

Flow-Erleben im Arbeitsalltag: Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit

Über das Wesen der intrinsischen Motivation

Karl Wimmer, Juni 2001



Inhalt:

1. Das Wesen des „Flow“ ... S. 1
2. Acht Hauptkomponenten der Flow-Erfahrung ... S. 3
3. Hindernisse und Förderliches für Flow ... S. 5
4. Über das Managen von Komplexität ... S. 7
5. Rituale und Gewohnheiten im Alltag als „Microflow-Aktivitäten“ ... S. 7
6. Literatur ... S. 8
7. Autor ... S. 8

1. Das Wesen des „Flow“

Mihaly Csikszentmihalyi, Professor für Psychologie an der University of Chicago hat mit seinen weltweiten Forschungsergebnissen darüber, was Menschen glücklich macht, beträchtliche Aufmerksamkeit erlangt. Sein Begriff des „Flow“, das „Aufgehen im Tun“, kann als tiefe, verinnerlichte Selbstmotivation charakterisiert werden.¹ Diese Form der intrinsischen Motivation, die Csikszentmihalyi vor allem in künstlerischen und hochkonzentrationsfördernden Tätigkeiten feststellte, kann auch in allgemeinen Arbeitsprozessen erlebt werden, wenn die Aufgabengestaltung bestimmte Bedingungen aufweist, die nachfolgend dargestellt werden.

Beim Zustand des **Flow** (Flusses) oder der "**optimalen Erfahrung**" handelt es sich um Zeit-(Erlebens-)Phasen des Wohlbefindens, der Freude, des Glücklicheins im Verschmelzen mit einer Aufgabe, des "Aufgehens im Tun" (= "autotelische" Tätigkeit).²

Das Gegenteil von Flow oder optimaler Erfahrung ist psychische Unordnung (Entropie). Es handelt sich dabei um nicht geordnete Informationen von Gedanken, Absichten, Wollen, Zielen, Gefühlszuständen, Psychische Unordnung verwirrt die Aufmerksamkeit, zerstreut die Energien, diese richten sich ständig auf unerwünschte Objekte. Unordnung ist immer eine

¹ Csikszentmihalyi, Mihaly (1998): Flow. Das Geheimnis des Glücks; Klett-Cotta.

² Vgl. dsb., S. 18 ff.

Bedrohung des Selbst, die zu negativen, selbstwertgefährdenden Gefühlen beiträgt (Unsicherheit, Angst, Frust, Wut, Zorn, Aggressivität, Gereiztheit, ...).³

Innere Ordnung des Selbst ist Voraussetzung für Konzentration, d. h. Bündelung der psychischen Energie auf eine Handlung, eine Aufgabe, ein Ziel. Im Zustand des Flow oder der optimalen Erfahrung handelt es sich um Situationen, in denen die Aufmerksamkeit frei gelenkt werden kann, um ein gesetztes Ziel zu erreichen, weil es keine Unordnung gibt, die beseitigt werden müsste, keine Bedrohung für das Selbst, gegen die es sich verteidigen müsste.⁴

Wenn jemand fähig ist oder wird, sein eigenes Bewußtsein auf diese Weise zu organisieren, damit dieser Erfahrungsfluss so oft wie möglich erreicht werden kann, bessert sich die Leistungsfähigkeit und persönliche Lebensqualität unweigerlich, weil selbst Routinearbeiten, die gewöhnlich langweilig sind, nützlich und erfreulich werden.⁵

Flow ist wichtig, weil er den Moment der Gegenwart erfreulicher macht, und weil er das Selbstvertrauen stärkt, das uns ermöglicht, Fähigkeiten zu entwickeln (= differenzierter zu werden) und bedeutsame Beiträge für andere und mit anderen zu leisten (= integrierter zu werden).⁶

Flow-Erleben ist nicht auf individuell-persönliches Erleben beschränkt. Das harmonische Zusammenspiel, das Miteinander mit anderen kann ebenso Flow-Erlebnisse hervorbringen. Chirurgen beschreiben z. B., bei einer schwierigen Operation das Gefühl zu haben, das Team sei ein einziger Organismus, bewegt vom gleichen Ziel: Sie beschreiben es als ein Ballett, bei dem jeder sich der Gruppenleistung unterwirft und alle an dem Gefühl von Harmonie und Macht teilhaben.⁷

Wenn man die vorhandene psychische Energie in eine Interaktion steckt - ob mit einem anderen Menschen, einem Schiff, einem Berg oder einem Musikstück - wird man in der Tat zum Teil eines (größeren) Systems. Dieses System erhält seine Form durch die Regeln der Aktivität; seine Energie entsteht aus der Aufmerksamkeit des Menschen. Das Selbst, das Teil des Systems ist, weitet seine Grenzen aus und wird komplexer als zuvor (= Transzendenz).⁸

³ Vgl. dsb., S. 61 f.

⁴ Vgl. dsb., S. 62.

⁵ Vgl. dsb., S. 62.

⁶ Vgl. dsb., S. 63 ff.

⁷ Vgl. dsb., S. 94.

⁸ Vgl. dsb., S. 94 f.

2. Die acht Hauptkomponenten der Flow-Erfahrung nach M. Csikszentmihalyi

1. Die Aufgabe muss so (portioniert) sein, das wir uns ihr gewachsen fühlen.
2. Wir müssen fähig sein, uns auf das zu konzentrieren, was wir tun.
3. Diese Konzentration ist gewöhnlich möglich, wenn die angefangene Aufgabe deutliche Ziele beinhaltet und
4. (damit) unmittelbare Rückmeldung liefert.
5. Man handelt mit einer tiefen, aber mühelosen Hingabe, welche die Sorgen und Frustrationen des Alltagslebens aus dem Bewußtsein verdrängt.
6. Erfreuliche Erfahrungen machen es möglich, ein Gefühl von Kontrolle über Tätigkeiten zu erleben.
7. Die Sorgen um das Selbst verschwinden, doch paradoxerweise taucht das Selbstgefühl nach der Flow-Erfahrung gestärkt wieder auf.
8. Das Gefühl für Zeitabläufe ist (positiv) verändert; Stunden vergehen in Minuten, Minuten können sich vermeintlich zu Stunden ausdehnen.

Die Kombination dieser Elemente ruft ein tiefes Gefühl von Freude hervor, welches so lohnend ist, dass man bereit ist, viel Energie dafür aufzuwenden, um es wieder zu erleben.⁹

Beiträge dazu können sein:

1. Identifikation mit der Organisation / dem Unternehmen
2. Identifikation mit den Zielen, mit einer Aufgabe (das Tun selber zum Ziel machen)
3. unmittelbares Feedback schaffen: jede Detail-Handlung kann Basis für Rückmeldung sein
4. klare "innere" Entscheidungen treffen (z. B. für Pkt. 1. - 3.)
5. ein bewusstes managen der externen Einflußfaktoren ("Störungen")
6. die Aufgabe / Tätigkeit mit allen Sinnen erfassen:
 - Bewusstheit / Vorstellung (Visualisierung)
 - Gefühlswelt / emotionales hineinleben (mit positiven Gefühlen verknüpfen)
 - "begreifen"
 - schmecken und riechen

⁹ Vgl. dsb., S. 74 ff.

Eine wichtige, unterstützende Bedingung ist das Entwickeln eines "autotelischen Selbst", d. h. einer Persönlichkeit, die sich selbst laufend Ziele setzt, die den Herausforderungen und den Handlungsmöglichkeiten (Fähigkeiten) angemessen sind.

Flow-Erleben setzt also insbesondere eine relative Balance zwischen Herausforderung und Fähigkeiten voraus:¹⁰

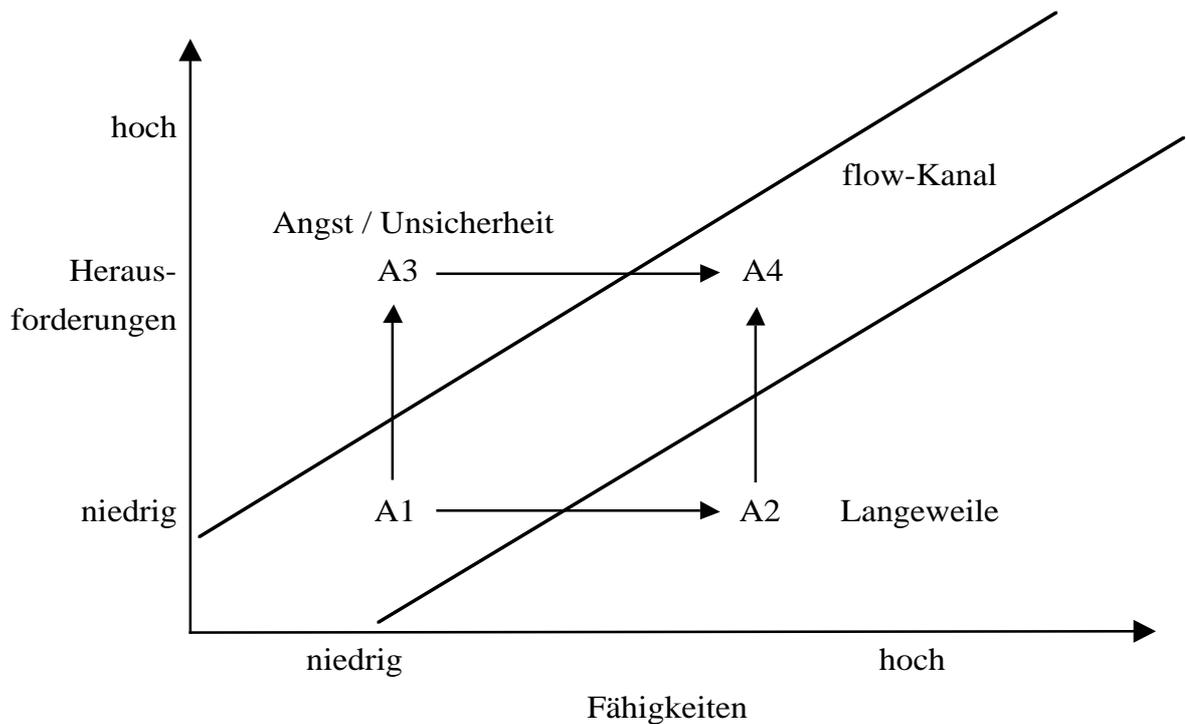


Abb.: Flow im Zusammenhang zwischen Anforderungen und Fähigkeiten

Nehmen wir an, A1 ist eine bestimmte Aufgabe oder Tätigkeit. Sie stellte anfänglich eine Herausforderung dar, die dem Fähigkeitsniveau angemessen ist. Die Grundbedingung für Flow ist erfüllt. Nach einer gewissen Routinisierung nehmen die Fähigkeiten in bezug auf diese Tätigkeit zu und es tritt Unterforderung (Langeweile) ein. Um wieder in Flow zu kommen, ist es erforderlich, das Ziel bzw. die Anforderungen der Aufgabe zu steigern bzw. auszuweiten.¹¹

¹⁰ Vgl. dsb., S. 104 ff.

¹¹ Vgl. dsb., S. 106 ff.

Wird hingegen das Anforderungsniveau ausgeweitet (im Bsp. auf A3) ohne die dazugehörigen Fähigkeiten zu steigern oder die nötige soziale Stützung zu erhalten, so kommt die Person in den Bereich der Überforderung verbunden mit Unsicherheit oder Angst. Dies kann zu extremen Stress mit Chaos-Tendenz führen. Hier ist also entweder eine Erweiterung der Fähigkeiten, z. B. durch Schulung, Training erforderlich oder/und soziale Stützung, was einer Reduktion des Anforderungsniveaus gleichkommt.¹²

In A4 ist die Person wieder in Flow, allerdings auf einem höheren Fähigkeitsniveau, d. h. mit einem gestärkteren Selbst.¹³

Zentralbedingung für Flow ist das ausgewogene Verhältnis zwischen Herausforderung (Leistungsanspruch) und Fähigkeiten. Diese sollten sich im relativen Gleichgewicht befinden und etwas über dem individuellen Durchschnitt liegen (darunter = Langeweile; darüber = Überforderung / Unsicherheit / Angst / Streß).

Übg.:

Arbeiten Sie für sich heraus, in welchen Bereichen / Situationen / Aufgaben / Momenten Sie
a) überfordert und
b) unterfordert sind.

Beschreiben Sie Ihre Verhaltensweisen (Reaktionen) auf a) und b).

Arbeiten Sie heraus wo, wie, wann, wobei Sie am ehesten/öftesten ins Flow-Erleben gelangen. Erarbeiten Sie Überlegungen und Maßnahmen wie Sie dieses Erleben des Flusses öfter herbeiholen können.

Beachten Sie dabei die acht Hauptkomponenten der Flow-Erfahrung (s. S. 3).

3. Hindernisse und Förderliches für „Flow“

Hindernisse für Flow:

Grundlegende Hindernisse für das Erleben von Flow können liegen

a) in der Person:

- Pathologien / Aufmerksamkeitsstörungen
(im Extrem: Schizophrenie = unkontrollierbare Reizüberflutung)
- Egozentrik (= starres Selbst)

¹² Vgl. dsb., S. 107 f.

¹³ Vgl. dsb., S. 107 f.

b) in den Umweltbedingungen:

- Anomie (= Mangel an Regeln / Ordnung)
- Entfremdung (= starre Vorgaben / Zwänge)

Dabei entspricht die Aufmerksamkeitsstörung in der Person dem Mangel an Regeln in der Umwelt und die Egozentrik der (externen) Entfremdung. Vermutlich ergänzen / bedingen sich diese Entsprechungen wechselseitig.

In allen diesen Fällen fehlt der Aufmerksamkeit die (kontrollierte) Flexibilität, die man zu Aktivitäten um ihrer selbst willen benötigt.¹⁴

Förderliches für Flow:

Um die Lebensqualität durch die Arbeit zu verbessern, sind insbesondere zwei sich ergänzende Strategien hilfreich:

Erstens sollte die berufliche Funktion / Tätigkeit so ausgelegt und strukturiert werden, daß sie möglichst umfassend die Bedingungen einer Flow-Aktivität enthält, d. h. sie soll dem Können der betreffenden Person entsprechen, das Wahrnehmungsfeld einschränken, irrelevante Stimulationen ausschließen, klare Ziele und passende Mittel zu deren Erreichung aufweisen und laufend deutliche Rückmeldungen bieten.

Zweitens ist es auch wichtig, das der Mensch in sich eine "autotelische Persönlichkeit" entwickelt, d. h. eine Persönlichkeit, die sich selbst laufend Ziele setzt, die den Herausforderungen und den Handlungsmöglichkeiten angemessen sind, z. B. indem man übt, Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, Fähigkeiten zu verbessern, sich funktionale, d. h. erreichbare Ziele zu setzen, Feedbackmöglichkeiten auch in klein(st)en Schritten wahrnehmen zu können und die Aufmerksamkeit bewusst(er) zu steuern.¹⁵

¹⁴ Vgl. dsb., S. 118 ff.

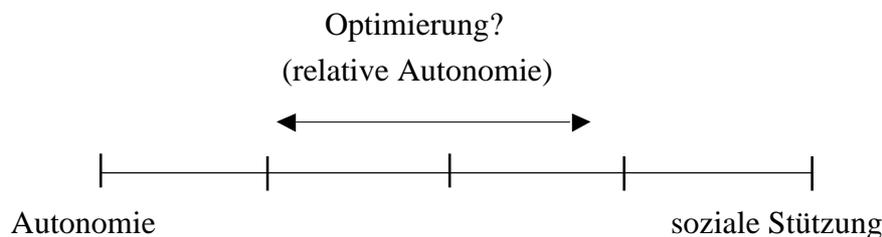
¹⁵ Vgl. dsb., S. 201 ff.

4. Über das Managen von Komplexität

Zentrale Bedingung für Flow ist, wie oben dargelegt, den Kanal oder Weg zu finden und zu steuern zwischen Überforderung und Unterforderung in den gestellten oder gesetzten Aufgaben.

Damit rückt die Frage des (Selbst-)Managements von Komplexität in den Mittelpunkt. Es geht darum, sich immer wieder einen Komplexitätsgrad zu schaffen, der den eigenen Fähigkeiten möglichst optimal angemessen ist. Dazu ist es nützlich, Überforderungsbereiche entsprechend zu portionieren und Unterforderungsbereiche entsprechend anzureichern.

Neben der Strukturierung / Planung der eigenen Arbeit stellt sich insbesondere auch die Frage von Autonomie versus soziale Stützung:



Übg.:

Betrachten Sie Ihr Aufgabengebiet im Ganzen und in Details:

Wie kommen Sie mit der Komplexität dieser Aufgaben und Anforderungen zurecht?

Wo (in welchen Momenten) bräuchten Sie mehr soziale Stützung, wo mehr Autonomie, damit Sie Ihr persönliches Wohlbefinden und Ihre Arbeitseffektivität (Output) optimieren könnten?

Welche Klärungen/Vereinbarungen wären dazu nötig/hilfreich und mit wem (Chef, Kollegen..)?

Wie könnten Sie "Unterforderungsaufgaben" möglicherweise mit Komplexität "anreichern", dass Sie für Sie attraktiver würden?

5. Rituale und (Verhaltens-)Gewohnheiten im Alltag als „Microflow-Aktivitäten

Rituale haben praktische Bedeutung, aber sie dienen auch dazu, die Ausübenden von den Sorgen des Alltags zu befreien und ihre Gedanken auf ein bevorstehendes Ereignis oder eine bevorstehende Handlung zu lenken.

Manche Chirurgen z. B. meinen, daß sie am Morgen vor einer wichtigen Operation auf "Autopilot" stellen, indem sie ein bestimmtes Frühstück zu sich nehmen, immer die gleichen Kleider anlegen und auf dem gleichen Weg ins Krankenhaus fahren. Das tun sie nicht, weil sie abergläubisch sind, sondern weil sie spüren, dass gewohntes Verhalten es ihnen erleichtert, ihre ungeteilte Aufmerksamkeit auf die vor ihnen liegende Herausforderung zu richten.¹⁶

Microflow-Aktivitäten sind demnach "kleine" Gewohnheiten / Rituale / Verhaltensweisen / (Routine-)Tätigkeiten etc., die dazu führen oder beitragen, völlig mit dem (bevorstehenden) Tun zu verschmelzen, d. h. Flow zu erleben.

Übg.: Arbeiten Sie Ihre (Tages-)Rituale und Verhaltensgewohnheiten heraus und überlegen / reflektieren Sie, wie diese Ihnen helfen, sich auf Bevorstehendes (Aufgabe / Tätigkeit) gut einzustimmen / einzulassen; insbesondere wenn schwierige Anforderungen vor Ihnen liegen.

„Man hat immer die Wahl, wie man seine Arbeit machen will, auch dann, wenn man sich die Arbeit selbst nicht aussuchen kann.“¹⁷

6. Literaturtipps

Ciampi, Luc: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik; Vandenhoeck.
 Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow. Das Geheimnis des Glücks; Klett-Cotta.
 Dießner, Klaus: Praxiskurs Selbst-Coaching. Übungen für den Alltag; Junfermann.
 Dilts, Robert / Bandler, Richard / Grinder, John u. a.: Strukturen subjektiver Erfahrung; Junfermann.
 Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz; Hanser.
 Goleman, Daniel: EQ2 – der Erfolgsquotient; Hanser.
 Haerlin, Peter: Wie von selbst. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit; Quadriga.
 Lundin, Stephen C. / Paul, Harry / Christensen, John: Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch; Ueberreuter.
 Sprenger, Reinhard K.: Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation; Campus.

7. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Psychotherapeut, Trainer und Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Persönlichkeits-, Kommunikations- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

¹⁶ Vgl. dsb., S. 207.

¹⁷ Lundin, Stephen C. / Paul, Harry / Christensen, John: Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch; Ueberreuter 2001, S. 38.