



Warum aus jedem Mitarbeiter
ein **HELD** werden kann

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

die Abkürzung HELD steht für Hoch Energetischer Leistungsfähiger Durchsetzer.
Das Akronym HELD beruht auf der Theorie von Begeisterung.

Fast 80% aller Mitarbeiter erleben heute zu wenig Herausforderung und Freude an der Arbeit. Dabei ist es so einfach, Mitarbeiter zu HELDEN zu machen oder selbst ein HELD zu werden. Entdecken Sie Ihre oder die Talente und Leidenschaften Ihrer Mitarbeiter und fördern Sie diese voller Energie. Begeisterung ist eine Haltung, die man selbst hervorrufen kann und die nicht nur von den optimalen Rahmenbedingungen abhängt. Nehmen Sie es also selbst in die Hand und werden Sie zum HELDEN!

Holen Sie sich wertvolle Tipps des Experten Dr. Sebastiaan Kodden, der seit Jahren zum Thema Begeisterung forscht.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen des Fachartikels!

Freundliche Grüße



Nina Greßhoff
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz
FORUM · Institut für Management GmbH

Erwecke den inneren HELDen

Über den Autor



Sebastiaan (Bas) Kodden (PhD, MSc BA, BSc BA, LL.M) ist ein international anerkannter Experte für Leadership und mehrfacher Bestseller-Autor. Er hält Vorträge zum Thema Management, Unternehmensführung und Persönlichkeitsentwicklung. Sein Schlüssel zum Erfolg: Begeisterung.

Im Alter von 27 Jahren gründet Dr. Kodden seine erste Firma buchstäblich aus seinem eigenen Wohnzimmer heraus, die zu einem großen Unternehmen mit mehreren Zweigstellen und mehreren hundert Mitarbeitern wächst. Nach über 12 Jahren Unternehmensführung widmet er sich seit 2010 der wissenschaftlichen Forschung zur Unternehmens- und Personalführung im Zusammenhang mit Begeisterung. Seine Veröffentlichungen und Bücher schulen und coachen seither insbesondere junge, ehrgeizige Führungskräfte. Die neuen HELDen sind in seinen Augen Hoch Energetische Leistungsfähige Durchsetzer, die voller Vitalität und Hingabe selbst ihre Zukunft gestalten.

Nach der Theorie der Begeisterung ist ein begeistertes Leben ein glückliches Leben. Das Gefühl zu haben, genau das zu tun, wo meine Talente und Interessen liegen und wobei ich persönliche und berufliche Energiequellen optimal ausschöpfen kann, macht mich glücklich. Wer möchte nicht glücklich sein? Welcher Manager wünscht sich keine begeisterten Mitarbeiter? In schwierigen Zeiten setzt Begeisterung zusätzliche Energie frei, um anstrengende Situationen zu meistern und genau darum sind begeisterte Mitarbeiter Gold wert. Begeisterungsstudien ergaben jedoch, dass neun von zehn befragten Arbeitnehmern diese Arbeits- und Lebensfreude in geringem Maße oder gar nicht erleben. Viele gaben sogar an, dass sie wegen der Verkennung ihrer Talente oder durch die starren Arbeitsstrukturen eher eine Abnahme ihrer Begeisterung wahrnahmen.

Was begeistert einen, unter welchen Bedingungen kann man optimal arbeiten? Inwieweit braucht man Vitalität und Hingabe, um diese Energie und Leidenschaft jeden Tag aufs Neue aufbringen zu können? Kann man Begeisterung lernen oder stimulieren? Das sind Fragen, die uns im Alltag unterstützen können, mit mehr Vitalität und Hingabe jene Dinge zu tun, die uns Freude bereiten und jene Dinge zu unterlassen, die uns Stress und negative Energie bescheren!

Die Theorie der Begeisterung (Schaufeli & Bakker 2001; Bakker 2010) besagt, dass ein begeisterter Mitarbeiter eine äußerst positive Einstellung hat, die sich durch ungeahnte Lebensfreude, Energie, Arbeitslust und Einsatzbereitschaft auszeichnet. In den Worten von Schaufeli und Bakker: Unter Begeisterung verstehen wir einen positiven affektiv-kognitiven Zustand äußerster Erfüllung, der durch Vitalität, Hingabe und Absorption gekennzeichnet ist.

Man kann sich leicht vorstellen, dass ein solch begeisterter Mitarbeiter herausragende Leistungen erbringen kann.

Wer begeistert ist, ist neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen, erfreut sich geistiger und körperlicher Gesundheit, sucht seine wahren Talente und beginnt jeden Tag mit viel Energie und Lebenslust. Das ist nicht nur für diese Person selbst gut, sondern auch für seine Kollegen und das ganze Unternehmen, woraus sich der erste Schritt zum HELDen ergibt, Abkürzung für die Hoch Energetischer Leistungsfähiger Durchsetzer. Das Akronym HELD beruht auf der Theorie von Begeisterung und schlägt eine Brücke zwischen dem Spitzensport und Management- und persönlichen Führungstheorien.

Der Zustand äußerster Erfüllung zeichnet sich aus durch Vitalität, Hingabe und Absorption. Drei Begriffe, die ich kurz definieren möchte. Vitalität bedeutet das Fließen der Energie, sich fit und stark fühlen, lange und unermüdet arbeiten können. Hingabe ist das starke Engagement für die Arbeit: Die Arbeit ist inspirierend und ruft Stolz und Enthusiasmus hervor. Absorptionsfähigkeit ist das als angenehm erfahrene Aufgehen in der Arbeit, wobei die Zeit stillsteht und nichts und niemand einen herausreißen kann.

Menschen, die vor Energie überströmen, scheinen sich in einem Flow zu befinden. Das Konzept Flow stammt von dem ungarisch-amerikanischen Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi, einer der Wegbereiter der positiven Psychologie und Pionier in der Erforschung des Phänomens Flow. Schon in den 1970er Jahren erforschte er Optimalerfahrungen, Zustände großer Konzentration, die der Mensch intensiv genießt. Sicher haben Sie das schon einmal erlebt: Sie machen Ihre Arbeit ohne Mühe, Sie fühlen sich stark und haben das Gefühl, die Lage völlig zu beherrschen und das Beste aus sich herauszuholen. Das Zeitgefühl und die Gedanken an Probleme verschwinden, Sie scheinen neben sich zu stehen. Als ließen Sie sich von einer starken Strömung treiben. Csikszentmihalyi fand heraus, dass Menschen verschiede-

ner Kulturen, Altersgruppen und unterschiedlichen Geschlechts solch angenehme Erfahrungen sehr ähnlich beschreiben. So entstand die erste Definition des Flow: Der Zustand, in dem Menschen so in einer Aktivität aufgehen, dass nichts anderes zu zählen scheint; diese Erfahrung ist so angenehm, dass Menschen sich ihr auch bei großen Kosten hingeben, einfach um sie zu haben. (Csikszentmihalyi 1989).

In seinem wegbereitenden Werk FLOW: Das Geheimnis des Glücks schreibt Csikszentmihalyi, dass das Eintreten dieser angenehmen Erfahrung bedingt, sich Ziele zu setzen und Herausforderungen zu akzeptieren sowie Kenntnisse und Fähigkeiten auf die selbstgesetzten Arbeitsanforderungen auszurichten. Die Flow-Forschung zeigt, dass Arbeitnehmer etwa dreimal öfter während der Arbeit im Flow sind als in der Freizeit, obgleich sie in der Freizeit glücklicher sind (Csikszentmihalyi & LeFevre 1989; Rheinberg et al. 2007). Das ist wohl deshalb so, weil wir in der Freizeit keine Flow auslösenden Tätigkeiten ausüben. So sahen die Deutschen im Jahr 2011 durchschnittlich vier Stunden pro Tag fern, obgleich dies eine passive, den Flow hemmende „Aktivität“ ist (Csikszentmihalyi & LeFevre 1989; Handelsblatt 2013).

Ebenso gilt die Teilnahme an Unterricht und Studium für die meisten Menschen nicht als Optimalerfahrung. Sport hingegen wird am häufigsten genannt, wenn nach Aktivitäten gefragt wird, die einen in die Flow-Zone bringen (Rogatko 2009). Passive Aktivitäten beeinträchtigen die Flow-Erfahrung für gewöhnlich. Ein gewisses Maß an körperlicher oder geistiger Aktivierung ist also nötig, um einen Flow erfahren zu können. Tänzer, Bergsteiger, Puzzler – für sie ist die Optimalerfahrung ein erkennbarer Begriff (Vleugel 2011).

Der Flow ist ein Zustand des Seins, der positive Folgen für den Einzelnen und für das Unternehmen hat. In meiner Forschung führte ich einen Indikator ein, der den Flow im Arbeitskontext fördern und behindern kann: Die Unternehmensstruktur und insbesondere der Grad an Autonomie, der sich aus bestimmten Unternehmensstrukturen ergibt. In meiner Laufbahn hatte ich erfahren, dass größere Anwaltskanzleien und vor allem Versicherungen wie hierarchische Pyramiden entworfen sind. Das Alphasier kommandiert alle herum, und die Arbeit für Akademiker ist so exakt vorgegeben, dass von Autonomie in der eigenen Arbeit kaum noch die Rede sein kann. Das Ziel meiner Doktorarbeit

bestand daher darin, den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsumfeld im Hinblick auf dieses Maß an Autonomie und den arbeitsbedingten Flow-Erfahrungen wie Absorptionsfähigkeit, Arbeitsfreude und intrinsische Motivation zu untersuchen.

Begeisterung und Flow haben vieles gemein. Ein wichtiger Unterschied ist allerdings, dass der Flow klar situationsgebunden (Fullagar & Kelloway 2010), also den Veränderungen des Umfelds unterworfen ist, während Begeisterung zeitlich konsistenter ist und Merkmale eines Charakterzugs aufweist. Anders gesagt: Begeisterung ist eine Haltung, die man selbst hervorrufen kann, die nicht allein ein mögliches Ergebnis optimaler Bedingungen ist. Jeder kann also ein HELD sein!

Begeisterung ist eine Haltung, die mich versuchen lässt, mit möglichst großer Vitalität, Hingabe und Absorptionsfähigkeit das Beste aus meinen Talenten und Leidenschaften zu machen. „Nutz die Talente, die du hast. Die Wälder wären still, wenn nur die begabtesten Vögel sängen“, sagte Henry van Dyke einst (amerikanischer Schriftsteller, Pädagoge und Geistlicher, 1852 – 1933). Erwecke den Inneren HELDEN.

Weitere Angebote finden Sie hier:

Kommunikation und Rhetorik als Geheimwaffe für Ihren beruflichen Erfolg!

Erfahren Sie in unseren Seminaren, wie Sie Ihren Führungsstil dank rhetorischer Hilfsmittel verbessern und somit Ihre Kommunikation präzise einsetzen können. [Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen. [Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).

