

# Raus aus der Furcht, rein in den Flow

**KRISEN:** Klaus Dehner beim Führungsforum in Bozen

BOZEN. Corona, Ukrainekrieg, Klimawandel: Die Welt befindet sich im Krisenmodus. Das stellt auch Führungskräfte vor besondere Aufgaben. Klaus Dehner beschäftigt sich seit Jahren mit den biologischen Grundlagen menschlichen Verhaltens und trainiert Führungskräfte. Er sagt: Man müsse aus Furcht Flow machen. Am 11. November wird er beim Führungsforum über die Naturgesetze der Führung in Krisen und Unsicherheit sprechen.



Klaus Dehner ist Geschäftsführer des Instituts für BioLogik.

## „Dolomiten“: Herr Dehner, Sie sprechen von „Naturgesetzen der Führung“, was kann man sich darunter vorstellen?

Klaus Dehner: Unter Naturgesetzen verstehen wir üblicherweise physikalische Naturgesetze, wie zum Beispiel die Gravitation. Im Vergleich zu einem herabfallenden Körper hat das Verhalten des Menschen aber gewisse Freiheitsgrade gewonnen. Die Tatsache, dass wir „anders können“, scheint zwar in einem gewissen Widerspruch zum Begriff des Naturgesetzes zu stehen. Dennoch sind die Grundprinzipien, die unser Verhalten prägen, in der naturgeschichtlichen Entwicklung entstanden. und können einen Überlebensvorteil bieten.

## „D“: Können Sie uns das an einem Beispiel illustrieren?

Dehner: Wir alle müssen Nahrung zu uns nehmen. Deshalb stellt das Programm Energieaufnahme den naturgesetzlichen Teil dar. Freiheit haben wir darin gewonnen, zu entscheiden, wie wir die Nahrung zubereiten usw. Hierbei handelt es sich um Anpassungsleistungen verschiedener Ethnien an die Region, das Klima, Vorkommen an Tier- und Pflanzenwelt usw.

## „D“: Sie sagen, man müsse aus Furcht Flow machen. Was meinen Sie, wenn Sie von Flow sprechen?

Dehner: Der amerikanische Psychologe Mihály Csikszentmihalyi hat nachgewiesen, dass Menschen sich in einem optimalen Erlebniszustand befinden, wenn ihre Fähigkeiten im Einklang mit den Anforderungen stehen, die sie in ihrer Arbeit oder Freizeit zu bewältigen haben. Felskletterer, Chirurgen, Künstler zum Beispiel erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. Diesen „besonderen dynamischen Zustand“, das „holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“ nennt Csikszentmihalyi ein „Flow-Erlebnis“. Mithilfe der

beiden Parameter „Fähigkeiten“ und „Anforderungen“ kann man auch das Zustandekommen von Angst erklären. Ein Beispiel: Ein Anfänger beim Alpinski verfügt über geringe Fähigkeiten im Abfahrtslauf. Wenn er sich zum Einstiegspunkt einer schwarzen Piste begibt, ist er extrem hohen Anforderungen ausgesetzt, die er höchstwahrscheinlich nicht bewältigen wird. Dadurch entsteht ein Gefühl der Unsicherheit, das in Angst mündet, wenn es dem Skifahrer nicht gelingt, die Unsicherheit abzubauen. Angst ist in einer solchen Situation ein wichtiges Signal, das lebensgefährliche Risiko zu meiden und eine übermütige Abfahrt sein zu lassen.

## „D“: Wie kann man dieses Wissen als Führungskraft nutzen?

Dehner: Eine Krise entsteht, wenn unser Anfängerskifahrer mit der letzten Gondel zur Bergstation aufgefahren ist: Es wird schneller dunkel, als er dachte, plötzlich zieht rasend schnell ein Blizzard herauf; unversehens fällt nun auch noch der Strom aus. In der Folge geht die Orientierung verloren, Verunsicherung macht sich breit, und das aufkommende Gefühl der Hilflosigkeit schlägt in Angst um. In einer solchen Situation lautet die Generalstrategie der Führung: Sicherheit schaffen; und zwar so viel, dass Mitarbeiter, die sich aktuell im Krisenmodus befinden, aus der Angst in den Flow-Kanal zurückgeführt werden; erst hier haben die Herausforderungen wieder ein Maß, das mit den vorhandenen Kompetenzen bewältigt werden kann. Handlungsfähigkeit kehrt zurück, Selbstregulation und Zuversicht können wieder entstehen, das beste Mittel gegen irritierende Unsicherheit und blockierende Angst.

© Alle Rechte vorbehalten

@ <https://www.staff-line.it/de/suedtiroler-fuehrungsforum-2022.html>