flow vor, sondern wenn es ein organisationskulturelles Standardmuster ist, gemeinsam mit hoher Leidenschaft und Energie Höchstleistungen ohne Überanstrengung zu liefern. Wenn es der Führung gelingt den Boden für den Organizational Flow zu bereiten – also nachhaltig eine Flow-Arena zu schaffen – dann ist es für ein Team immer wieder ein leichter Weg gemeinsam den Organizational Flow zu erreichen.

Die vier Basiselemente für die Vorbereitung einer Organisation auf den Organizational Flow sind:

- Eine ehrliche Vertrauenskultur
- Eine authentische Führung
- Eine kollektive Leistungskultur
- Eine verlässliche Organisationsflexibilität

In den folgenden Kapiteln wird darauf im Einzelnen eingegangen. Zunächst aber geht es um die generelle Bereitschaft einer Organisation, sich auf die Philosophie des Organizational Flow einzulassen. Wie lässt sich die Philosophie beschreiben?

Im Organizational Flow erlebt man eine zielfokussierte und emphatische Höchstleistungskultur, die werteorientierte Handlungskompetenz mit konzentrierter Leistungsfreude verbindet. Um die Euphorie des Organizational Flow zu erleben, sind alle bereit, sich ständig zu verbessern und ihre Leistungsgrenzen zu überschreiten. Auf das Können der Anderen zu vertrauen, selbst alles zu geben und gemeinsam immer wieder höhere Ziele zu erreichen, und dann dabei zu erleben, wie man durch das Team immer stärker und erfolgreicher wird, um letztlich in professioneller Erschöpfung aus den Erfolgen neue Energie zu schöpfen: Das ist Organizational Flow.

---

<sup>1</sup>Die Organisationspsychologie befasst sich im weiteren Sinne mit dem Erleben und Verhalten von Individuen und Gruppen in Organisationen (von Rosenstiel 1992) oder beliebigen organisationalen Kontexten.

## 2.1 Wenn alle immer gut drauf sind!

Dieses Kapitel beschreibt, welche grundsätzliche Haltung des Managements für den Organizational Flow förderlich ist.

Das erste Mal begegnete ich einem Organizational Flow 1990. Damals wusste ich natürlich noch nicht, dass es dieses organisationspsychologische Phänomen gibt, aber ich spürte sofort – schon bei den Vorstellungsgesprächen – diese fröhlich-professionelle Dynamik bei Arthur D. Little. Ich fragte den damaligen CEO – Tom Sommerlatte – was diesen prickelnden Geist der Company ausmache und seine Antwort war unvergesslich: „Das ist der Corporate-Spirit, erklären kann man das nicht, aber wenn du ihn triffst, sag mir Bescheid.“ Diese typisch humorvolle Antwort konnte nur von jemanden kommen, der selbst diesen Corporate-Spirit verinnerlicht hatte und lebte, denn er bemerkte selbst nicht mehr, wie wichtig gerade seine positive Motivationsausstrahlung war. In diesem kurzen Kapitel möchte ich darüber schreiben, welche innere Haltung den Organizational Flow befördert.

Damals war es für mich als Neuling eine überwältigende Erfahrung, nur auf Kollegen mit guter Laune und Kampfgeist zu treffen, egal ob Vice President oder Künstlerin des Graphic-Pools, alle waren immer gut drauf, besonders, wenn ein Team eine Präsentation hatte und mal wieder eine Spitzenleistung abgeliefert hatte – übrigens noch ohne mobile Kommunikation und ohne ppt. oder Word. Man war sich bewusst, dass man gemeinsam für eine großartige Marke arbeitete, die seit 1886 aufgebaut worden war und man war sich auch klar darüber, dass man nie allein stand, sondern immer einer aus dem Team mehr Erfahrung hatte und auf dessen Hilfe man sich verlassen konnte, wenn man danach fragte. Man wusste auch, dass man als Führungskraft ein Diener in Verantwortung war und den Wettbewerbskampf draußen, aber nicht innerhalb der Company zu führen hatte. Später – als Vice President – nahm ich den einen oder anderen Neuling beiseite und sagte ihm: „Du gehörst jetzt zur Topliga des Consulting schon allein, weil du nun zu uns gehörst; du musst hier bei uns intern nichts beweisen, beim Kunden, da musst du überzeugen und begeistern.“ Die meisten waren dankbar, wenige andere sehr bald nicht mehr dabei.

Warum erzähle ich das? Weil Organizational Flow nicht vom Himmel fällt, aber auch nicht per Rundmail angeordnet werden kann. Organizational Flow muss gelebt und vorgelebt werden. Organizational Flow entsteht als Teil der Unternehmenskultur, wenn die Menschen fair und fördernd zusammen arbeiten und professionell unnachgiebig bleiben, wenn jemand versucht, gegen die ungeschriebenen

Regeln zu verstoßen. Dabei kommt jedem mit Führungsverantwortung – auch wenn es sich nur um relativ kleine Führungsaufgaben handelt – eine Vorbild- und Orientierungsfunktion zu. In den folgenden Unterkapiteln des zweiten Kapitels werden die wesentlichen Voraussetzungen (belastbare Vertrauensbasis, überzeugende Führung, kollektive Leistungskultur und anpassungsfähige Organisationsflexibilität) für den Organizational Flow im Einzelnen beschrieben, aber neben diesen vier Basiselementen ist die Haltung des Managements ganz entscheidend. Es gibt Managementhaltungen, die bereiten hervorragend den Boden für das Phänomen des Organizational Flow vor – und andere ersticken den Flow am Arbeitsplatz im Keim.

Welche Managementhaltungen sind hilfreich, um das Auftreten des Organizational Flow zu fördern?

- Sie sind selbst voller Leidenschaft für ihre Ziele und Sie begeistern für Ihre Ideen.
- Sie sind vorbildlich in Ihrer Zielstrebigkeit und authentisch im Verhalten.
- Sie sind konsequent im Handeln, fair in der Härte und stabil in Konflikten.
- Sie verstehen es, durch wertschätzende Rituale Ihre Mitarbeiter emotional zu binden.
- Sie fordern Ihre Mitarbeiter heraus, aber Sie berücksichtigen auch deren Grenzen.
- Sie übertragen bewusst hohe Verantwortung, lassen aber niemanden allein.
- Sie sagen klar, was zu sagen ist, und was Sie sagen, ist wahr.
- Sie ermutigen und fördern Talente, Aufstiegspositionen besetzen Sie aus den eigenen Reihen.
- Sie respektieren Ihre Mitarbeiter, bleiben tolerant und geduldig, auch wenn es mal schiefgeht.
- Sie sind guter Laune, selbstsicher und optimistisch.

Vielleicht kennen Sie – außer sich selbst – eine Führungspersönlichkeit, die sich authentisch genauso verhält? Wie wirkt diese Person auf Sie? Würden Sie gern für jemanden arbeiten der so ist? Ich glaube ja, jedenfalls beflügeln solche Führungskräfte das Entstehen des Organizational Flow – und darauf kommt es doch an.

Vielleicht haben Sie selbst aber die zwölf oben genannten Attribute noch nicht alle als eigene Haltung verinnerlicht? Dann lohnt es sich daran zu arbeiten, denn Sie werden es ungleich leichter haben als Führungskraft erfolgreich zu sein.

Übrigens sollten Sie diese Haltungsattribute bereits einnehmen und praktizieren, noch bevor Sie in einer Führungsposition sind. Sie werden dadurch bereits früh als Führungspersönlichkeit ausgewiesen und irgendwann als Führungskraft entdeckt, entweder vom Management oder von einem Personalberater.

Sie bereiten mit der flowaffinen Haltung nicht nur sich selbst, sondern auch den Teil der Organisation vor, für die Sie Verantwortung oder auf die Sie jedenfalls Einfluss haben. Wie offen eine Organisation für den Organizational Flow ist, wollen wir uns im nächsten Kapitel ansehen.

---

## 2.2 Rezeptivität für Organizational Flow im Lebenszyklus von Organisationen

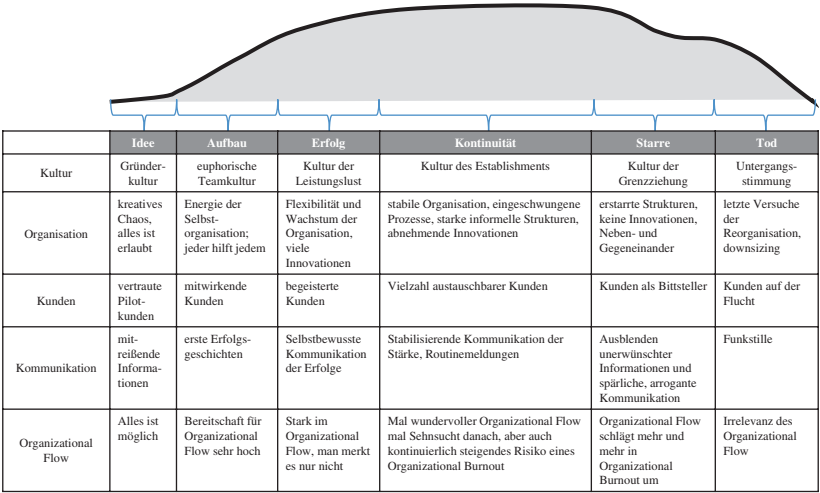
In diesem Kapitel wird über die Bereitschaft einer Organisation für den Organizational Flow diskutiert. Gibt es Situationen, in denen ein Unternehmen für einen Organizational Flow eher, und Situationen, in denen es für den Organizational Flow gar nicht offen ist?

Unternehmen haben verschiedene Lebensphasen. Die Abb. 2.1 illustriert den Lebenszyklus einer Organisation. Danach werden sich die Kultur, die Organisationssituation, die Kundenbeziehungen, die Kommunikationspolitik und somit die Bereitschaft für einen Organizational Flow im Lebenszyklus einer Organisation verändern. Tatsächlich ist die Chance groß, dass Organisationen unter dem Einfluss eines Organizational Flow länger vital bleiben.

Die Abb. 2.1 lässt erkennen – natürlich gilt auch hier: Keine Regel ohne Ausnahme – wie die Bereitschaft einer Organisation für einen Organizational Flow zunächst sehr groß ist und erst mit der Trägheit einer älteren, ausgereiften – durchorganisierten – Organisation nachlässt. Deshalb sollten wir drei Kategorien von Organisationsattributen hinsichtlich der Rezeptivität für einen Organizational Flow näher betrachten: Alter, Größe und Marktbezug.

### Alter

Junge Organisationen sind sehr viel offener für die Begeisterung des Organizational Flow als alte Strukturen. Zunächst: Was ist alt und was ist jung? Eine junge Organisation wird noch vom Gründungsmanagement geführt, die Beschäftigten



**Abb. 2.1** Rezeptivität für Organizational Flow im Lebenszyklus einer Organisation

sind im Wesentlichen ungefähr ähnlich lange im Unternehmen beschäftigt und der Zweck der Organisation stimmt noch mit den Anforderungen der Umwelt bzw. des Marktes überein. Große Erfolge wurden vielleicht noch nicht erreicht, aber tiefe Enttäuschungen blieben der Organisation bislang auch noch erspart. Es herrschen identische Basic Beliefs und ein gemeinsamer Corporate Spirit. Das gegenseitige Vertrauen von Führung und Mitarbeitern wurde bislang nicht auf den Prüfstand gestellt. Somit ist noch alles möglich.

Dagegen wird die Rezeptivität ab dem 20. bis 25. Jahr des operativen Wirkens geringer, denn dann wurden mehrere Managementzyklen durchlaufen, „alles war schon mal da“ und die Beschäftigten stammen aus unterschiedlichen Generationen, sowohl hinsichtlich der Ausbildung als auch in Bezug auf die Zugehörigkeit. Insbesondere fand oft bereits ein Wechsel in der Führung statt und ein Vergleich zwischen der aktuellen Führung und der früheren Leitung wird von den älteren Mitarbeitern gern angestellt. Zunehmend werden die Unzulänglichkeiten auf interne Fehler zurückgeführt, die vor allem dadurch entstehen, weil die jungen Mitarbeiter angeblich noch zu unerfahren seien. Dann wird die Chance auf ein Organizational Flow Erlebnis immer geringer, aber nicht unmöglich.

## Größe

Große Systeme sind weniger empfänglich für den Organizational Flow als kleine Einheiten. Selbst wenn sich auch große, globale Konzerne in der Regel aus kleineren Einheiten zusammensetzen, so ist es entscheidend, wie viele Menschen in einem Subsystem eine gemeinsame Organisationskultur erleben. Es liegt auf der Hand, dass es in einem Weltkonzern extrem schwierig ist, über alle weltweit kulturellen Unterschiede hinweg einen gemeinsamen Corporate Spirit zu schaffen. Hingegen kann ein regionales Team – von beispielsweise 50 Mitarbeitern – selbst im Rahmen eines Großunternehmens sehr wohl eine starke Gemeinschaft des Organizational Flow bilden.

Deshalb wäre es falsch zu behaupten, Konzerne mit ihrer notwendigen internen Anonymität wären für einen Organizational Flow prinzipiell weniger prädestiniert als Kleinunternehmen. Entscheidend ist die Anzahl der Beschäftigten je Organisationseinheit. Wenn die Organisationseinheit mehr Beschäftigte hat, als durch die Führungsperson namentlich genannt werden können, dann ist die Gefahr einfach zu groß, dass Regeln an die Stelle von Engagement und Initiative treten und dass kritische Reaktionen von der operativen Ebene nicht mehr auf der Entscheidungsebene ankommen. Es gibt keine wirklich optimale Leitungsspanne, aber der Verantwortliche muss immer in der Lage sein, die Kommunikationslinie zu halten und direkt zu begeistern, zu delegieren, zu koordinieren, zu motivieren und letztlich auch zu kontrollieren. Wenn die Leitungsspanne zu groß wird, dann fehlt die direkte Kommunikation und die Organisation beginnt zu leiden.

Große Organisationen neigen zu steilen Strukturen. Organisationen mit vielen Hierarchieebenen sind für ein Organizational Flow weniger prädestiniert. In den letzten Jahrzehnten wurde viel von flachen Hierarchien gesprochen und häufig wurden diese einfach dadurch realisiert, dass eine (mittlere) Ebene ersatzlos eingespart wurde. Damit war aber das Grundproblem der Entfremdung zwischen Topmanagement und operativer Basis nicht gelöst. Ein Organizational Flow findet in großen Organisationen deshalb selten statt, weil die Vertrauensbasis als einer der wichtigen Ecksteine des Organizational Flow auf weite Hierarchiedistanzen nicht wachsen kann, oder – falls sie verloren ginge – nicht einfach wieder hergestellt werden könnte.

## Marktbezug

Marktferne Organisationen, also beispielsweise eine soziale Einrichtung, ein Bundesministerium, eine Hilfsorganisation, eine öffentlich-rechtliche Körperschaft oder

eine Vollzugsbehörde, haben kein direktes wirtschaftliches Feedback. Die Leistungen werden nicht von denen bezahlt, die die Leistungen empfangen. Oft gibt es auch keinen – oder nur einen eingeschränkten – Wettbewerb. Der Wert der Leistung wird von den Empfängern oft gering geschätzt, da die Leistung kostenlos zu sein scheint. Das bedeutet aber auch, diese Institutionen bekommen kein direktes Feedback, ob ihre Leistung im Vergleich gut oder exzellent ist, ob sie verbessert werden müsste oder bereits deutlich mehr geleistet wird, als wirklich nötig ist. In dem Fall kann es auch nur interne Maßstäbe für „richtig“ oder „falsch“ geben. Wenn der Markt und somit der Wettbewerb als Maßstab fehlt, dann fehlt der wichtigste Impuls für den Organizational Flow, nämlich die Anerkennung der außergewöhnlichen Leistung. Marktferne Organisationen sind deshalb deutlich seltener in der Lage in einen Organizational Flow zu steuern, es sei denn, die Führung setzt geschickt interne Ziele und erschafft einen internen Wettbewerb. Eine marktnahe Organisation kann – bedingt durch die tägliche Marktresonanz – eine ständige und zeitnahe Anpassung an die Umwelt vornehmen. Kann, muss aber nicht. Im Zweifel hat der Markt Recht. Viele kontroverse Diskussionen in einer Firma können bereits in der Entstehung durch den Markt entschieden werden. Wenn es sehr zeitnahe und spürbare Rückmeldungen des unmittelbaren Marktes gibt, dann werden auf diese Weise strittige Fragen entschieden und Irrtümer können sich nicht lange halten, auch keine Irrtümer in der – möglicherweise falschen – Besetzung des Managements. Damit aber kann sich das soziale System Organisation selbst steuern und sich selbst auf einem guten, erfolgreichen Weg halten.

Zusammenfassend ist festzustellen: Alter, Größe und Marktbezug sind indikative, aber noch keine zwingenden Dimensionen für das Entstehen eines Organizational Flow. Aber es sind die drei Dimensionen, die als Erstes analysiert werden sollten, wenn die Frage nach der Rezeptivität einer Organisation für einen Organizational Flow beantwortet werden soll.

Wenn Sie in einer jungen, kleinen Einheit mit intensiver Marktnähe tätig sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit für einen Organizational Flow vergleichsweise hoch.

---

## 2.3 Organizational Flow ist eine Frage des Vertrauens

Mit diesem Kapitel wird die besondere Bedeutung des Vertrauens der Organisation in sich selbst, aber auch zu der Führung herausgestellt. Stabiles Vertrauen wirkt auf die Mitarbeiter wie ein Sicherheitsgurt, mit dem man sich auf den risikoreichen Weg zur Höchstleistung machen kann.



Wir haben schon gelernt, dass der Organizational Flow viel mit der rationalen, aber wohl vor allem mit der emotionalen Disposition (Corporate Spirit) einer Organisation zu tun hat. Die Emotionalität einer Organisation ist in der informalen Organisation verankert. In der informalen Kommunikation, also in den kollegialen Gerüchten, Kommentaren oder Kantinegesprächen werden die Entwicklungen des Unternehmens bewertet. Hier werden Anspruch und Wirklichkeit kritisch reflektiert und hier werden auch die Leistungsträger durch informale Machtpromotoren beurteilt und beeinflusst. Entscheidend für die Nachhaltigkeit mit der sich ein Organizational Flow entwickelt, ist die Vertrauensbasis zwischen der formalen Hierarchie und den informalen Strukturen. Luhmann (2000) schrieb, Vertrauen sei ein „*Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*“ und sei zudem eine „*riskante Vorleistung*“.

Tatsächlich ist fehlendes Vertrauen der Katalysator für gesteigerte Komplexität in bestehenden Strukturen einer Organisation, denn wenn Misstrauen den Platz von Vertrauen einnimmt, müssen Kontrollmechanismen an die Stelle von Selbstverantwortung treten. Ist das Vertrauen der Beschäftigten und der Eigentümer in die Unfehlbarkeit des Managements und in die Richtigkeit der Führungsentscheidungen hoch – oder stellt sich diese Frage überhaupt nicht – dann kann ein Organizational Flow stabil wachsen oder erste Irritationen können bereits im Keim erkannt und erstickt werden. Ist das Vertrauen aber bereits gestört, so werden neue Informationen unter einem anderen, einem misstrauischen Blickwinkel eingeordnet und der euphorische Zustand des Organizational Flow rückt in weite Ferne.

Somit werden die informalen Strukturen den Organizational Flow nicht verursachen, aber dessen Entwicklung und Stabilität beeinflussen. Allerdings – auch das ist zu beachten – kann dies die informale Struktur nicht bewusst tun. Es handelt sich hier immer um einen – vielleicht in Kauf genommenen, aber nicht bewusst gewollten – unwillkürlichen Prozess. Die Katalysatorfunktion der informalen Organisationsstruktur auf den Verlauf des Organizational Flow kann von dieser nicht wirklich selbst gesteuert werden. Wegen dieser Unwillkürlichkeit der Wirkung der informalen Organisation auf den Verlauf des Organizational Flow kann das Management den Organizational Flow nicht gegen die informale Organisationsregeln anordnen und wenn es versucht werden sollte, würde es scheitern.

Erinnern wir uns kurz an die wesentlichen, äußeren Merkmale des Organizational Flow und fragen wir uns, ob ein Organizational Flow ohne eine belastbare Vertrauensbasis entstehen kann.

- Begeisternde Kreativität, auch im Detail
- Selbstbewusste Zielsicherheit
- Emotional verankerte Identifikation

- Authentische Leistungsbereitschaft
- Selbststeuernde Organisation
- Ungeschriebene Regeln einer Teamkultur
- Überzeugende, aber leichte Führung
- Relativ große, unerwartete Erfolge

Aus dem Vertrauen erwächst die Energie für alles. Wenn die Mitarbeiter kein Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens oder kein Vertrauen in das Management haben, dann ist ein Organizational Flow nicht möglich. Wie sollte beispielsweise Kreativität entstehen, ohne zu wissen was Morgen wird? Wie sollte sich beispielsweise eine in sich ruhende Zielsicherheit verankern, wenn nicht darauf vertraut werden könnte auf dem richtigen Weg zu sein? Diese Fragen assoziieren nebenbei überdeutlich wie wichtig die Rolle einer glaub- und vertrauenswürdigen Führung ist, auch und gerade, wenn es einen Wechsel in der Führung gibt. Aber dazu mehr im folgenden Kapitel.

Es geht aber auch das um Selbstvertrauen der Organisation. Eine Organisation, die sich selbst nicht zutraut, eine Höchstleistung zu vollbringen, wird noch vor Beginn versagen. Der Organizational Flow erwächst aus einer selbstgewissen Leistungskultur. Würde beispielsweise der Chef erst gar kein Angebot für einen Großauftrag abgeben, weil er es der Organisation nicht zutraut, dann könnte die Organisation an diesem Großauftrag auch nicht wachsen und nicht den Erfolg haben, der den kollektiven Flow erzeugen würde. Das Selbstvertrauen der Organisation entsteht also aus dem gemeinsamen Zutrauen. Was passiert aber, wenn man zu lange diskutiert, ob man es kann, was man soll? So sehr es gewünscht ist eine Handlung bis zum Ende zu durchdenken und vorzuplanen, um einen flowtauglichen Ablauf zu erreichen, so schädlich ist ein Zuviel an Reflexion. Wer über jeden Schritt nachdenkt, kann nicht mehr tanzen! Wer zu viel über Risiken debattiert, verliert den Mut.

Organizational Flow kann weder in einer Misstrauenskultur, noch in einer Organisation mit Minderwertigkeitskomplexen gedeihen. Organizational Flow braucht die reine Atmosphäre des verlässlichen Vertrauens und des gesunden, professionellen Selbstbewusstseins.

---

## 2.4 Organizational Flow ist eine Frage von Führung

Mit diesem sehr ausführlichen Kapitel werden die Führungsinstrumente für die Vorbereitung auf den Organizational Flow und die Begleitung der Mannschaft im Organizational Flow beschrieben. Welche Haltung sollte die

Führungskraft einnehmen, welche Talente sollte ein Promotor des Organizational Flow entwickeln, wie schafft es der Manager, seine Mannschaft wirklich „anzuzünden“, und wie qualifiziert sich die charismatische Persönlichkeit als Anführer in den Organizational Flow? Diese Fragen werden hier beantwortet.

Im Kap. 2.1 wurde die Bedeutung der Führung für die Bereitschaft einer Organisation in einen Organizational Flow einzutreten gestreift. Dabei ging es um die innere Haltung der Führung, die Organizational Flow befördert. Hier nochmals die Aufstellung:

- Sie sind selbst voller Leidenschaft für Ihre Ziele und Sie begeistern für Ihre Ideen.
- Sie sind vorbildlich in Ihrer Zielstrebigkeit und authentisch im Verhalten.
- Sie sind konsequent im Handeln, fair in der Härte und stabil in Konflikten.
- Sie verstehen es, durch wertschätzende Rituale Ihre Mitarbeiter emotional zu binden.
- Sie fordern Ihre Mitarbeiter heraus, aber Sie berücksichtigen auch deren Grenzen.
- Sie übertragen bewusst hohe Verantwortung, lassen aber niemanden allein.
- Sie sagen klar, was zu sagen ist, und was Sie sagen, ist wahr.
- Sie ermutigen und fördern Talente, Aufstiegspositionen besetzen Sie aus den eigenen Reihen.
- Sie respektieren Ihre Mitarbeiter, bleiben tolerant und geduldig, auch wenn es mal schiefgeht.
- Sie sind guter Laune, selbstsicher und optimistisch.

Jetzt wollen wir die Beschreibung der Methoden einer überzeugenden Führung in den Mittelpunkt stellen. Was sollte eine Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich tun oder lassen, um die Organisation in einen euphorischen Schwung zu bringen? Was macht einen Organizational Flow-Leader aus?

Will die Führung ihren Mitarbeitern eine gemeinsame Flow-Arena bieten, in der sie ideale Bedingungen für den kollektiven Flow am Arbeitsplatz vorfinden, dann gilt als Grundregel: Weniger ist mehr! Wirksam führen mit wenig Intervention, so lautet die herausfordernde Führungsaufgabe. Das ist nicht leicht, denn das erfordert von Ihnen als Führungskraft ebenso viel Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern, wie Sie von diesen Ihnen gegenüber erhoffen. Zugleich müssen Sie, um dem Organizational Flow eine Chance zu geben, immer erneut Höchstleistungen über

die bisherigen Grenzen hinaus verlangen, nur dann bringen Sie die Organisation in diesen Zustand höchster Anspannung und Konzentration.

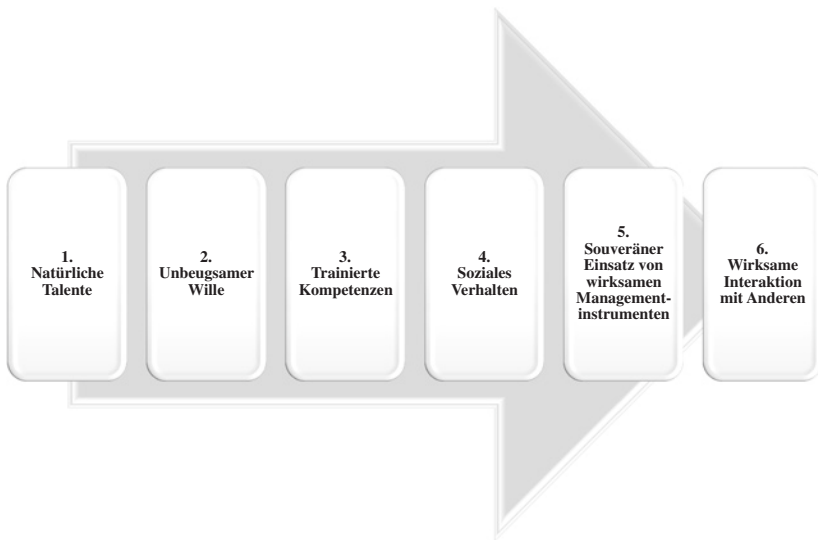
Organizational Flow erfordert eine mehrdimensionale Führungsphilosophie, die sowohl die Interaktion zwischen dem Führenden und den Geführten, als auch die unterschiedlichen Talente und Fähigkeiten des Führenden selbst berücksichtigt und entwickelt.

Die Abb. 2.2 illustriert die sechs aufeinander folgenden Schritte auf dem Weg zu der Mehrdimensionalität der Organizational Flow-Leadership.

Vielleicht sind Sie ein erfahrener und erfolgreicher Unternehmer oder Manager. Vielleicht haben Sie bisher immer Erfolg gehabt. Vielleicht wissen Sie instinktiv, was zu tun ist. Dennoch werden Sie weiter daran arbeiten müssen, Ihre Mitarbeiter in den Organizational Flow zu bringen. Die Frage lautet im Kern: Haben Sie das Potenzial den Organizational Flow zu bewirken?

## Natürliche Talente

Die erste – und vielleicht wichtigste – Voraussetzung, um ein wirksamer Manager des Organizational Flow zu sein, ist das Vorhandensein von Talenten, die ihnen von



**Abb. 2.2** Die sechs Schritte auf dem Weg zur Organizational Flow-Leadership

der Natur, den Eltern, dem Schicksal – wie auch immer Sie es nennen mögen – mitgegeben wurden. Dazu gehören geistige Begabungen und körperliche Voraussetzungen; beispielsweise die Begabung einer ausgeprägten Intelligenz. Auch wenn die Wissenschaft heute davon überzeugt ist, dass wir Menschen unsere Intelligenz trainieren können, schwebt doch ein Deckel über jedem von uns, den wir nicht durchstoßen können. Bei manchen schwebt der Deckel tiefer, bei anderen höher.

## **Talente allein reichen nicht. Man muss es auch wollen!**

Der starke Wille zum Erfolg ist die zweite Voraussetzung, um den Organizational Flow nachhaltig zu bewirken. Der unbeugsame Wille, gespeist aus einer intrinsischen Zielsetzung, ist ganz entscheidend. Viele haben Talent, aber nur die Bereitschaft immer wieder und wieder den eigenen Weg zu verfolgen, führt dann zum Erfolg.

## **Trainierte Kompetenzen**

Die dritte Facette umfasst einfach die vielen, vielen Kompetenzen, die man für die Leitung von Organisationen und das Führen von Menschen immer braucht und die wir nur zu einem kleinen Teil an den Hochschulen, zu einem guten Teil in den Unternehmen und zu einem großen Teil vom Leben lernen. Als Beispiele seien Fremdsprachen und interkulturelles Verständnis, gewinnende Kommunikation oder faire Härte genannt. Hier sind alle notwendigen Fähigkeiten gemeint, die erlernbar und trainierbar sind.

## **Soziales Verhalten**

Als vierte Ebene kommt es für den Organizational Flow-Leader stark auf das persönliche, soziale Verhalten an. Grundsätzlich muss man an sich die gleichen oder höheren Maßstäbe anlegen, wie man sie bei anderen anlegen würde. Bereits allein an seinem Verhalten muss man einen Organizational Flow-Leader erkennen können. So erleben wir den Manager, der in den Organizational Flow treibt als zielaggressiv, aber nie als unkontrolliert, wir sehen ihn machtbewusst, aber nie autoritär und er hat ein spürbares Charisma, ohne je totalitär zu sein. Er ist exakt, pünktlich und hält zuverlässig seine Zusagen ein. Es ist eine dominante Körpersprache des Siegers, die uns für diese Persönlichkeit einnimmt. Dazu gehört

auch das gewählte, differenzierte und differenzierende Erscheinungsbild. Damit ist nicht das vom „Schicksal bestimmte“ Erscheinungsbild gemeint, sondern ein individuell gewähltes Erscheinungsbild. Gerade in diesem Punkt ist jeder seines Glückes Schmied. Wir erleben die Organizational Flow-Leader immer in authentischer Körperspannung und insgesamt mit einem souveränen, eleganten Auftritt. Dabei sehen wir hier kein Abziehbild aus dem Managermagazin, der in einem eleganten Anzug hängt, sondern einen Charakter mit persönlicher Note.

## **Souveräner Einsatz der Instrumente**

Die fünfte Ebene ist der souveräne und selbstbewusste Umgang mit den Instrumenten des Managements, um die gewollte Wirkung und Steuerung einer Organisation zu beherrschen. Alle diese Instrumente kann man lernen, aber um sie zu beherrschen, braucht man Erfahrung und Gelassenheit. So sind beispielsweise die Instrumente des Controllings, des Finanzmanagements oder des Programmmanagements allen vertraut, aber nur wenige beherrschen sie virtuos.

## **Wirksame Interaktion**

Die Vollendung findet der Anführer in den Organizational Flow auf der sechsten Stufe, in der wirksamen Interaktion mit anderen Menschen. Mit leichter Hand gelingt es dem Organizational Flow-Leader, seine Mitmenschen für seine Ziele leidenschaftlich zu begeistern und sie zu Höchstleistungen herauszufordern. Er bietet und verlangt Professionalität, Zuverlässigkeit und Loyalität. Man weiß, dass man ihm absolut vertrauen kann und man will für ihn nicht nur arbeiten, sondern mit ihm Erfolg haben. Der Anführer im Organizational Flow kann Menschen verführen, aber das wird er nicht tun. Er will begeistern und mit seinen Vertrauten die gemeinsamen Ziele erreichen. So wie eine Seilschaft am Berg sich gegenseitig braucht, um den Gipfel zu erklimmen, so braucht die Seilschaft des Organizational Flow den Menschen an der Spitze, für den sie sich übermenschlich anstrengen will.

Bitte lassen Sie uns nochmals zum Ausgangspunkt der Abb. 2.2 zurückkehren, zu den Talenten. Wir müssen an dieser Stelle etwas tiefer gehen, denn ein Organizational Flow – wir sagten das wiederholt – fällt nicht vom Himmel, sondern wird von der Führung in Interaktion mit dem Team gelebt. Deshalb stellt sich die Frage, welche besonderen Talente ein Organizational Flow-Leader braucht.

Um nachhaltig in der Organisation den Boden für den Organizational Flow zu erzeugen, braucht der Manager sieben besondere Talente:

- Synergetische Intelligenz
- Mentale Energie
- Begeisternden Kommunikationsstil
- Ansteckende Kreativität
- Bewirken von Höchstleistungen
- Sensible Trendwachsamkeit
- Konsequentes Vorausdenken

Weil für das Entstehen des Organizational Flow das Verhalten und die Haltung der Führung von entscheidender Bedeutung sind, lassen Sie uns die Anforderungen an die Talente des Managers im Einzelnen ansehen:

- **Synergetische Intelligenz; erfassen Sie Zusammenhänge!**

Auch Intelligenz ist ein Talent, denn dumme Menschen könnten beispielsweise noch so viel das Bearbeiten von Intelligenztests trainieren, sie würden dennoch kein passables Ergebnis zu Stande bringen. Fraglos allerdings kann auch die Anlage zu einer überdurchschnittlichen Intelligenz durch Training immer weiter gesteigert werden.

Was ist Intelligenz? Gibt es nur eine Form der Intelligenz oder gibt es verschiedene Ausprägungen? Welche nutzt für das Führen in den Organizational Flow in besonderem Maße?

Zur ersten Frage: Wann kann man einen Menschen als intelligent bezeichnen? Je tiefer man in dieses Thema einsteigt, desto unklarer wird es. Wenn wir im Wörterbuch der Psychologie (Fröhlich 1993) nachlesen, so wird dort Intelligenz definiert als „*die generelle Fähigkeit neue Aufgaben zu lösen, oder neue Aufgaben bewältigen zu können*“. Goleman (1997) ergänzt die rationale Intelligenzkonzeption um die emotionale Intelligenz als einen Maßstab für die soziale Anpassungsfähigkeit eines Individuums. Dabei werden häufig intelligente Menschen mit Attributen wie selbstsicher, erfolgsgewohnt oder redegewandt versehen. Man könnte also sagen, dass Eigenschaften, die im sozialen und beruflichen Leben als vorteilhaft gelten, als Intelligenz empfunden werden. Ein Mensch, der komplexe Informationen schnell erfassen und diese Informationen speichern und abrufen kann, sodann in der Lage ist, auf diese Informationen angemessen zu reagieren, um aus den Informationen Erkenntnisse abzuleiten, sowie rasch zu lernen und weitere Schlussfolgerungen zu ziehen, dürfte für sich in Anspruch nehmen, intelligent zu sein.

Woher die Unterschiede in der Ausprägung menschlicher Intelligenz kommen, ob durch die Erbanlagen genetisch determiniert oder durch das sozioökonomische

Umfeld entscheidend geprägt, diese Diskussion dürfen wir getrost den Sozio- und Psychologen weiter überlassen, die seit Jahrzehnten darüber diskutieren. Tatsache ist: Die Menschen sind unterschiedlich begabt und entwickelt, wenn sie Teil eines Unternehmens werden.

Zur zweiten Frage: Gibt es verschiedene Ausprägungen der Intelligenz?

Howard Gardner (Gardner et al. 1983) hat im Kern sieben unterschiedliche Ausprägungen von Intelligenz definiert:

- Sprachlich-linguistische Intelligenz  
Zur sprachlichen Intelligenz gehören die Sensibilität für die gesprochene und die geschriebene Sprache, die Fähigkeit, Sprachen zu lernen, und die Fähigkeit, Sprache zu bestimmten Zwecken zu gebrauchen.
- Logisch-mathematische Intelligenz  
Zur logisch-mathematischen Intelligenz gehört die Fähigkeit, Probleme logisch zu analysieren, mathematische Operationen durchzuführen und wissenschaftliche Fragen zu untersuchen.
- Musikalisch-rhythmische Intelligenz  
Musikalische Intelligenz bedeutet die Begabung zum Musizieren, zum Komponieren und Sinn für Tanz und die musikalischen Prinzipien.
- Bildlich-räumliche Intelligenz  
Zur räumlichen Intelligenz gehört der theoretische und praktische Sinn einerseits für die Strukturen großer Räume, die zum Beispiel von Seeleuten und Piloten zu erfassen sind, andererseits aber auch für das Erfassen der enger begrenzten Raumfelder.
- Körperlich-kinästhetische Intelligenz  
Die körperlich-kinästhetische Intelligenz enthält das Potenzial, den Körper und einzelne Körperteile (wie Hand oder Mund) zur Problemlösung oder zur Gestaltung von Produkten einzusetzen.
- Interpersonale Intelligenz  
Als interpersonale Intelligenz wird die Fähigkeit bezeichnet, auch unausgesprochene Motive, Gefühle und Absichten anderer Menschen nachempfinden zu können und zu verstehen.
- Intrapersonelle Intelligenz  
Intrapersonelle Intelligenz ist die Fähigkeit, die eigenen Gefühle, Stimmungen, Schwächen, Antriebe und Motive zu verstehen und zu beeinflussen.

Welche dieser sieben verschiedenen Formen der Intelligenz sind für das Management des Organizational Flow besonders gefragt? Besonders nützlich ist eine hohe Ausprägung der interpersonellen und der intrapersonalen Intelligenz, denn diese



erlauben den mühelosen Umgang mit Mitmenschen, auch und gerade in schwierigen Situationen. Von der sprachlich-linguistischen Intelligenz und der logisch-mathematischen Intelligenz kann man im Management nie zu viel haben, denn hier entstehen die fachlichen und kommunikativen Kompetenzen, die als Ausgangsbasis eine Führungskraft erst zu einer Führungskraft machen. Die anderen drei Ausprägungen der Intelligenz sind je nach Aufgabe und Branche nützlich, aber nicht im gleichen Umfang für den Erfolg eines Organizational Flow-Managers entscheidend.

Wir sprechen in diesem Kapitel von der synergetischen Intelligenz, weil der Manager des Organizational Flow verstehen muss, die verschiedenen Intelligenzen von Fall zu Fall so zu kombinieren, dass für ihn und für seine Mitarbeiter stets die optimale Mischung des Talents der Intelligenz zur Verfügung steht.

Was können Sie konkret tun, um Ihren Weg zum Organizational Flow durch die Entwicklung einer synergetischen Intelligenz zu festigen?

Wir konzentrieren uns auf die intrapersonale und interpersonelle Intelligenz: Intrapersonale Intelligenz bezieht sich also auf die Wahrnehmung der eigenen Emotionen und des entsprechenden Ausdruckverhaltens. Es geht darum, sich selbst zu verstehen, ein realistisches Selbstbild der eigenen Persönlichkeit zu entwickeln und dieses Wissen im Alltag zu nutzen. Die Herausforderung besteht darin, spontane Impulse zu kontrollieren, die eigenen Grenzen zu kennen und mit den eigenen Gefühlen kontrolliert umzugehen. Diese Form der Intelligenz eröffnet über die Selbsterkenntnis Zugänge zum eigenen Vermögen und zu der eigenen Welt der Emotionen. Die intrapersonale Intelligenz repräsentiert die Fähigkeit, beispielsweise ein Gefühl der Freude von einem Gefühl des Leidens zu unterscheiden und auf der Basis dieser Einschätzung eine bestimmte Situation emotional zu beherrschen.

Umgangssprachlich geht es darum, „cool“ zu bleiben, auch wenn die Situation alle Alarmfunktionen aktiviert. Die notwendige Selbstbeherrschung müssen Sie üben!

Was ist zu tun?

- Geben Sie Ihrem persönlichen großen Ziel einen Namen. Wählen Sie einen positiven Begriff, wie zum Beispiel „Großer Held“ oder „Smarter CEO“. Diese Begrifflichkeit sollte für Sie persönlich ohne jeden Zweifel das symbolisieren, wofür Sie stehen, wenn das große Ziel erreicht ist.
- Suchen Sie bewusst Situationen, die für Sie persönlich unangenehm sein könnten, und trainieren Sie emotionale Herausforderung. So wie man immer leichter rennen kann, je öfter man rennt, so wird man emotional immer selbst beherrscher, je häufiger man emotionale Herausforderungen bewältigt.

- Üben Sie die Selbstbeherrschung ganz bewusst, indem Sie sich Ihren großen Zielbegriff vorsagen und sich bewusst machen, dass es eben nicht darum geht, diesen einen Kampf zu gewinnen, sondern dass es um das große Ziel geht.
- Wenn Sie auf diese Weise sich selbst – quasi autosuggestiv – auf eine überlegene Ebene gebracht haben, schauen Sie aus der „Vogelperspektive“ auf sich selbst und beurteilen Sie entspannt die Lage.
- Handeln Sie danach. Sie können jetzt Ihre eigene Persönlichkeit – wie ein Schauspieler – emotional steuern und nonverbale Signale der Entspannung, ggf. der Überlegenheit, senden.

Hat diese Empfehlung der bewussten Entwicklung und Nutzung der intrapersonalen Intelligenz etwas mit Schauspielerei zu tun? Ja, tatsächlich nutzen Schauspieler seit den 30iger Jahren analoge Methoden. Schauspieler lernen, Ihre Emotionen so darzustellen, dass sie weder flüchtig noch unbeherrscht sind. Im Gegenteil, die Emotionen müssen bewusst und wiederholbar zur Verfügung stehen. Dies geschieht im beabsichtigten Wechselspiel zwischen konzentrierter Vorbereitung und unbewusster Spontanität. Man unterscheidet drei Arten der emotionalen Erinnerungen, die ggf. bewusst abgerufen werden:

- „Affective Memory“ ist das Wiedererleben einer vergangenen Erfahrung, ausgelöst durch einen stimulierenden Gedanken. Diese Art Gedächtnis trainieren Schauspieler, um Situationen emotional wiederholbar zu machen. So können sie „auf Bestellung“ emotional positive oder negative Signale senden, ohne tatsächlich im Inneren betroffen zu sein.
- „Sense Memory“ ist die Erinnerung an eine Situation durch begleitende Sinnesindrücke. Jeder kennt das Phänomen, durch besondere Gerüche an eine bestimmte Lebenssituation erinnert zu werden.
- „Emotional Memory“ ist die Erinnerung an komplexe Gefühle und damit die höchste Stufe des schauspielerischen Erinnerns, während sich Sense Memory eher auf einfache Wahrnehmungen wie Wärme oder körperlichen Schmerz bezieht.

Bei der interpersonalen Intelligenz kommt es darauf an, die Absichten, Motive und Wünsche anderer verstehen zu wollen und kooperativ darauf zu reagieren zu können. Vor allem geht es um die Fähigkeit, zwischen den Stimmungen, Temperamenten, Motiven oder Absichten Anderer unterscheiden zu können. Diese sehr bewusste Empathie erlaubt, verborgene Absichten und Wünsche anderer Personen zu erkennen und handlungsorientierte Strategien daraus zu entwickeln.

Sie haben somit die folgenden Aufgaben:

Sie müssen:

- einfühlsamer und wahrnehmungsfähiger werden für die Signale von Anderen,
- lernen, differenzierter auf die Emotionen anderer einzugehen,
- verstehen, die eigene Wirkung auf andere Menschen einzuschätzen,
- üben, Widerstände sauber zu analysieren und Ihnen kompetent zu begegnen,
- Wege finden, sich zu den Verhaltensweisen von Anderen Zugang zu verschaffen,
- persönliche Konfliktgefährdungen früher erkennen,
- sensibel für destruktive Wechselwirkungen sein und sie entschärfen können,
- mit unterschiedlichen Charaktereigenschaften bewusster interagieren können.

Was ist zu tun, um im Umgang mit Ihren Mitmenschen Missverständnisse zu vermeiden?

- Fragen Sie sich bei allen verbalen und nonverbalen Signalen Ihres Gesprächspartners, was in diesem Moment wirklich gemeint sein könnte.
- Nehmen Sie Signale auf, die nicht mit dem tatsächlich Gesagten oder Vereinbarten übereinstimmen, fragen Sie genau nach. Geben Sie sich nicht mit ausweichenden Antworten zufrieden.
- Hinterfragen Sie im Stillen die wahren Motive Ihres Gesprächspartners.
- Nutzen Sie gegebenenfalls paraphrasierende Formulierungen, wie: „Wir sind uns somit einig, dass ...“ oder „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ...“, um sich Ihrer Sache sicher zu sein.

Wenn Sie sogar bei Ihren Mitarbeitern ein den eigenen Interessen entgegen stehendes Handeln erreichen möchten, dann wird es besonders darauf ankommen, sich in die Motivationslandschaft des Mitarbeiters, bzw. Gesprächspartners, hineinzusetzen.

Hier ist folgendes Vorgehen zu empfehlen:

- Zeichnen Sie vorab im Stillen die verschiedenen Alternativen nach und bewerten Sie die Alternativen entsprechend der von Ihnen gewünschten Resultate. Fragen Sie ggf. nach, ob sich Ihre Darstellung mit der Auffassung Ihres Gesprächspartners deckt. Dabei haben Sie sich zuvor darüber Gedanken gemacht, welche Alternativen der Motivlandschaft Ihres Partners entgegen kommen.
- Falls Sie stärker überzeugen wollen, können Sie weitergehende Alternativen anbieten und das von Ihnen gewünschte Verhalten als einen Kompromissvorschlag

darstellen. Dabei ist es legitim, die weniger gewünschte Alternative vor dem Hintergrund der Motivlandschaft des Partners etwas extremer zu formulieren. Das Gegenüber wird vermutlich diesen extremen Vorschlag nicht annehmen und sich dann unter Umständen mit dem moderateren – von Ihnen gewünschten – Vorschlag zufrieden geben.

- Machen Sie einen doppelpositiven Vorschlag. Beispiel: „Möchten Sie, vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen, das Projekt selbst leiten oder werden Sie das Projektcontrolling übernehmen?“ Also fragen Sie nicht danach, OB Ihr Gesprächspartner etwas tun wird, sondern WAS er tun wird.
- Möchten Sie Ihren Gesprächspartner für ein bestimmtes Verhalten gewinnen, sollten Sie die positiven Konsequenzen deutlich herausstellen. Dabei ist es klug, zuvor festzustellen, welche Belohnung oder Bestrafung für Ihren Partner relevant sein könnte. Beachten Sie dabei, dass Belohnungen eine relativ kurze Motivation auslösen, die Bedrohung mit Bestrafung – beispielsweise der Entzug von Privilegien – bis zu einem bestimmten Punkt der Übertreibung sehr stark wirken kann.

Lassen Sie uns zu dem Begriff der „synergetischen Intelligenz“ und der Aufforderung „Erfassen der Zusammenhänge“ zurückkehren. Spielen Sie Schach oder Go? Vielleicht sollten Sie es öfter spielen. Bei keinem anderen Spiel kann man so gut das vorausschauende Variieren von Möglichkeiten hinsichtlich eines finalen Ziels üben. Darum genau geht es hier, wenn wir appellieren, die verschiedenen Ausprägungen der eigenen Intelligenz bewusst auf das persönliche Erfolgsziel auszurichten und dann ganz konsequent danach zu handeln.

Bewusst wurde synergetische Intelligenz zu den notwendigen Talenten des Managers von Organizational Flow gezählt und bitte seien Sie sich bewusst, dass Sie dieses Talent nur bis zu einem gewissen Grad weiter trainieren können, wenn Sie das Talent nicht schon haben. Was Sie allerdings trainieren können, ist das Denken in und das Erkennen von Zusammenhängen. Zwei Fragen sind hier sehr probat: „Warum?“ und „Wenn...dann?“

Immer lohnt es sich, nach der Motivation für das Handeln oder Nichthandeln Anderer zu fragen und erst recht lohnt es sich, nicht mit der ersten und naheliegenden Antwort zufrieden zu sein.

Strategisch klug ist es, nach den Konsequenzen zu fragen, die die eigene Entscheidung oder die Entscheidungen Anderer haben werden und auch dabei nicht mit der ersten und damit nächsten Konsequenz zufrieden zu sein, sondern weiter zu fragen, welche Konsequenzen diese Konsequenz haben könnte oder gar beabsichtigt ist.

Für diesen Zweck ist das Mindmapping eine gute Hilfsmethode, um eine erste, zweite oder dritte Ableitung von gegebenen Zusammenhängen herzustellen. Versuchen Sie es.

- **Entwickeln der mentalen Energie!**

Was meinen wir mit mentaler Energie? Boris Becker feierte mit dem Trainer Ion Tiriac zwischen 1984 bis 1993 Triumphe. Damals wurde erstmals in Deutschland viel von mentalem Training gesprochen. Spätestens seit dem gehört zu allen Arten des Leistungstrainings im Sport das Trainieren der mentalen Ebene. Das eigentliche mentale Training in der Sportpsychologie ist das wiederholte Sich-Vorstellen eines sportlichen Handlungsablaufes, ohne die Handlung aktiv auszuüben. Eine Verbesserung des Bewegungsablaufs in der bewussten, intensiven Vorstellung soll eine Verbesserung des späteren, tatsächlich ausgeführten Bewegungsablaufs bewirken. Die erzielte Wirkung hängt davon ab, wie lebhaft die Vorstellung gelingt, das heißt, wie gut es gelingt, sich in die Bewegung hineinzuversetzen und die inneren Prozesse nachzuempfinden. Für ein wirksames Training ist ein Wechseln zwischen mentalem Training und dem wirklichen Training wichtig, um die Handlung in der Vorstellung immer wieder mit der ausgeführten, wirklichen Handlung abzugleichen. So ist das im Sport – und so kann es im Management ebenso funktionieren.

Erfolg beginnt im Kopf. Misserfolg allerdings auch. Oder, wie Boris Becker einmal gesagt hat: „Erfolg: ist alles mental.“ Eine sportliche Spitzenleistung hängt von drei Faktoren ab: der biologischen Voraussetzung, den Rahmenbedingungen und der mentalen Disposition. Um Höchstleistungen zu bringen, müssen sich alle drei Bereiche gegenseitig unterstützen. Der Faktor „mentale Disposition“ wird dabei häufig unterschätzt. Denn genau dieser Bereich spielt die alles entscheidende Rolle, um Spitzenergebnisse zu erzielen.

Zwischen sportlichen Wettbewerbs- und beruflichen Stresssituationen gibt es fünf Parallelen: Erstens eine hohe Anforderung, die deutlich über der täglichen Routine liegt. Zweitens die Ungewissheit des Ausgangs. Drittens die unmittelbare Zeitnähe des sofortigen Handelns. Viertens die fehlende Möglichkeit, das Handeln zu wiederholen. Und fünftens die negative Konsequenz des Scheiterns. Jeder Manager weiß, dass in solchen Momenten die Anspannung steigt und die Beanspruchung physisch und psychisch spürbar wird.

Es ist ein Phänomen der Autosuggestion, dass wir Menschen tatsächlich unsere mentale Einstellung manipulieren können, sowohl positiv, als auch negativ. Wer einmal Golf gespielt hat, kennt die geheimnisvolle Anziehungskraft des Wassers auf den Golfball. Selbst wenn der Schlag eigentlich ganz einfach ist, wird

es sehr schwierig, wenn zwischen dem Abschlagen und dem Grün auch nur ein schmaler Bach liegt. Wenn Sie am Rand einer Stufe einer kurzen Treppe stehen, ist Ihre Disposition eine andere, als wenn Sie an einer hohen Dachkante stehen. Wenn Sie selbst in einem Vorstellungsgespräch andere von Ihrer Qualifikation überzeugen sollen, fühlen Sie sich anders, als wenn Sie einen Bewerber von der Attraktivität Ihrer Firma als Arbeitgeber überzeugen wollen. Die Mehrheit denkt in diesem Moment an die Konsequenzen: „Was passiert, wenn...“. Dieser Mechanismus raubt vielen die Kapazität, ganz Großes zu leisten. Angst blockiert die Leidenschaft!

Und was tun Sie als Manager im Organizational Flow in solchen Fällen? Sie handeln vor allem ohne weitere Reflexion; Sie tun es einfach! Würden Sie bei allen Entscheidungen alle potenziellen Konsequenzen bedenken, würden Sie nichts mehr tun. Sie sollten sich in solchen Momenten auf Ihre eigenen Kompetenzen konzentrieren und nicht auf die ungewissen Konsequenzen.

Von Ihnen wird erwartet, dass Sie wissen, was zu tun ist. Sie müssen Lösungen haben und nicht Probleme debattieren. Niemand will von seinem Arzt hören, dass er leider nicht wisse, welche Krankheit vorliegt und niemand zahlt dafür, wenn der Autoelektroniker den Fehler nicht finden kann. Sie sind verpflichtet, die eigenen Kompetenzen präsent einsetzen zu können. Sie müssen Ihre Kompetenzen kennen, müssen von Ihrer Stärke überzeugt sein und diese nutzen können. Das erreichen Sie, indem Sie die eigenen Stärken trainieren – durch Training Ihrer mentalen Energie.

Eine Technik, sich auf anspruchsvolle Aufgaben vorzubereiten, ist der Aufbau eines sogenannten „inneren Navigationssystems“. Dabei geht es darum, sich von außerordentlichen Situationen eine genaue Vorstellung zu machen. Diese Vorstellungen dienen als Prüf- und Führungsgrößen. Das funktioniert im Sport ähnlich wie im Berufsalltag. Wie der Skispringer, der den Bewegungsablauf vor dem Absprung vom Schanzentisch noch einmal durchgeht, so sollte sich auch ein Redner vor Beginn der Präsentation oder Rede die äußeren Umstände seines Auftritts präzise bewusst machen und alle Einzelheiten durchgehen. Auch bei der Durchführung eines anspruchsvollen Projekts kommt es auf die Details an. Entscheidend ist, dass ein Schritt nach dem anderen gemacht wird. Es gibt weder wichtige noch unwichtige Schritte, denn kein Schritt kann übersprungen werden, um zum Ergebnis zu kommen. Was einen Manager im Organizational Flow außerdem auszeichnet, ist eine absolut sachliche und emotionslose Herangehensweise. Emotionen erzeugen Stress oder führen zu Enttäuschungen und sind daher fehl am Platz.

Ein wichtiges Instrument in solchen Situationen ist das Selbstgespräch. Was im ersten Moment komisch wirken mag, hat in der praktischen Anwendung einen besonders fokussierenden Effekt. Steigt die persönliche Beanspruchung durch

eine Aufgabe, dann können bewusst geführte Selbstgespräche zu einer verbesserten Performance führen. Gemeint sind jedoch nur positiv verstärkende Monologe: „Ich bin gut! Ich bin überzeugend! Ich bin gut! Ich bin sicher! Ich kann es!“

Spitzensportler sind Meister des Augenblicks. Sie bringen genau zum richtigen Zeitpunkt die volle Leistung. Das Geheimnis ihres Erfolges versteckt sich hinter dem Wort „Fokussierung“. Als Manager des Organizational Flow konzentrierten Sie sich auf das, was gerade ansteht, genau in diesem Augenblick – räumlich und zeitlich. Dieser Augenblick lässt nur eine Handlung zu, denn jeder kann zur gleichen Zeit nur eine Sache machen.

Denken Sie gelegentlich darüber nach, ob Sie genügend Charisma haben, um auf andere überzeugend zu wirken? Das ist schlecht. Charismatische Persönlichkeiten machen sich über ihr Charisma keine Gedanken, sie haben es. Charisma ist schwer zu fassen, da es sehr abstrakt klingt und kaum jemand genau erklären kann, warum er bestimmte Menschen als charismatisch bezeichnet. Es ist diese besondere Ausstrahlung, eine Aura, die eben anders ist als bei „gewöhnlichen“ Menschen.

Das Wort „Charisma“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet „Gnadengabe“. In der heutigen Umgangssprache ist damit jedoch die Ausstrahlung und Anziehung gemeint, die manche Menschen haben. Der Begriff ist mit der Authentizität und Offenheit dieser Personen verbunden, die uns durch ihre Körpersprache und ihr Verhalten beeindrucken.

Das charakteristische an charismatischen Persönlichkeiten lässt sich wie folgt beschreiben:

- Äußerlich eine angenehme, in jedem Fall aber charakteristisch besondere Persönlichkeit
- Selbstbewusste Bescheidenheit, die auf Wissen und Zuversicht gründet
- Kultivierte Fairness und strahlende Güte
- Faszinierend in der Ausstrahlung, so dass man gerne in der Nähe der Person sein möchte
- Anziehend im nonverbalen Feedback, so dass man dieser Person gern einen Gefallen tun möchte, um dessen Aufmerksamkeit zu bekommen
- Unempfindlich gegenüber anderen charismatischen Persönlichkeiten

Versuchen Sie nie, charismatische Persönlichkeiten zu imitieren, indem Sie den äußeren Stil kopieren: die gleiche Brille, den gleichen Gang, die gleiche Sprechmelodie. – Machen Sie sich nicht lächerlich! Eine charismatische Persönlichkeit ist ein Original und würde nie jemanden kopieren. Die Wirkung ist die Ausstrahlung, sie strahlt von innen heraus. So müssen Sie auch im Inneren ansetzen.

Was können Sie tun?

- Sie haben große Ziele!

Charismatische Menschen haben Ziele. Sie wissen was sie wollen und streben die selbst gesetzten Ziele. Es sind nicht Ziele anderer, sondern es sind die eigenen Ziele. Sie arbeiten konsequent an der Verwirklichung ihrer Lebensidee und gehen mit Leidenschaft an ihre Aufgaben. Wie sieht es mit Ihren Zielen aus? Sie müssen nicht gleich die ganze Welt retten wollen, aber Ihre Ziele werden sich vermutlich nicht im Kleinen verlieren. „Think Big!“ ist Ihnen bestimmt keine fremde Vorstellungswelt. Wie sehen Ihre Ziele konkret aus? Fassen Sie Ihre Vision in Worte und schreiben Sie es auf! Ist es ein Ziel, das in Ihnen Leidenschaft und wahre Begeisterung auslöst? Sie werden es erreichen!

- Ihre Stärken sind Ihre Stärken!

Wie alle charismatischen Menschen kennen Sie Ihre persönlichen Stärken und auch Schwächen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken! Notieren Sie sich Ihre Stärken und fragen Sie ergänzend Freunde und Bekannte, was sie an Ihnen besonders beeindruckend finden. Die Schwächen akzeptieren Sie als Teil Ihrer Persönlichkeit, aber beachten Sie diese nicht weiter. Sie kennen nun bewusster Ihre Stärken und erkennen besser, was Andere an Ihnen schätzen. Das Fremdbild und das Eigenbild unterscheiden sich nun weniger voneinander als bisher.

- Lassen Sie andere von Ihrem Selbstbewusstsein profitieren!

Sie sind sich als charismatischer Mensch Ihrer selbst bewusst. Das heißt nicht, sie seien ohne Selbstzweifel. Gerade die Besten zweifeln häufig, um weiter nach Vollendung zu streben. Allerdings zweifeln sie mehr daran, ob sie bereits wirklich auf dem Stand oberster Perfektion sind, Zweifel an Ihrer Persönlichkeit haben sie nicht.

Wenn Sie Ihre Stärken und ggf. Schwächen näher kennen gelernt haben, sind Sie schon auf dem besten Weg zum tiefen und stabilen Selbstbewusstsein. Damit ist gemeint, dass Sie sich Ihrer selbst sicher sind und nicht auf Anerkennung von außen angewiesen sind. Nichts verunsichert mehr, als wenn Sie Ihre Kraft in erster Linie aus der Reputation Ihrer Position schöpfen würden. Gerade hier unterscheidet sich der Manager des Organizational Flow von anderen Führungskräften; der Organizational Flow-Leader bedarf keiner Titel, Ränge oder Privilegien, um eine in sich ruhende Persönlichkeit zu sein.

Sie können es sich leisten, großzügig mit Ihren Fähigkeiten und Talenten zu sein und Sie sollten keine Gelegenheit verstreichen lassen, Freunden, Mitarbeitern oder Kollegen Tipps und Anregungen zu geben. Egal, um was es sich dabei handelt, teilen Sie es mit Anderen, denn dies geschieht, weil Sie



es können und weil die Menschen Sie dafür gern haben. Erwarten Sie keine Gegenleistung. Sie werden reich belohnt werden.

- Teilen Sie Ihre Lebensfreude mit Anderen!

Menschen mit Charisma sind zufrieden mit sich selbst. Sie teilen Ihre Lebensfreude mit Anderen und erfreuen sich auch am Glück anderer Menschen. Sie haben eine positive Einstellung zum Leben und häufig ein Lächeln auf den Lippen. Wenn Sie sich gut fühlen, dann sorgen Sie dafür, dass auch andere sich so fühlen. Verschenken Sie Ihr Lächeln und geben Sie Anderen Anerkennung. Je öfter Sie lächeln, umso glücklicher und zufriedener werden Sie mit sich selbst und dem Leben. Es geht Ihnen besser und Ihren Mitmenschen auch.

- Vertrauen Sie Ihrem Selbstvertrauen!

Sie haben Vertrauen in sich selbst und in das Erreichen Ihrer eigenen Ziele. Dennoch kann es passieren, dass schlechte Erfahrungen das Selbstvertrauen abblocken. Sollte das eintreten, dann finden Sie heraus, welche Ereignisse Ihr Vertrauen blockieren. Durch ein offenes und vertrauensvolles Auftreten gewinnen Sie an Ausstrahlung. Ihr Selbstvertrauen wirkt sich auf Ihre gesamte Lebenshaltung aus. Mehr Vertrauen führt zu innerem Wachstum und zur Stärkung der Ausstrahlung. Sie sind nicht von dem Verhalten Dritter abhängig, da Sie Sicherheit und Vertrauen in sich selbst finden.

- Sie sind offen und ehrlich, immer!

Sie sollten als charismatische Persönlichkeit immer offen und ehrlich sein, natürlich ohne dabei zu verletzen. Warum ist das so wichtig? Weil andere Menschen Ihnen vertrauen und deshalb wissen Sie, dass Sie nie unehrlich sein werden. Man will Ihnen vertrauen und Ihnen glauben und dazu gehört es zwingend, dieses Vertrauen nicht durch Un- oder Halbwahrheiten zu enttäuschen. Wenn die Worte aus Ihrem Inneren kommen und aus dem Herzen sprechen, werden Sie andere nicht verletzen, aber ihren Respekt erhalten. Es geht darum, unser Empfinden mitzuteilen und gleichzeitig nicht zu vergessen, dass jeder eine andere Wahrnehmung hat.

- Sie sind und bleiben authentisch!

Das, was Sie sagen, das meinen Sie auch. Durch Ihre Aktivitäten und das Verhalten stützen Sie Ihre Aussagen. Innen wie außen ergibt sich ein stimmiges Bild, das hält, was es verspricht. Prüfen Sie Körpersprache, Gestik und Mimik. Widersprechen Sie sich vielleicht, indem Sie die Arme vor dem Körper verschränken, aber dabei Ihrem Gegenüber sagen, dass Sie ihn offen empfangen? Hören Sie in sich hinein und denken Sie über Ihre Worte und Gestik nach, um so festzustellen, ob diese mit der gewünschten Aussage übereinstimmen. Fühlen Sie sich in Ihrer Kleidung wohl? Ist dies nicht der Fall, so wird

dies Ihre Authentizität verringern. Daher sollten Sie Ihren persönlichen Stil finden, mit dem Sie sich rundherum wohl fühlen.

- Sie bleiben nicht stehen!

Charismatische Menschen wie Sie bleiben nicht stehen, sondern entwickeln sich das gesamte Leben weiter. Legen Sie sich immer wieder Rechenschaft ab, ob Ihre Ziele noch die richtigen sind und korrigieren Sie Ihre Ziele ggf. falls nötig. Arbeiten Sie stets an Ihren Stärken, an Ihrem Selbstbewusstsein, dem Selbstvertrauen, an der Zuwendung zu Ihren Mitmenschen und Ihrer Authentizität. Wenn Sie sich kontinuierlich weiterentwickeln, wird sich Ihre charismatische Ausstrahlung ganz natürlich und ehrlich festigen und weiter entwickeln.

- **Nutzen Sie Ihre Kommunikationsstärke; begeistern Sie andere!**

Was heißt Kommunikationsstärke? Sie haben das Talent im richtigen Moment die richtigen Worte zu finden. Sie wissen, ob Sie etwas und ggf. was, Sie sagen sollen und Sie verstehen es, so zu sprechen, dass Sie andere für sich und Ihre Sache gewinnen können. Sie praktizieren die bewusste, aktive Kommunikation, also die gezielte Kontaktaufnahme und die Information und Kommunikation mit den passenden Gesprächspartnern zur rechten Zeit. Sie sind sich sehr bewusst, dass Ihre Sprache ein Machtinstrument ist. Nicht nur was, sondern auch wo, zu wem und wie Sie etwas sagen, wird von anderen sehr genau beobachtet und bewertet.

Natürlich kann man rhetorische Fähigkeiten lernen. Rhetorik gehörte bereits bei den ersten Universitäten der Welt zu den Grundlagenfächern, die man studieren konnte. Deshalb ist hier nicht der Platz, Ihnen die Grundlagen der überzeugenden Rede darzustellen; dazu gibt es zahllose Bücher, Filme und Trainings.

Es geht hier darum, Ihr Talent der aktiven und begeisternden Kommunikation zu verstärken. Als Manager des Organizational Flow wollen Sie – und gelegentlich müssen Sie – Mitarbeiter, Partner und sogar Gegner mitreißend überzeugen und für sich gewinnen. Darum geht es.

Es gibt übrigens ein grundsätzliches Erfolgsrezept gelungener Kommunikation: die Empfängerorientierung oder Alterozentrierung. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, sich selbst und seine Werturteile zurückzustellen und sich auf seinen Partner und die gemeinsam zu vereinbarende Sache zu konzentrieren. Empfängerorientiertes Kommunizieren setzt vor allem folgende Fähigkeiten voraus:

- die eigene Bereitschaft, die Sprachebene des Partners zu nutzen,
- eine tatsächliche Toleranz gegenüber anderen Ansichten,
- das ständige Bewusstsein der eigenen Fehlbarkeit,

- ehrliche Reflexion des eigenen wie auch des fremden Standpunktes,
- die faire Bereitschaft zu einem ausgeglichenen Argumentieren.

Ihre Kommunikation soll grundsätzlich authentisch, also wahrhaftig, sein. Das heißt aber auch, zu sagen, wie es ist. Wahrhaftigkeit hat viel mit Wahrheit zu tun. Wenn Sie als Organizational Flow-Manager nicht wirklich überzeugt sind, dass beispielsweise die Gesellschafter noch zum Unternehmen stehen, dann sollten Sie Ihren Mitarbeitern das nicht vorgaukeln. Wenn Sie wissen, dass die Zukunftsziele des Unternehmens noch nicht fest definiert und die notwendigen Investitionsmittel noch nicht zugesagt sind, dann dürfen Sie nicht so tun, als ob bereits die Zukunft gesichert sei.

Mir fällt in Gesprächen mit Führungskräften gelegentlich auf, dass authentisches Führungsverhalten damit gleichgesetzt wird, sich anderen ungefiltert zuzumuten. Die meisten Manager glauben, sie seien besonders authentisch, wenn sie dreist und rücksichtslos reden, „wie ihnen der Schnabel gewachsen ist“. In den meisten Fällen ist das, was hier für authentische Führungskommunikation gehalten wird, nichts anderes als schlechte Erziehung oder persönliche Unsicherheit.

Aber zurück zur begeisternden Kommunikation. Was rate ich Ihnen?

*Erstens:* Bereiten Sie sich sorgfältig vor. Überlegen Sie, was Sie wirklich erreichen wollen, welche Nutzenargumentation Sie verwenden wollen; denken Sie darüber nach, welche Ein- und Vorwände gegen Ihre Argumentationen vorgebracht werden könnten und legen Sie für sich fest, was Sie mindestens erreichen wollen. Vielleicht lohnt es sich auch, zuvor einen Gedanken darauf zu verschwenden, wie das Gespräch verlaufen sollte, damit der Andere es als einen Erfolg ansieht.

Das alles kann nur geschehen, wenn Sie die Kommunikationssituation nicht unvorbereitet trifft. Deshalb ein wichtiger Rat: Bestimmen Sie, ob, wann und wo das Gespräch stattfindet. Sorgen Sie gegebenenfalls für eine Verschiebung, um Zeit zu gewinnen.

*Zweitens:* Betonen Sie den Nutzen für Ihre Gesprächspartner. Niemand lässt sich gern eine Anweisung geben – und sei Sie noch so nett verpackt. Keiner interessiert sich für Ihre Probleme, sondern in erster Linie für seine eigenen. Deshalb überlegen Sie zuvor, was für Ihren Partner wichtig ist und betonen Sie, warum es gerade für ihn nützlich ist, Ihrer Meinung zu sein.

Falls Sie sich nicht sicher sind, welchen Nutzen Sie ansprechen können, dann fragen Sie danach. Kommunikation heißt eben nicht Information, sondern Kommunikation ist ein interaktiver Prozess. Also darf man fragen.

*Drittens:* Wer kommuniziert, muss wahrhaftig kommunizieren. Keine Notlügen! Sie sind als glaubwürdiger Organizational Flow-Manager besonders

herausgefordert, denn es ist nicht leicht, immer die Wahrheit zu sagen. Natürlich spreche ich weder vom Verrat von Betriebsgeheimnissen, noch davon, sich unternehmensschädlich einem Kreditgeber hinsichtlich der baldigen Liquiditätssenge anzuvertrauen, sondern von der Kommunikation mit der höheren, der gleichen oder der nachrangigen Ebene über die Notwendigkeiten oder Vorhaben, die umzusetzen sind. Wenn Sie nach Ihrer Meinung gefragt werden, dann will man eben auch wirklich Ihre Meinung hören und keine sozial erwartete Antwort bekommen. Wenn Sie beispielsweise zusagen, ab sofort daran mitzuwirken, die Firma wieder auf solide Füße zu stellen, dann darf das kein Lippenbekenntnis sein.

*Viertens:* Ihre Kommunikation darf und muss direkt sein und nicht nur die formal vorgeschriebenen Wege nutzen. Nur die direkte Kommunikation garantiert eine unverfälschte Information und ein ungefiltertes Feedback. Dabei muss man sich auch der informellen Kommunikationswege bedienen. Sei es, externe Kommunikationskanäle zu nutzen, die nach innen wirken (wie z. B. eine positive Public Relations loszutreten, die zu lobender Berichterstattung führt), sei es den einen oder anderen befreundeten Kunden zu bitten, seine Zufriedenheit zum Ausdruck zu bringen.

*Fünftens:* Erzählen Sie gefühlsbetonte bzw. persönliche Geschichten. Ihre Adressaten sollen Ihre Identifikation mit dem Thema spüren. Viel zu oft werden wir mit einem distanzierten, bürokratischen Kommunikationsstil konfrontiert, der weder die Betroffenheit des Absenders erkennen lässt, noch Betroffenheit bei den Empfängern auslöst. Positive Themen dürfen von Ihrer Begeisterung, negative Themen können von Ihrer Betroffenheit begleitet werden.

*Sechstens:* Kommunizieren Sie persönlich und heben Sie Ihre Mitarbeiter hervor. Vermeiden Sie Rundmails oder alle anderen Arten der anonymen Mitteilungen. Sprechen Sie mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern! Wann immer es die Situation ergibt, benennen Sie namentlich Ihre Mitarbeiter in einem positiven Kontext. Loben Sie nicht kollektiv, sondern personenbezogen. Und wenn Sie zu tadeln haben, dann – und das dürfte selbstverständlich sein – tadeln Sie unter vier Augen.

*Siebtens:* Sprechen Sie eine klare Sprache und verstecken Sie nichts hinter Fachbegriffen. Im Internet können Sie verschiedene Versionen des Bullshit-Bingos spielen, weil offenbar insbesondere die Kommunikation im Management von amerikanischen Leerbegriffen durchzogen ist.

Da machen Sie nicht mit!

Prüfen Sie Ihre Texte hinsichtlich Klarheit und Unzweideutigkeit. Ihre Sprache ist der sichtbare Teil des Eisberges Ihrer Gesamtpersönlichkeit. Ihre Sprache sind Sie!

Achten Sie einmal auf die Sprache großer Persönlichkeiten und Sie werden feststellen, dass dort sehr treffende Attribute und ungewöhnliche, aber passende Begriffsprägungen anzutreffen sind.

Und bevorzugen Sie in der Rede kurze Sätze!

*Achtens:* Jede Information und jede Kommunikation, sei sie formeller oder informeller Art, muss das Positive betonen und Licht dort sehen, wo eventuell auch Schatten ist. Denken Sie immer zuvor daran, welche Gefühle Ihre Worte bei dem Anderen auslösen könnten. Reden Sie so, wie Sie gern angesprochen würden. Menschen wollen Anerkennung und keine negativen Gefühle.

Worte sind ein machtvolleres Werkzeug, vielleicht das wichtigste Werkzeug, das wir im Management zur Verfügung haben. Die Wahl Ihrer Worte wird durch Ihre Emotionen beeinflusst und mit Ihren Worten beeinflussen Sie Ihre Gefühle.

Wir alle wollen nichts über Stress und viel über Erfolg hören; wir wollen Wertschätzung für uns nicht nur hören, wir wollen sie durch die Wortwahl erfüllen.

- **Zünden Sie andere mit der eigenen Kreativität an!**

Ist Kreativität tatsächlich ein Talent oder eine trainierbare Kompetenz? Es gibt zahllose Kreativitätstrainings und Kreativitätstechniken, die alle mehr oder weniger wirksam sind und ihre Existenzberechtigung haben. Wie viele intuitive und diskursive Kreativmethoden sind Ihnen geläufig und gehören zu Ihrem aktiven Methodenschatz? Vermutlich weniger als Sie vom Hörensagen kennen.

Meine Empfehlung: Machen Sie sich mit folgenden Methoden so vertraut, dass Sie diese aus dem Stand anwenden können, ohne dass man es Ihnen neu erklären muss, und fordern Sie ggf. andere dazu, auf diese Methoden zu nutzen:

- 6-3-5-Methode
- Analogietechnik
- Attribute-Listing
- Brainstorming
- Meilensteinplan
- Mind-Mapping
- Morphologischer Kasten
- Osborn-Checkliste
- Pro und Contra
- Problemlösungsbaum
- Reizworttechnik
- Zufallstechnik

Es geht darum, dass Sie selbst kreative Problemlösungen ins Gespräch bringen und so innerhalb Ihrer Peergroup in Führung gehen. Sie sollten Ihr Talent entwickeln, mit überraschend einfallsreichen Lösungen gordische Knoten zu zerschlagen.

Es ist ein Talent, im richtigen Moment auf erstklassige Ideen zu kommen. Diese Ideen fallen Ihnen entweder ein oder auch nicht. Wenn nicht, dann gibt es die kluge Technik des lateralen Denkens.<sup>2</sup>

Dabei wird von Ihnen ein Denken in Gang gesetzt, das nicht von bestimmten, festgesetzten Prinzipien ausgeht und welches somit nicht nur zu einem einzigen richtigen Schluss kommt. Sie brechen gewissermaßen aus dem Gefängnis alter Ideen aus und entwickeln neue Ansätze. Beim Lateralen Denken werden die Voraussetzungen umgeworfen und, etwa durch Gedankensprünge, in ihr Gegenteil verwandelt.

DeBono beschreibt: „Das vertikale Denken treibt die Ideen weiter, die das Laterale Denken hervorgebracht hat. Man gräbt kein zweites Loch, wenn man ein bereits vorhandenes vertieft. Das Laterale Denken wird angewendet, um woanders ein Loch zu graben.“

Laterales Denken verändert Muster, schafft eine Neuordnung von Informationen. Man sucht nicht nach der richtigen Antwort, sondern nach der anderen Anordnung der Informationen.

Eine Typologie des vertikalen und Lateralen Denkens zeigt die in Tab. 2.1 dargestellte Übersicht.

DeBono erkannte, dass der Mensch dazu neigt, nicht vertraute Situationen in vertraute Elemente zu zerlegen. „Es ist beunruhigend, sich vorzustellen, wie viele Situationen nur unzureichend verstanden werden, weil der Versuch, sie zu erklären, sich in der Verwendung vertrauter Muster erschöpft.“

Für die Überwindung tradierter Betrachtungsweisen empfiehlt DeBono verschiedene Techniken:

- Blickpunktumkehrung
- Visuelles Denken
- Zerlegung eines Problems in immer kleinere Einheiten, um dann eine neue Zusammensetzung zu versuchen
- Absichtliches Umkehren der Relationen

---

<sup>2</sup>Der Begriff wurde 1967 von Edward de Bono eingeführt. Er hat außerdem den Begriff „paralleles Denken“ geprägt, der die Fähigkeit beschreibt, in Bezug auf ein beliebiges Thema systematisch verschiedene Denk- und Wahrnehmungsperspektiven einzunehmen.

**Tab. 2.1** Typologie des vertikalen und Lateralen Denkens

Vertikales Denken	Laterales Denken
• Selektiv	• Generativ
• Analytisch	• Provokativ
• Folgerichtig	• Sprunghaft
• Alles Belanglose wird ausgeschlossen	• Alles wird begrüßt, was sich zufällig aufdrängt
• Kategorien sind festgelegt	• Keine Festlegungen
• Schlägt den erfolgreichsten Weg ein	• Erforscht den unwahrscheinlichsten Weg

- Analogie, Übertragung der Relationen einer Situation auf eine andere, leichter zu handhabende Situation
- Verlagerung der Aufmerksamkeit von den naheliegenden auf weniger signifikante Aspekte

Beim logischen Denken muss jeder Denkschritt richtig sein, nicht dagegen beim Lateralen Denken. Für DeBono ist es wichtiger, mit dem Lateralen Denken die Denkmuster des Verstandes aufzulösen, Denkurteile zu verzögern und aufzuschieben, Informationen neu aufeinander einwirken und so einen Freiraum für neue Ideen entstehen zu lassen.

Also: Verwenden Sie Informationen provokativ, strukturieren Sie Muster intuitiv um und stellen Sie allgemein akzeptierte Begriffe in Frage.

Ein Beispiel: Meine Kollegen und ich waren bei einer Investmentgesellschaft, um eine Angebotspräsentation für die Restrukturierung und Rationalisierung einer neuen Beteiligung zu unterbreiten. Im Gesprächsverlauf ließ der Kunde erkennen, dass er an weiteren Investitionen in Branchen mit gesicherten Abos-Geschäften interessiert sei. Als wir – einer spontanen Idee folgend – erwähnten, dass wir ein solches Unternehmen kennen und uns vorstellen könnten, hier einen Kontakt herzustellen, war eine weitere Präsentation unseres Angebotes nicht mehr notwendig; wir hatten den Auftrag.

Lernen und trainieren Sie diese Art des Lateralen Denkens und Sie werden auf naheliegende, aber überraschende Lösungen kommen, die Ihnen einen kreativen Vorsprung geben. So können Sie Ihr kreatives Talent ausbauen!

Sie werden nach kurzer Zeit bemerken, dass Ihre Mitarbeiter versuchen, Ihre Art der kreativen Problemlösungen zu imitieren. Helfen Sie ihnen dabei und spornen Sie Ihre Mitarbeiter an, mit quergedachten Lösungen zu kommen.

- **Entwickeln Sie sich darin weiter, bei anderen den Flow der Höchstleistung zu bewirken!**

Erinnern Sie sich: Was hat Sie bisher dazu gebracht, sich wirklich anzustrengen und nach bestem Vermögen Höchstleistungen zu vollbringen? Wollten Sie die Erwartungen Ihres Vaters oder Ihrer Mutter zufriedenstellen? War der Sporttrainer so herausragend, dass Sie für ihn die beste Leistung erbringen wollten? War Ihr Chef so respektabel, dass Sie wirklich Ihr Bestes geben wollten? Oder wollten Sie es für sich tun; war Ihr eigener Anspruch so hoch?

Wenn Sie sich vergegenwärtigen, was Sie selbst immer wieder einmal zu absoluten Leistungshochs getrieben hat, dann dürfte es Ihnen leicht fallen daraus zu schließen, was Sie tun könnten, um bei Ihren Mitarbeitern ebenfalls Topleistungen zu bewirken. Dabei geht es weder um einen Zaubertrank, wie Miraculix ihn braute, noch um Incentivesysteme, die mit materiellen oder immateriellen Prämien Zusatzanstrengungen zu belohnen versprechen, sondern es geht um das Bewirken intrinsischer Leistungsmotivation.

Aus der Sportforschung weiß man, wie sehr das Zusammenwirken von Denken (So werde ich es schaffen!), Fühlen (Ich will es unbedingt schaffen!), Handeln (Ich schaffe es!) und körperlicher Vorbereitung (Ich kann es schaffen!) entscheidend ist, um Höchstleistungen zu vollbringen. Jeder Sportler kennt den mentalen Unterschied zwischen der Trainingssituation und der tatsächlichen Wettkampfsituation, wie jeder Schauspieler den Unterschied zwischen der Generalprobe und der Premiere kennt.

Also müssen Sie für Ihre Mitarbeiter Premieren-Situationen schaffen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu folgenden Schritten:

- *Inhaltliche Vorbereitung*  
Es darf nie einen Termin, eine Aktivität ohne Vorbereitung geben! Fordern Sie Ihre Mitarbeiter heraus; fragen Sie nach, ob und wie sie sich vorbereitet haben.
- *Emotionale Vorbereitung*  
Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, nie zu Ihnen zu kommen, ohne nicht mit allen Gefühlen darauf vorbereitet zu sein, eine gute Leistung zu bringen!
- *Selbstüberwindung*  
Ermutigen Sie Ihre Leute, mehr zu leisten, als sie sich selbst zutrauen; vor allem geben Sie ihnen die Gelegenheit zu größeren Aufgaben! Machen Sie Mut!
- *Leistung*  
Erkennen Sie die gute Leistung an! Loben Sie substantiell und persönlich! Zeigen Sie, was besonders gut war und wo es noch weitere Verbesserungspotenziale gibt.



- *Selbstzufriedenheit*  
Stören Sie nicht die Selbstzufriedenheit Ihrer Mitarbeiter durch unnötige Kritik in Kleinigkeiten, sondern fördern Sie die Selbstzufriedenheit durch Anerkennung.
- *Selbstentwicklung*  
Geben Sie Tipps zur Selbstentwicklung. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter aus den eigenen Erfahrungen lernen. Fragen Sie in zeitlichem Abstand nach, was sie gelernt haben.
- *Freude an Wiederholung der Leistung*  
Bremsen Sie Ihre Mitarbeiter nicht in ihrem Leistungsdrang. Wer Freude am eigenen Erfolg erlebt, möchte selbstverständlich diese Erfolge wieder erleben.

Was müssen gerade Organizational Flow-Manager lernen, um bei ihren Mitarbeitern mühelos Höchstleistungen zu erreichen? Im Kern müssen Sie lernen, bei anderen ein Flow-Erlebnis zu erzeugen.

Sie haben es in der Hand, Ihren Mitarbeitern einen Flow zu gewähren. Wenn Sie die Idee des Organizational Flow auf den Arbeitsalltag übersetzen, dann:

- Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter mit den passenden Befähigungen eine Aufgabe übertragen bekommt, die er gut bewältigen kann, wenn er sich anstrengt.
- Legen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Ziel fest, das sowohl ehrgeizig als auch erreichbar, messbar und konkret ist.
- Verschaffen Sie dem Mitarbeiter ein direktes Feedback, z. B. durch ein Tagesabschlussgespräch oder durch gemeinsame Leistungsmessung.
- Gestalten Sie Arbeitsplatz und Aufgabe so, dass sie faszinierende – zum Beispiel wettbewerbliche – Elemente enthalten.
- Teilen Sie mit Ihrem Mitarbeiter seine Freude über das Erreichte.

So bewirken Sie Höchstleistungen bei allen und immer wieder.

- **Trainieren Sie Ihre sensible Wachsamkeit für Trends!**

Eine der wichtigsten Aufgaben als Inhaber, Geschäftsführer oder Vorstand ist das strategische Vorausdenken künftiger Marktentwicklungen, denn wer seinem Team immer wieder eine Flow-Arena anbieten will – und muss –, der sollte gelegentlich beweisen können, dass er mit seinen Annahmen und Voraussichten richtig liegt. Das ist mit Trendsensibilität gemeint. Zahllos sind die Beispiele für den Abstieg bedeutender Unternehmen, die einen Zukunftstrend verschlafen haben.

Denken Sie an die Industrien für Schreib- oder Nähmaschinen, für Uhren, Fahrräder oder Hausgeräte, die heute in Deutschland fast ausgestorben sind.

Sie sollten die gesellschaftlichen Trends voraussehen; die Trends Ihrer Branche kennen Sie, oder? Sie haben seit langem Erfahrungen gesammelt, auf welchen Messen oder Konferenzen Sie wirklich neue Branchentrends erfahren und Sie kennen die einschlägigen Websites der internationalen Unternehmensberatungen, die ständig branchenspezifische Studien ins Netz stellen, nicht zuletzt, um neue Mandanten zu gewinnen. Diese Quellen kennen allerdings nicht nur Sie, sondern auch Ihre externen und internen Wettbewerber. Es fragt sich, was Sie für den Organizational Flow darüber hinaus tun können, um Zukunftstrends zu kennen, richtig einzuschätzen und die richtigen Schlüsse für Ihr Tagesgeschäft daraus zu ziehe.

Hier eine kurze Übersicht zu den gängigen Methoden der Trendforschung:

## **Monitoring, Scanning, Naming**

Die Basis jeder Trendforschung ist die selektierte Beobachtung bestimmter Frühindikatoren und die offene Suche nach Hinweisen für einflussreiche Entwicklungen. Beim Scanning werden unterschiedliche Medien ausgewertet (u. a. Printmedien, Rundfunk, Fernsehen und Internet), denn die Medien spiegeln unsere Kultur. Hierfür werden auch Nischenmedien, z. B. Fachzeitschriften oder Blogs, in das Scanning aufgenommen. Vermutete Trends werden auf ihre Entwicklungen, Hintergründe, Ursachen und Marktrelevanz untersucht und bekommen von den Trendforschern einen passenden, assoziativen Namen. Dieses „Naming“ erfüllt eine wichtige Funktion. Treffende Namings transportieren das Wesen eines Trends innerhalb von Sekunden, machen diesen diskutabel und damit nutzbar.

## **Kontextanalyse**

Bei der Kontextanalyse geht es darum, eine Thematik aus möglichst vielen verschiedenen Blickwinkeln heraus zu betrachten, um mehrere Perspektiven zu gewinnen. Beispiel: Beim Thema mobile Kommunikation kann einerseits die technische Entwicklungsdimension herausgestellt werden, andererseits sollte überlegt werden, wie Menschen es in Zukunft in verschiedenen Familien- und Berufssituationen benutzen. Bei einer guten Kontextanalyse werden Hypothesen untersucht und gleichzeitig die Auswirkungen bestimmter Umwelt-,

Situations- oder Kontextmerkmale auf Einstellungen oder Verhaltensweisen hinterfragt. Die Kontextanalyse untersucht somit auch die Zusammenhänge bestimmter Trendentwicklungen.

## **Szenario-Technik**

Die Szenario-Technik gilt als der „Klassiker“ der Zukunftsforschung. Hierunter versteht man die Entwicklung möglicher alternativer zukünftiger Situationen und die Beschreibung des Weges zu diesen Szenarien aus der heutigen Situation. Die Szenario-Technik verbindet quantitative Daten mit qualitativen Informationen, Meinungen und Einschätzungen wobei in den entwickelten Szenarien die erlebnishafte Darstellung im Vordergrund steht. Das Ergebnis wird in möglichst plakativen und szenischen Worten oder Bildern ausgeformt, so dass Zukunft als Erlebnis möglich wird. Die Szenario-Technik hat gegenüber anderen Prognose-Methoden den Vorteil, dass sie die Unterschiedlichkeit von alternativ möglichen Zukunftsentwicklungen berücksichtigt.

## **Delphi-Methode**

Namensgeber der Methode ist das antike Orakel von Delphi, das seinen Zuhörern Ratschläge für die Zukunft erteilte. Bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine strukturierte Gruppenbefragung, die meist mehrere Runden umfasst. Nach jeder Runde erfolgt ein Informationsaustausch, damit die Experten ihre Meinung korrigieren können. Delphi-Studien finden im universitären Umfeld eine hohe Akzeptanz, da sie die Meinung vieler Experten objektivieren und verdichten. Der Nachteil liegt in der oft mangelnden Prägnanz, da sich die Meinungen herausbilden, die von möglichst vielen geteilt werden.

## **Business Wargaming**

Dies ist eine Form der strategischen Simulation, die Unternehmen oder Organisationen einen prozesshaften Ablauf möglicher Zukunftsentwicklungen ermöglicht. Hier versetzen sich mehrere Teams über einen simulierten Zeitraum von mehreren Jahren in andere Wettbewerber hinein, um die eigene Strategie zu testen und ein Gefühl für künftige Fortschritte oder Niederlagen zu entwickeln. Ein Business Wargame wird in der Regel über mehrere Runden gespielt. Dem Spielverlauf

gehen eine intensive Recherche und ein Überblick über die wichtigsten Trends und Hypothesen voraus.

## Prognostisches Crowdsourcing

Mit „Crowdsourcing“ wird die Auslagerung von Ideenarbeit und Arbeitskraft auf eine nicht definierte größere Zahl von Internetnutzern bezeichnet. Besondere Aufmerksamkeit fand dieses Prinzip mit dem Buch „The Wisdom of Crowds“ (2004, dt.: „Die Weisheit der Vielen“) des US-amerikanischen Journalisten James Surowiecki. Gerade die Konsumgüterindustrie nutzt heute dieses Verfahren, um schnelle Entwicklungen im internationalen Feld wahrzunehmen.

Vielleicht stehen Ihnen die oben genannten Methoden nicht immer zur Verfügung, insbesondere dann nicht, wenn Sie sich eine persönliche Meinung zu den relevanten Zukunftstrends bilden wollen, ohne daraus ein Großprojekt zu machen. Deshalb empfiehlt sich konkret das folgende Vorgehen:

- Erste Signale verstärken:  
Schwache Signale beobachten und für sich selbst gedanklich verstärken. Die Fragen lauten: Entsteht hier ein Trend? Passt die Entwicklung zu anderen Beobachtungen? Gibt es in anderen Ländern oder Branchen bereits stärkere Entwicklungen, die beweisen, dass sich hier ein Trend manifestiert?
- Kontext herstellen:  
Stellen Sie die Trends signale in einen größeren Zusammenhang. Die Fragen lauten: Wird diese technische Entwicklung gesellschaftliche Auswirkungen haben (oder umgekehrt)? Wird diese internationale Entwicklung auch regionale Konsequenzen nach sich ziehen? Gab es in der Vergangenheit analoge Trendentwicklungen und welche Konsequenzen ergaben sich damals?
- Relevanzthesen formulieren:  
Versuchen Sie die Bedeutung der Trends signale in Thesen zu formulieren. Gute Satzanfänge könnten sein:  
Wenn sich dieser Trend durchsetzt, dann bedeutet das für uns ...  
Wenn wir auf diesen Trend nicht setzen, dann könnte es für uns bedeuten ...  
Wenn der Wettbewerb schnell diesen Trend aufgreift, dann wird er ...  
Wenn sich diese Entwicklung manifestiert und wir daraus schnell Nutzen ziehen wollen, dann müssen wir ...
- Trendbewertung vornehmen:  
Bewerten Sie den Trend nach allgemeiner Auswirkung und Bedeutung für Ihr Unternehmen und nach der Eintrittswahrscheinlichkeit.

Relevante Fragen könnten hier sein: Ist diese Entwicklung nur eine Mode oder wird daraus ein Trend? Kann sich dieser Trend durchsetzen? Verändert dieser Trend die Umwelt grundsätzlich? Kann dieser Trend unmittelbar zu einem Thema werden oder müssen noch technische/gesellschaftliche Probleme gelöst werden?

- Validierung der Trendbewertung:

Debattieren Sie Ihre Erkenntnisse mit einem neutralen Experten und wägen Sie die Fehlerwahrscheinlichkeit und Risiken Ihrer Einschätzungen ab.

Gute Fragen sind:

Kann es sein, dass ich mich irre und wenn ja, was würde es bedeuten?

Was beweist die Richtigkeit meiner Schlussfolgerungen?

Welche Risiken können auftreten, wenn wir diesen Trend nicht beachten oder ihm zu viel Bedeutung beimessen?

Können Wettbewerber diesen Trend beeinflussen?

- Konsequenzen für das eigene Unternehmen durchdenken:

Ziehen Sie die Schlussfolgerungen für die Unternehmensstrategie und handeln Sie konsequent danach.

Relevante Fragen sind:

Was ist zu tun?

Wer muss einbezogen werden?

Mit welchem Aufwand gehen wir vor?

Wie vermeiden wir unbekannte Risiken?

Wie setzen wir uns an die Spitze der Bewegung?

Mit wem müssen wir uns verbünden?

- Roadmap für das weitere Vorgehen zeichnen:

Planen Sie – wie bei einem Projekt – das genaue Vorgehen. Hier sind alle Fragen relevant, die Sie auch sonst bei einem Projektstart zu beantworten haben.

Wenn Sie diese sieben Schritte immer wieder üben, werden Sie bald wie von selbst in der Lage sein auch ganz spontan Trends zu beurteilen; um damit eine überlegene Position in der internen Diskussion einnehmen zu können.

- **Stärken Sie Ihre Fähigkeit, viele Schritte im Voraus zu denken!**

Kann „Vorausdenken“ ein Talent sein oder ist es nicht einfach eine Notwendigkeit für einen verantwortlichen Manager? Nun, da das Vorausdenken so oft fehlt, scheint es ein Talent zu sein, wenn es dennoch geschieht. Aber im Ernst, das „Vorausdenken“ und das „Zuendedenken“ ist ein Talent, das erlernbar ist. Leider bemerken die meisten Menschen erst den Mangel an dem Vorausdenken, wenn

die Fehler offensichtlich werden. Wobei es ein Phänomen zu sein scheint, dass die Entscheider selbst ihre fehlende Vorplanung später bemerken, als die von dem Mangeldenken betroffenen Mitarbeiter.

Was charakterisiert das Vorausdenken im Management? Strategische Entscheidungen werden erst dann getroffen und verkündet, wenn alle direkten und indirekten Folgen und Risiken gemeinsam mit den internen und ggf. mit den externen Experten beurteilt und bewertet wurden. Operative Entscheidungen dagegen können getroffen werden, wenn die Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft außerordentliche Risiken ausschließen und alle negativen Konsequenzen beherrschbar erscheinen.

Sie kennen das Vorausdenken von verschiedenen Variablen aus dem Schachspiel. Ständig fragt sich der Schachspieler im Stillen, was passieren wird, wenn nach seinem Zug der Gegner einen der wahrscheinlichen Gegenzüge machen wird. Sie wissen, dass sich mit jedem Spielzug das Bild unterschiedlich prägnant verändert und Sie wissen daher, wie klug es ist, mit jedem neuen Zug rollierend neu vor auszuplanen. So ist es auch im Management. Ohne Sie mit Begrifflichkeiten aus der Stochastik, Kombinatorik oder Spieltheorie zu behelligen, mögen Ihnen einige einfache Schritte helfen, um das Vorausdenken für Sie zur Routine zu machen.

- Entscheiden Sie, ob die Frage- bzw. Aufgabenstellung eine strategische oder operative Bedeutung hat, um zu beurteilen, welchen Aufwand Sie betreiben, um vorausdenkend zu entscheiden.
- Legen Sie für sich fest, welche Bedeutung die zu treffende Auswahl, bzw. Entscheidung für das Erreichen Ihrer persönlichen, übergeordneten Ziele hat, um zu entscheiden, wie sicher Sie sich sein müssen; also: wie sehr es notwendig ist, Unsicherheiten zu minimieren.
- Beschaffen Sie sich alle Informationen, die Ihnen relevant erscheinen.
- Zeichnen Sie sich eine Landkarte (mindmap) der relevanten Akteure, deren Interessen und wahrscheinlichen Reaktionen (emotionale oder rationale) und bilden Sie Axiome zu deren Reaktionsverhalten.
- Beurteilen Sie vor dem Hintergrund der beschafften Informationen und der Landkarte der Akteure die Chancen und Risiken, sowie den Aufwand und Nutzen verschiedener Entscheidungsvariablen. Machen Sie sich so die Komplexität transparent, ggf. zeichnen Sie einen Entscheidungsbaum.
- Formulieren Sie sich nun die beste und die zweitbeste Entscheidung und wägen Sie Vor- und Nachteil ab.
- Treffen Sie Ihre Entscheidung und sichern Sie die Entscheidung ab. Suchen Sie sich dazu ggf. Verbündete.

Systematisches Vorausdenken hat das Ziel Risiken zu vermeiden, Unsicherheiten zu minimieren und Ihnen das Image eines überlegten und damit überlegenen Entscheiders zu geben. Mit jeder so getroffenen, durchdachten Entscheidung werden der Respekt Ihrer Mitarbeiter und das Zutrauen Ihrer Vorgesetzten größer. Deshalb lohnt sich der Aufwand.

Nie aber darf man eine Organisation auf Dauer überfordern! Zwar liegen saisonale oder projektspezifische Organisationsanspannungen in der Natur vieler Geschäftsmodelle und in vielen Organisationen gibt es temporäre Engpässe oder Belastungen, aber man muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter diese Phasen besonderer Anstrengungen genießen, weil damit die Tagesroutine in den Hintergrund tritt und die persönliche Leistung besonders gefordert wird. Dieser Genuss verflüchtigt sich allerdings und ein Organizational Flow kommt nicht auf, wenn Höchstleistungen zur Routine werden und die Erwartungen des Managements latent unendlich nach oben geschraubt werden. Führungskräfte versuchen immer wieder, ihre Teams zu überlasten und man kann die Zeit der angeordneten Höchstleistung durch Lob, Wertschätzung und monetäre Anerkennung auch ausdehnen – auf Dauer aber geht das nicht. Auf Dauer kann allenfalls Selbstausbeutung die Mitarbeiter nach vorn treiben, aber das ist nicht das Ziel des Organizational Flow.

Es sei ausdrücklich davor gewarnt das Risiko eines Organizational Burnout einzugehen. So wie bei einem persönlichen Burnout-Syndrom, stehen auch zu Beginn des Organizational Burnout eine dauerhafte Höchstleistung einer ganzen Organisation, sowie die totale Identifikation der Mannschaft mit dieser (temporären, dann dauerhaften) Herausforderung. Dem oberen Management ist anfangs sehr bewusst, dass höchste Leistung erbracht wurde, um dann aber im Zeitverlauf durch immer weitere erfolgreiche Anspannungen der Organisation zu der Überzeugung zu gelangen: „Geht doch!“ Waren zunächst Anerkennungen, Boni und Incentives das Zuckerbrot, mit dem höhere Leistung erbeten oder gewürdigt wurde, so nutzen sich diese Instrumente nicht nur ab, sondern es erschöpfen sich auch irgendwann die Möglichkeiten der Führung, weiteres Zuckerbrot zu generieren. In der Folge werden die Maßstäbe einseitig vom Management verändert. Was gestern noch als anerkennenswerte Sonderleistung galt, wird heute selbstverständlich. Was gestern noch niemand zu verlangen wagte, ist heute das Maß der Zielvorgaben. Man rechtfertigt es mit dem Diktat des Wettbewerbs, denn die Zeiten sind härter und so weiter. Die Mitarbeiter fühlen sich ausgepowert, unverstanden und resignieren.

Nun meint zwar Reinhard Sprenger (2009), der Wunsch nach Anerkennung, Lob und Wertschätzung von Mitarbeitern gehe gegen unendlich. Er hat den Mythos Motivation versucht zu demaskieren, weil die Beschäftigten der

Überzeugung seien, erst käme das Lob und dann die Leistung. Und wer ständig fehlende Motivation beklage, zeige damit vor allem seine intrinsische Abhängigkeit von dieser Droge. Dennoch: Niemand arbeitet nur für Geld allein! Wenn nach Höchstleistungen keine Anerkennung folgt, wenn von einer Organisation verlangt wird, immer auf Hochtouren zu laufen, dann muss der „Motor“ entweder nachgerüstet werden oder er wird heiß laufen und ausglühen.

Zum Abschluss des Kapitels über den Organizational Flow und Führung soll nochmals betont werden: Die Führungskraft ist selbst nicht der Akteur, sondern der Regisseur des Organizational Flow! Die Führungskraft verkörpert in jedem Tun und Verhalten den Willen für den Organizational Flow offen zu sein, nein mehr noch, den Organizational Flow in seiner Organisation zu wollen. Die Führungskraft wird ihr Bestes geben, um die Mitarbeiter zu veranlassen ebenfalls das Beste zu wollen und zu tun. Die Führungskraft ist verantwortlich dafür, alles aus dem Weg zu räumen, was die Organisation hindern könnte, in einen Organizational Flow zu finden. Dabei geht es nicht um Wohltaten, sondern um ganz praktische Fragen der Ressourcen und der Abläufe. Anders formuliert: Kein Mitarbeiter sollte eine begründete Ausrede haben, nicht Teil eines Organizational Flow zu sein.

---

## 2.5 Organisations-Psychologie und kollektive Leistungskultur

In diesem Kapitel wird die Verbindung zwischen der Idee des Organizational Flow und den Erkenntnissen der Organisationspsychologie hergestellt. Es wird die Frage beantwortet, wie eine flowaffine, kollektive Leistungskultur entsteht, wie diese – auch in kritischen Situationen – stabil erhalten bleibt und welche Rolle dabei die ungeschriebenen Regeln einer Organisation spielen.

Nicht wenige – bitte testen Sie es selbst – führen ein Unternehmen, aber haben den Begriff: „Organisationspsychologie“ noch nie gehört. Das ist nicht verwunderlich, denn tatsächlich wird das Fach an den Universitäten als Teil des BWL-Studiums selten, als Teil des Psychologiestudiums nur für Interessierte angeboten. Was also ist Organisationspsychologie?

Aus dem Lexikon der Psychologie<sup>3</sup> lernen wir:

---

<sup>3</sup><http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/arbeits-und-organisationspsychologie/1271>.



Die Anfänge der Arbeits- und Organisationspsychologie gehen auf Hugo Münsterberg zurück. In seinem 1912 veröffentlichten Lehrbuch „Psychologie und Wirtschaftsleben“ werden praktische Problemstellungen der Psychologie - wie zum Beispiel Lernen und Übung in der Industrie, Selektion geeigneter Personen, Beratung und Berufswahl - behandelt. Die Teildisziplin, die diese Themen in Deutschland heute abdeckt, wird als Arbeits- und Organisations-Psychologie bezeichnet. Diese Fachgebietsbezeichnung hat sich erst in den 1980er Jahren durchgesetzt. Die Aufgabenfelder der Arbeits- und Organisations-Psychologie sind weit gesteckt. Die Themen können in drei Gebiete mit wechselseitigen Bezügen gruppiert werden:

- 1) Analyse und Bewertung von Arbeit und Organisation,
- 2) Umsetzung in Gestaltung, Intervention und Entwicklung,
- 3) Wirkungen und Folgen von Arbeit.

Das Gabler Wirtschaftslexikon<sup>4</sup> hilft uns mit folgender Kurzdefinition:

Beschreibung und Erklärung des arbeitsbezogenen Erlebens und Verhaltens von Personen in Organisationen. Der Übergang von der Arbeits- zur Organisationspsychologie ist vom Gegenstand her fließend. Früher wurden beide Bereiche in dem Begriff „Betriebspsychologie“ zusammengefasst.

Für unser Thema ist am ehesten – für den Fall das Sie hier vertiefend lesen wollen – das Standardwerk von Lutz von Rosenstiel: „Grundlagen der Organisationspsychologie“ zur Hand zu nehmen. Alle Inhalte und Themen des Buches hier zu beschreiben, würde zu weit führen, aber die Struktur des Buches ist für uns interessant, gibt sie doch Aufschluss über die wesentlichen Elemente.

Danach geht es in der Organisationspsychologie um:

- die Aufgabe in der Organisation; dahinter steht der Begriff der Arbeit und der Arbeitsgestaltung,
- das Individuum, das die Aufgabe erfüllen soll; hier stehen die richtige Personalauswahl und die fördernde Personalentwicklung im Blickpunkt,
- die Gruppe, das Zusammenwirken mehrerer Individuen, ihre Kommunikation, ihre Konflikte, ihre Führung und damit zusammenhängende Strukturen und Prozesse,
- die Organisation; sie bestimmt das Verhältnis des Individuums und der Gruppe zum Unternehmen; also insbesondere Unternehmenskultur, Betriebsklima, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Veränderungsmanagement.

---

<sup>4</sup><http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeits-und-organisationspsychologie.html?referenceKeywordName=Betriebspsychologie>.

Ja, das Phänomen des Organizational Flow ist ein Phänomen der Organisationspsychologie! Lassen Sie uns das näher betrachten. In Erweiterung der obigen Einteilung können wir sagen, dass es bei dem Phänomen des Organizational Flow eine wechselseitige Beziehung zwischen der psychologischen Disposition der Organisation, der Selbstwahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters und der Transmissionsleistung des Managements gibt.

Tab. 2.2 zeigt die organisationspsychologische Idealkonstellation und beschreibt damit auch die idealen Verhältnisse für eine Flow-Arena.

Ist das Phänomen des Organizational Flow vielleicht nicht mehr, als nur die Summe der individuellen Flow-Episoden der Beschäftigten? Um die Antwort vorwegzunehmen: Doch es ist mehr, denn beim Organizational Flow handelt es sich um einen emergenten Prozess der Organisationspsychologie. Der Organizational Flow ist ein Phänomen sui generis in Bezug auf die Organisation selbst. Der Organizational Flow beschwingt die Organisation selbst, nicht aber notwendigerweise ihre Elemente. Symptomträger ist die Organisation selbst.

Emergenz? Die Herausbildung bestimmter Eigenschaften oder Strukturen auf der Metaebene eines Systems als Folge des (zufälligen) Zusammenwirkens seiner Elemente nennt man Emergenz. Bei einer emergenten Organisation lassen sich die übergreifenden Eigenschaften des Organisationssystems nicht auf die individuellen Eigenschaften der einzelnen Elemente zurückführen.

Beispiele aus der Natur: Vogel- oder Fischeschwärme, die für uns als Betrachter eine geometrische Form annehmen, oder vom Wind verwehte Sandkörner am Strand, die für den Beobachter eine geometrische Wellenstruktur entwickeln. So

**Tab. 2.2** Die organisationspsychologische ideale Ausgangssituation für den Organizational Flow

Psychologische Disposition der Organisation	Selbstwahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters	Transmissionsleistung des Managements
In sich ruhend mit zweifelsfreier Zukunftssicherheit	Leistungsbereit und ehrgeizig	Delegiert mit Wertschätzung und herausforderndem Zutrauen
Erzeugt ungeschriebene Regeln hoher Professionalität	Teamfreudig und professionell unnachgiebig	Setzt hohe Ziele und gibt realistisches Feedback
Bietet Raum für Eigeninitiative und operative Selbstbestimmung	Nimmt Bezahlung und Aufstiegschancen als fair wahr	Fördert und befördert zuerst aus eigenen Reihen
Verändert die Zuständigkeiten ständig und bleibt schmerzfrei flexibel	Liebt es sich ganz auf seine Aufgaben und Fähigkeiten zu konzentrieren	Vermittelt die Faszination der Aufgabe und kontrolliert mit Augenmaß

ist umgekehrt ein einzelner Baum kein Wald. Obwohl der Baum viele Eigenschaften hat, die man auch mit einem Wald verbindet, so hat der Wald doch viele Eigenschaften, die man bei dem einzelnen Baum nicht findet. Sind drei Bäume ein Wald? Sind es dreißig? Sind es 300 Bäume? Es existiert also für jedes System – und nichts anderes ist eine Organisation – eine Mindestanzahl an interdependenten Elementen, die für die Entwicklung und Ausprägung einer emergenten Eigenschaft notwendig ist. Das rechte Auge hat alle Eigenschaften, die auch das linke Auge hat. Dennoch ist räumliches Sehen nur mit beiden Augen möglich, nicht aber mit nur einem Auge. Räumliches Sehen ist also eine emergente Eigenschaft der Augen. Ebenso können wir nur mit zwei funktionsfähigen Ohren räumlich hören, ein Ohr würde dafür nicht genügen, obwohl es alle Eigenschaften für räumliches Hören hat.

Wären Organisationen keine sozialen Systeme, könnte es auch einen Organizational Flow gar nicht geben. Nur soziale Systeme erfüllen die Voraussetzung, sich selbst zu steuern, zu lernen und zu entwickeln, sich zu engagieren und eben ggf. auch in einen kollektiven Organizational Flow zu fallen.

Rupert Lay<sup>5</sup> definiert den Begriff „Soziales System“: „Ein soziales System besteht aus mindestens zwei Personen; d. h. ein soziales System kann eine Familie, eine Paarbeziehung, ein Verein, eine Partei etc. und eben auch ein Unternehmen sein. Wesentlich für die Existenz ist, dass die Systemstrukturen, die Corporate Identity, die Identität des Systems bestimmen. Man unterscheidet zwei Strukturelemente: die inneren und die äußeren. Zu den inneren Elementen gehören das Corporate Behaviour (das systemtypische miteinander umgehen) und die Basic Beliefs (die systemtypischen gemeinsamen Grundüberzeugungen, wie Werte, Ziele, Interessen.) Die Basic Beliefs und das Corporate Behaviour sind sehr eng aufeinander bezogen und nicht voneinander zu trennen“.

Lay weist auch darauf hin, dass soziale Systeme autopoetisch, d. h. sich selbst erneuernd, sind. Allerdings ist die kommunikative Interaktion der Beteiligten die Voraussetzung dafür, dass tatsächlich diese fortwährende Erneuerung – hoffentlich zum Besseren – erfolgen kann.

Organisationen sind soziale Systeme, die bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgen. Eine Organisation besteht aus den koordinierten Handlungen von Menschen, auch wenn in Produktions- oder Serviceprozessen die menschlichen Handlungen mittlerweile von der Informationstechnologie ausgeführt werden, sind Menschen für deren Planung, Berechnung und Betrieb nach wie vor unerlässlich. Menschen bilden miteinander in einer Organisation oder Institution soziale Systeme, die

---

<sup>5</sup><http://www.a-m-t.de/fileadmin/download/Per03.pdf>.

sich selbst beobachten und ihre Tätigkeiten über Kommunikation koordinieren und beschreiben. Soziale Systeme sind somit kommunikative Systeme. Kommunikative Systeme funktionieren anders, als wir es aus der Alltagslogik kennen. Wenn Manager scheitern, dann eigentlich immer deshalb, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien soziale Systeme ihre Strukturen entwickeln und aufrechterhalten. Welche sind das?

Organisationen entwickeln und verändern ihre Strukturen als Reaktion auf die Veränderungen der Umwelt, also im Wesentlichen durch Veränderungen des unmittelbaren Marktes. Aber nicht direkt die Veränderungen der Umwelt des sozialen Systems veranlassen die reaktiven Handlungen oder Veränderungen des Systems, sondern die Struktur des Systems bestimmt, welche Anregungen aus der Umwelt überhaupt als solche wahrgenommen werden und zu welchem Systemwandel es daraufhin in der Folge kommen kann. Mit anderen Worten, soziale Systeme sind blind und taub für alles, was nicht schon durch die Struktur des Systems vorgegeben oder zu sehen erlaubt ist. Es bleibt eine immer wieder erstaunliche Erfahrung aus meinem Alltag als Berater, wie lange das soziale System (des Unternehmens) nicht auf geradezu alarmierende Markt- oder Umweltentwicklungen reagiert. Der Grund liegt in den selbst angelegten Scheuklappen nicht erlaubter Sichtweisen.

Organisationen verändern sich ständig, nahezu unbemerkt und in Anpassung an bestehende sich wandelnde Umwelten. Anders sieht es bei Veränderungen innerhalb sozialer Systeme selbst aus. Diese können nicht einfach angeordnet und kontrolliert werden, sie entziehen sich einer linearen oder kybernetischen Steuerung und Regelung. Anstatt gelernte Kontroll- und Planungssysteme immer weiter zu verfeinern, muss deshalb das Augenmerk des Managements darauf liegen, günstige Bedingungen für die Selbstorganisation des eigenen sozialen Systems anzubieten.

Soziale Systeme sind komplex! Wer sie führen will, muss über die Fähigkeit zur intellektuellen Durchdringung der Komplexität verfügen und darüber hinaus die Befähigung haben, mit den verfügbaren Instrumenten die Komplexität zu steuern.

Das Maß der Komplexität eines Systems ist seine Varietät, das heißt die Anzahl der Endzustände, die das System annehmen kann. Für die Führung von Organisationen oder Institutionen bedeutet dies, dass erstens eine große Anzahl von Elementen (Menschen, Software, Abläufe, Sachmittel, Strukturen etc.), zweitens ein hohes Maß an Vernetzung zwischen den Elementen, als auch drittens, eine hohe Anzahl an möglichen Zuständen und Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten zu koordinieren sind.

Ashbys Gesetz<sup>6</sup> der Varietät sagt aus, dass Varietät nur durch Varietät bewältigt oder absorbiert werden kann. Das bedeutet, ein komplexes System können wir nur unter Kontrolle bringen, wenn wir der Komplexität des Systems eine gleich hohe Komplexität an Prozessen und Methoden entgegensetzen können. Wenn somit Veränderungen in einer Organisationen oder Institutionen vorgenommen werden sollen, müssen wir akzeptieren, dass wir aufgrund eines „unscharfen“ Bildes der Situation in der Organisation gezwungen sind, immer unter Unsicherheit zu handeln und zu entscheiden.

Manager versuchen Komplexitäten zu vereinfachen, aber Management ist immer das Entscheiden unter Unsicherheit, da komplexe Systeme eine vollständige Transparenz aller Entscheidungsvariablen und deren Folgen nicht zulassen. In der Praxis treten häufig folgende multidimensionale Entscheidungs-Unsicherheiten auf:

- Amorphe Zielsysteme
- Annahme linearer Trends
- Statische Situationsanalyse
- Unterschätzung der Wirkungsverzögerung
- Fehlende Fokussierung
- Oberflächliche Planung
- Mangelhafte Analyse der Nebenwirkungen
- Tendenz zur Überreaktion
- Direktive Lösungsversuche

Unsicherheit bei Managemententscheidungen ist durchaus normal. Allerdings werden Entscheidungsunsicherheiten völlig anders wahrgenommen, ob sich eine Organisation in einer Krise oder ob sich ein Unternehmen in einem Organizational Flow befindet. Sie sind dann entweder „Zukunfts-Chancen“, oder „Zukunfts-Bedrohungen“.

Soziale Systeme haben Grenzen! Gegenüber einer komplexen Umwelt müssen soziale Systeme ihre Aufmerksamkeit, ihre Zeit und Energie auf das systemrelevante Sinnvolle begrenzen. Die Grenze stellt eine symbolische Trennung zwischen der Komplexität dessen, was als zum System zugehörig betrachtet wird und der ausgegrenzten Komplexität der Umwelt dar. Dabei ist die Grenze strukturell an ihre Umwelt gekoppelt und könnte ohne ihre Umwelt nicht bestehen.

---

<sup>6</sup><http://www.enzyklo.de/Begriff/Ashbysches%20Gesetz>.

Soziale Systeme entwickeln sich! In einer sich kontinuierlich ändernden Umwelt haben offene Systeme viele Möglichkeiten – nur nicht den Stillstand. Die Fähigkeit zur Veränderung ist die Existenzgrundlage von Organisationen. Von Peter Drucker stammt der Hinweis, dass Unternehmen sich ständig ändern müssten, um (mit sich) identisch bleiben zu können.

Die Organisation als soziales System kann für das Phänomen des Organizational Flow präkonditioniert sein. Dies umso mehr, als eine Organisation nicht allein ein soziales System ist, sondern auch einen Organisationscharakter entwickelt. Wir haben es William Bridges (1998) zu verdanken, eine Organisation ebenso wie einen Menschen nach dem Theoriemodell von C. G. Jung in die Myers-Briggs Typenlehre einordnen zu können. Danach bewegen sich auch Organisationen zwischen den folgenden acht Polen:

- Extravertiert oder introvertiert
- Objektiv oder intuitiv
- Rational oder emotional
- Strukturiert oder flexibel

Daraus werden von Bridges 16 verschiedene Organisationscharaktere gebildet, die sich während des Lebenszyklus einer Organisation durchaus verändern können. Das für uns Spannende an dieser Theorie sind die Prämissen für die Entstehung eines organisationalen Charakters und die Konsequenzen für die Rezeptivität einer Organisation hinsichtlich eines potenziellen Organizational Flow.

Nach Bridges entsteht der Charakter einer Organisation aus:

- der Geschichte der Organisation,
- der Art des Geschäftes,
- dem geschäftsmäßigen Verhalten,
- dem kollektiven Charakter der Belegschaft,
- der Einstellung der Führungskräfte,
- der Position im Lebenszyklus einer Organisation.

Wenn eine Organisation unwillkürlich einen ganz eigenen Charakter – also eine individuelle Organisationspersönlichkeit – herausbildet, dann wird sich diese Organisationspersönlichkeit entsprechend ihrer Präkonditionierung stärker oder weniger stark für das Phänomen eines Organizational Flow offen zeigen.

Alles hängt mit allem zusammen. Kompliziert? Wir erleben doch genau diese – informalen – Zusammenhänge in unserem beruflichen Alltag; oft positiv, manchmal negativ.

Keine Organisation könnte ihre Aufgaben erfüllen, würde nur nach den formalen Strukturen und Prozessen gearbeitet. Allein die Drohung der Arbeitnehmerseite in Streiksituationen, man würde ggf. „Dienst nach Vorschrift“ machen, zeigt, welche Bedeutung einer informalen Organisationsstruktur zukommt. Mein früherer Kollege, Peter Scott-Morgan (1994), hat die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen analysiert. Sie stehen in keiner Dienstanweisung, sie sind an keinem Schwarzen Brett angeschlagen und in keiner Vorschrift nachzulesen und dennoch bestimmen sie das Arbeitsleben mehr als alle offiziellen Verlautbarungen. Die informalen Strukturen haben sich aus den zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation entwickelt, häufig auch aus dem kollektiven Verständnis heraus, dass Geben und Nehmen den Arbeitsalltag erleichtert oder, aus der Erfahrung, dass man durch gegenseitiges Vertrauen schneller und besser zu den gewünschten Ergebnissen, kommt als allein durch formal korrekte Kooperation. Dabei ist zu beobachten, dass bei der informalen Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe die Mitglieder einer Ebene auf dem „kleinen Dienstweg“ zusammenwirken. Es ist in diesem Zusammenhang nicht ungewöhnlich, dass sich neben den formalen Vorgesetzten einer Hierarchie auch noch informale Führer herausbilden, die den Kollegen inhaltliche und mentale Orientierung geben. Diese „informellen Machtpromotoren“ gilt es – übrigens in dem Aufbau eines Organizational Flow besonders – zu beachten, denn sie können den Erfolg oder Misserfolg jeder Organisationsentwicklung beeinflussen. Die formale Organisationsstruktur zeigt somit, wie es in der Organisation eigentlich ablaufen soll, und die informale Organisationsstruktur beschreibt, was tatsächlich geschieht. Da also jede Organisation eine informale Organisationsstruktur hat, stellt sich die Frage nicht, ob eine informale Organisationsstruktur den Organizational Flow verhindern kann, sondern, ob sie ihn möglicherweise nicht sogar entscheidend fördert.

Organizational Flow kann in einem leistungsfeindlichen Ambiente nicht entstehen, vielmehr setzt der kollektive Flow eine akzeptierte Leistungskultur voraus.

Gibt es das, eine kollektive Leistungskultur, also eine gemeinsame – quasi ungeschriebene – Regel, in jedem Fall die beste Leistung bringen zu wollen und sogar Kollegen dabei helfen zu wollen, es ebenfalls zu schaffen? Haben Sie schon einmal eine solche Kultur erlebt? Ich schon. Als ich die Gelegenheit hatte, im Rahmen eines Managementseminars ein Symphonieorchester zu dirigieren; da spürte ich diese absolute Leistungskultur. Jeder Musiker war gut ausgebildet und

vorbereitet, war auf den Punkt präsent und ließ auch dann nicht nach, eine gute Performance zu liefern, als der Dirigent (also ich) doch nicht so perfekt war.

Eine gemeinsame Leistungskultur haben wir, wenn die Leute weniger durch äußeres Antreiben und Druck zu Leistung gebracht werden müssen, sondern ihr subjektiv Bestes aus eigenem Antrieb bzw. innerer Überzeugung geben wollen und sie durch die Gruppe darin bestärkt, ja geradezu ermutigt werden. Wenn Menschen spüren, dass es sich lohnt, für diese Organisation zu arbeiten, die Firma nach vorne zu bringen, Teil des Erfolges zu sein, dann bringen sie Leistung von ganz allein. Leistungskultur umfasst daher zwei wechselseitig ineinander wirkende Aspekte, nämlich zum einen das Verhalten, der Umgang, die menschengerechte, wertebasierte Ausrichtung einer Organisation, also die Kultur, und zum anderen die ökonomischen, an Zahlen und Messgrößen abzulesenden Ergebnisse, sowie Strategien für Wettbewerbsvorteile, Marktpositionierung und Unternehmenssicherung, also die Leistung. Besonders prägnant kann man eine kollektive Leistungskultur erkennen, wenn sie fehlt.

Nicht selten hören neue Mitarbeiter von ihren Kollegen Hinweise, wie: „Also, wenn du hier so ranklotzt, dann verdirbst du uns die Preise!“ oder auch „Mach mal langsam, wir sind hier auf der Arbeit und nicht auf der Flucht!“ So gibt es Mobbing gegen „Streber“ und auch bewusste Leistungssimulation.

In diesem Zusammenhang ein paar Worte zum Team im Kontext des Organizational Flow. Das Team ist heute die Allzweckwaffe für alles! Zu Recht, denn in wachsender Komplexität, bei höherem Leistungsdruck und der Notwendigkeit umfassender Informationen liegt eine Stärke in einem arbeitsteiligen Vorgehen, gerade auch, wenn das Management immer weniger einen Überblick über die Geschehnisse hat und Entscheidungsverantwortung nach unten delegiert. Teamentscheide erweisen sich dann als tendenziell besser, wenn die Mitglieder unterschiedlich sind und unabhängig voneinander urteilen. Aber bei einem hohen Ausmaß an Zusammenhalt im Team entsteht das „GroupThink“-Phänomen, d. h., abweichende Meinungen werden unterdrückt oder gar nicht geäußert. Niemand kann letztlich die Vorteile der Teamarbeit bestreiten und somit sind die dort entwickelten Synergien eine maßgebliche Stärke gesunder Organisationen, allerdings schließt Teamarbeit falsche Entscheidungen nicht aus.

Der Teamgeist wird vom Corporate Spirit bestimmt. Ein Team kann sich einem vorherrschenden positiven, dynamischen Corporate Spirit nicht entziehen, aber eben auch nicht von einem morschen, zum Zynismus neigenden Corporate Spirit lösen. Der wunderbare Vorteil von Teamarbeit, gerade wenn verschiedene Erfahrungen, Fähigkeiten oder Nationalitäten zusammenarbeiten, liegt ja im Besonderen in der sich selbstverstärkenden Energie der offenen, positiven



und verlässlichen, somit synergetischen Zusammenarbeit. Je mehr Stimulans ein Team aus dem Corporate Spirit erfährt, desto wirksamer ist es.

Messbar ist eine fehlende Leistungskultur am besten durch die Krankentage. Es kann doch kein Zufall sein, dass in allen Statistiken der Krankenkassen die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes besonders negativ herausragen: Wen wundert's, wurde doch hier über Jahre die Idee einer Leistungskultur von den Personalräten und den schwachen Arbeitgebervertretern systematisch abgeschafft. Erst kürzlich klagte der Berliner Personalrat gegen die angeordneten längeren Öffnungszeiten der für die Flüchtlingsaufnahme zuständigen Behörde, obwohl die Mitarbeiter einverstanden waren – der Personalrat aber seine Rechte gefährdet sah.

Nun kann man nicht ausschließen, dass sich der Einzelne auch von einer leistungsfeindlichen Unternehmenskultur nicht davon abbringen lässt – gegen den Strom schwimmend – dennoch Höchstleistungen zu bringen, aber Spaß oder gar Flow wird er nicht erleben.

Auch und gerade in schwierigen Zeiten kann man einen Organizational Flow erzeugen. In diesem Fall ist es notwendig, offen und direkt die Notwendigkeit des gemeinsamen Anstrebens zu kommunizieren. Gerade in Notzeiten können Teams über sich hinaus wachsen und ganz herausragende Leistungen bringen, aber als Manager muss man dann auch um Hilfe bitten und die Sonderlage herausstellen. Mir fällt da ein selbst erlebtes Beispiel ein. Ein Bundesverband, dessen Hauptgeschäftsführer erst seit kurzem dazu gekommen war, sollte ein Großevent zum 60jährigen Bestehen ausrichten. Eine wirkliche Großaufgabe und die interne Arbeit war geordnet verteilt, denn dieser Bundesverband wurde bis dahin wie ein Bundesministerium geführt. Deshalb hatte der neue, junge Hauptgeschäftsführer eine erfahrene, externe Eventagentur mit allen Details beauftragt. Nun, eine Woche vor dem Event, es gab weit über Erwarten 600 Anmeldungen, war die Agentur nicht mehr erreichbar, der Eigentümer hatte einen Herzinfarkt. Was geschah? Der Neue rief alle Mitarbeiter zusammen, auch die Sekretärin und den Fahrer, und erläuterte, dass nun alle gemeinsam zeigen müssten, dass es zu schaffen sei. Er verteilte Aufgaben, setzte Termine, bat um schnelle Rückmeldungen, ermutigte und legte sich selbst ins Zeug. Es ging ein Ruck durch die sonst behäbige Organisation und alle arbeiteten Tag und Nacht und schafften es. Es wurde ein riesiger Erfolg und die Kultur hatte sich total gedreht. Im Nachhinein – so bedeutete mir der dann nicht mehr so ganz neue Hauptgeschäftsführer – hätte es nicht besser kommen können. So kann ein Organizational Flow auch in schwierigen Zeiten oder gerade in angespannten Situationen erzeugt werden.

## 2.6 Verlässliche Organisationsflexibilität

Dieses Kapitel soll sich der Bedeutung der Verlässlichkeit der Ablauf- und Aufbauorganisation widmen. Um einen gemeinsamen Organizational Flow zu realisieren, dürfen die Aufbau- und Ablauforganisation weder zu statisch, noch zu beliebig sein. Wären sie zu eng definiert, würden die Eigeninitiative und die selbstbestimmte Prozesssteuerung erstickt. Wären sie dagegen absolut flexibel fehlte der verlässliche Rahmen, in dem die Organisation in sich ruhend die gewünschte Höchstleistung erreichen kann.

Kann eine ganze Organisation in einen kollektiven Flow geraten, wenn sie ein organisatorisches Korsett daran hindert, oder ist es gerade die Zuverlässigkeit einer stringenten Organisation, die einen Organizational Flow befördert? Diese Fragen sollen in diesem Kapitel untersucht und beantwortet werden.

Zunächst wollen wir festhalten, dass wir in dem hier reflektierten Kontext sowohl die Aufbau-, als auch die Ablauforganisation meinen, wenn wir an die Flexibilität einer Organisation denken. Eine Voraussetzung für die Existenz eines organisatorischen Systems in einer komplexen, dynamischen Umwelt ist unstrittig die Fähigkeit der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens, sich durch Selbststrukturierung den sich laufend ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Standen in der traditionellen, arbeitsteiligen Organisation vor allem Sicherheit, Schutz, Regelmäßigkeit, Planbarkeit, Voraussagbarkeit, Orientierung und Produktivität im Blickpunkt, so sind es bei flexiblen Organisationsformen vor allem Motivation, Reagibilität, Kreativität, Wandel, Innovation und Evolution. Eine Organisationslösung, in der nahezu alles starr, geregelt und festgeschrieben ist, lässt der Initiative und Autonomie von Mitarbeitern kaum Raum. Doch gerade diese Eigenschaften sind für eine Flow-Arena erforderlich.

Um einen gemeinsamen Organizational Flow zu realisieren, dürfen die Aufbau- und Ablauforganisation weder zu statisch, noch zu beliebig sein. Wären sie zu eng definiert, würden die Eigeninitiative und die selbstbestimmte Prozesssteuerung erstickt. Wären sie dagegen absolut flexibel, beispielsweise als durchgängige Projektorganisation gestaltet, fehlte der verlässliche Rahmen, in dem die Organisation in sich ruhend die gewünschte Höchstleistung erreichen kann. In der Realität allerdings ist die absolut flexible Organisation allenfalls in temporären Projektorganisationen zu finden, beispielsweise bei Filmproduktionen oder im Anlagenbau; der Normalfall ist es nicht.

Deshalb ist die Forderung nach einer absoluten Organisationsflexibilität – also jederzeitige Anpassungsfähigkeit der Aufbau- und Ablauforganisation – so richtig, wie wohlfeil. Realistisch jedenfalls ist eine solche Forderung nicht. Warum? Jeder Mitarbeiter braucht einen verlässlichen Rahmen für seine Verantwortlichkeit. Man muss wissen für welches Ergebnis man zuständig und verantwortlich ist, man muss wissen wer liefert und wem man Rechenschaft zu geben hat; man muss seine Rechte und Pflichten kennen, um diese mit der eigenen Leistungsfähigkeit in eine gute Relation zu bringen. Deshalb ist eine verlässliche Aufbau- und Ablauforganisation die Basis jeder Flow-Arena.

Aber, zur Verlässlichkeit gehört eben auch, dass man sich darauf verlassen kann, insoweit in einer flexiblen Organisation zu arbeiten, dass sich bei veränderten Rahmenbedingungen oder innovativen Ideen die Organisation nicht konservativ in die bisherigen Regelwerke stemmt und alle Veränderungen im Keim erstickt. Dieser Mittelweg zwischen Verlässlichkeit und Flexibilität ist gemeint, wenn wir von „verlässlicher Organisationsflexibilität“ sprechen.

Die Herausbildung von flowaffiner Organisationsflexibilität kann durch verschiedene organisatorische Gestaltungsmaßnahmen erreicht werden:

- Kommunikation gewünschter Flexibilität durch das Management, beispielsweise bei den Jahresgesprächen, denn oft reicht es, zu signalisieren, dass der „kleine Dienstweg“ nicht nur toleriert, sondern gewünscht wird.
- Vertrauen in die Fähigkeit der organisationalen Systeme zur autonomen Selbstorganisation, wie beispielsweise Gruppenarbeit oder Fertigungsinseln.
- Bevorzugung von projektorganisatorischen Lösungen und Schaffung temporärer, kleiner und daher flexibler Organisationseinheiten bei neuen Aufgaben für die Organisation.
- Begründete Delegation neuer Aufgaben bewusst gegen das etablierte System der „natürlichen“ Zuständigkeiten.
- Kommunikative und kompetente Leitungsorganisation, die nah am operativen Geschäft arbeitet.
- Wo immer machbar: Dezentralisierung und Übergabe von operativen Verantwortlichkeiten an die dezentralen Einheiten.
- Empfängerorientierung in der Mitarbeiterführung, beispielsweise offene Kommunikation, persönliche Vermittlung des Corporate Spirit im Unternehmen, individuell-flexible Anreizsysteme, ernst genommenes betriebliches Vorschlagswesen.

Die Leitidee: „So viel Organisationsflexibilität wie möglich und so wenig Organisationsmanifestation wie nötig!“ sollte für das Management des Organizational

Flow als Orientierung hilfreich sein. Der Organizational Flow braucht Initiativ- und Realisierungsfreiheit, aber eben auch den verlässlichen Rahmen der Organisationssicherheit. Wäre alles erlaubt, kann eben auch alles falsch sein. Die verlässliche Organisationsflexibilität ist der feste Boden von dem die Organisation in einen Organizational Flow abheben kann und auf den sie auch wieder zurückkehrt, wenn der Organizational Flow einmal nachlässt.

---

## Literatur

- Bridges, W. (1998). *Der Charakter von Organisationen: Organisationsentwicklung aus typologischer Sicht*. Göttingen: Hogrefe.
- Fröhlich, W. D. (1993). *Wörterbuch der Psychologie*. München: dtv.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind, the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1997). *Emotionale Intelligenz*. München: dtv.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen* (4. Aufl.). Stuttgart: Thieme.
- Rosenstiel, L. von. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scott-Morgan, P. (1994). *Die heimlichen Spielregeln*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Sprenger, R. (2009). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt: Campus.

Organizational Flow

Der leichte Weg zur Höchstleistungsorganisation

Greve, G.

2016, IX, 265 S. 23 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-13764-9