

**Kerstin Söderblom
Flow in der Beratungsarbeit**

Flow ist ein schillernder Begriff, ein faszinierendes Phänomen und ein spannendes Konzept. Er wird nicht nur zur Beschreibung und Untersuchung von anspruchsvollen Freizeitaktivitäten benutzt, sondern explizit auch zur Analyse von konzentrierten und erfolgreichen Aktivitäten in der Erwerbstätigkeit.

Der “Schöpfer” des Flow ist Mihaly Csikszentmihalyi, ein auch künstlerisch und literarisch tätiger Psychologe, einer der prominentesten Vertreter der “positiven Psychologie”, der im Jahr 2000 in den USA zum Denker des Jahres gewählt wurde.

Das Phänomen

Sein erstes Buch über Flow ist in den USA bereits 1975 erschienen. Darin untersucht er das Flow-Phänomen in vier völlig unterschiedlichen Bereichen: Beim Schachspielen, beim Klettern, beim Rocktanzen und bei der Arbeit eines Chirurgen. Seitdem erforscht er das Phänomen und hat in zahlreichen Buch- und Artikelveröffentlichungen innerhalb der letzten 30 Jahre ausführlich

den Begriff Flow (wörtlich: Fließen/Strömen) erläutert. “Im-Flow-Sein” charakterisiert er als einen Zustand optimaler und zutiefst erfüllender menschlicher Erfahrung, in dem der Mensch völlig in einer Tätigkeit aufgeht. Intensives Engagement und volle Konzentration einer Person auf eine bestimmte Handlung sind demnach Elemente von Flow. In solchen Situationen herrscht eine ausgeglichene Balance zwischen den Herausforderungen einer Aufgabe und den Fähigkeiten einer Person.

Menschen berichten, dass sie in solchen Zuständen eins werden mit ihrer Umwelt. Grenzen verflüssigen sich und ein rückhaltloses Eintauchen in die jeweilige Situation wird erlebt. Dabei werden häufig Entgrenzungs- und Transzendenzerfahrungen gemacht.

Raum- und Zeitdimensionen verlieren sich. Das Universum scheint sich zu weiten, die Handelnden gehen völlig im Fluss ihres Tuns auf. Es gibt in diesen Situationen keinen Raum für kognitive Selbstreflexionen, Zögern und Zweifel. Man vergisst sich scheinbar selbst,

nur um sich nach dem Flow-Erleben noch stärker zu spüren. Das, was die Person tut, geschieht einfach. Energie wird frei und fließt. Glücksgefühle und Genuss an der Sache können sich einstellen, sind aber kein abrufbarer Automatismus.

An anderer Stelle bezeichnet Csikszentmihalyi das Flow-Erlebnis als totales Eintauchen von Körper, Geist und Seele in die Suche nach dem spirituellen Einssein mit dem Kosmos. Deswegen sind für ihn Flow und Religion (wenn sie nicht dogmatisch oder fundamentalistisch verhärtet ist) auch die zwei Seiten des gleichen Anliegens: Nämlich die Suche nach gelingendem Leben und nach dem Sinn der Existenz.

Ziel seines Lebenswerks ist es herauszufinden, was den Menschen wirklich glücklich macht. Flow ist für ihn jedoch nicht einfach mit Glück gleichzusetzen, auch nicht mit Freude oder Vergnügen. Das Glück, welches er im Sinn hat, beinhaltet neben Glücksgefühlen die ständige Herausforderung, über ein reines Eigeninteresse hinauszugehen und sich als Teil von etwas Größerem einzubringen und zu erleben.

Die Grundbedingungen

Csikszentmihalyi führte in mehr als 30 Jahren, empirische Untersuchungen mit über Tausend Probanden durch. In bestimmten Zeitabschnitten sollten die Probanden acht mal am Tag ihre Erlebnisintensität im Berufs- und Privatleben einschätzen und aufschreiben. Auf Grundlage dieser empirischen Untersuchungen und aufgrund von zahllosen Interviews mit außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten, ManagerInnen und bekannten Persönlichkeiten aus Film, Kunst, Musik, Sport, Literatur und Wissenschaft haben er und seine Forschungsteams versucht, optimale Bedingungen für das Erleben von Flow zu ermitteln. Die Untersuchungen zeigen, dass Flow-Erfahrungen im Sport (Klettern, Marathon, Schwimmen, Tanz, etc.) in gleicher Weise auftreten können wie beim Schachspielen, beim Vollzug religiöser Rituale, beim Yoga, bei Freizeitaktivitäten oder bei der Arbeit im Erwerbsleben. Ein beeindruckendes Beispiel von Flow beim Tanz und in der Musik bietet m.E. der Kinofilm "Rhythm is it" über das erste "Education Project" der Berliner Philharmoniker mit 250 SchülerInnen aus mehreren Berliner Schulen, die unter der Leitung von Sir Simon Rattle zu Musik von Tschaikowskis "Sacre du Printemps" zu tanzen lernen. Vgl. "Rhythm is it". Regie: Thomas Grube, Enrique Sanchez Lansch (D 2004). Folgende acht Komponenten

müssen allerdings erfüllt sein, um Flow zu erleben:

1. Erreichbare Aufgaben
2. Rahmenbedingungen, die Konzentration und Vertiefung ermöglichen
3. Klare und erreichbare Zielvorgaben
4. Unmittelbare Rückmeldung
5. Gute Arbeitsplanung und Aufgabenklarheit, die Hingabe ermöglichen und Sorgen, Stress und Ängste aus dem Bewusstsein verdrängen

Kerstin Söderblom

Flow in der Beratungsarbeit

.....
15

6. Transparente Kommunikation und verlässlicher Informationsfluss, die Kontrolle über die Tätigkeit ermöglichen
7. Eine Arbeitsatmosphäre, die Gedanken über sich selbst hinfällig machen, wobei das Selbstgefühl nach einem Flow-Erleben gestärkt ist
8. Erlebnisdichte, die das Zeitgefühl aussetzen lässt.

(Siehe dazu: Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow – Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992, Neuausstattung: Stuttgart 2004, S. 74 f)

Autotelisch

Darüber hinaus geschehen Flow-Erfahrungen um ihrer selbst willen. Sie sind also autotelisch (griechisch: autos = selbst, telos = Ziel). Sie geschehen einfach, sind nicht verfügbar und können nicht auf Knopfdruck hergestellt werden. Daher sieht Csikszentmihalyi die Chancen zu Flow-Erfahrungen zu gelangen bei egozentrischen Menschen, die alles nur zu ihrem eigenen Nutzen tun, wie auch bei schüchternen Menschen mit wenig Selbstbewusstsein und vielen Ängsten, als gering an, - nicht aber als unmöglich.

Flow-Kanal

Das Flow-Erlebnis ist dynamisch und prozesshaft. Wer z.B. regelmäßig klettert, läuft oder Schach spielt, braucht mit der Zeit höhere Anforderungen, um in einen Flow-Zustand gelangen zu können, da auch seine Fähigkeiten mit wachsender Übung und Routine ansteigen.

Es kann ein "Flow-Kanal" entstehen, der prozesshaft mit proportional ansteigenden Anforderungen und Fähigkeiten wächst. So werden Tätigkeiten effizienter und Komplexität gesteigert. Diese Dynamik kann zu mehr Wachstum und Weiterentwicklung führen. Für Verantwortliche und Führungskräfte ist es daher

wichtig, Arbeitsherausforderungen und Rahmenbedingungen so zu organisieren, dass sie Flow-Erleben ermöglichen und im Sinne von Csikszentmihalyi Komplexität stetig steigern. (Siehe dazu: Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004, S. 92-96).

Verhinderungen

Objektive Faktoren, die Flow verhindern können, sind Risiken wie z.B.: Unwetter und Extremklima für Sportler und Outdoor-Aktive; unwirtliche Räumlichkeiten, mangelnde Kommunikation, schlechtes (Betriebs-)Klima, Über- oder Unterforderung, zu wenig Zeit oder zu großer äußerer Erfolgsdruck für alle. Subjektive Faktoren können Blockaden, Ängste und zu hoher innerer Geltungs- oder Erfolgsdruck sein. Andererseits können die besten inneren und äußeren Bedingungen nicht garantieren, dass Flow-Zustände auftreten. Sie bleiben unverfügbar und gerade deshalb so faszinierend und erstrebenswert.

Wertneutralität

Flow-Erfahrungen sind zunächst wertneutral, also weder gut noch schlecht. Sie können aber zweifelhaften Zielen dienen und sind per se nicht vor Missbrauch geschützt. Untersuchungen über Wirkungsweisen von Flow und Diskussionen um ethische Richtlinien dürfen in diesem Zusammenhang also nicht ausgespart werden, will man nicht einer naiven Verherrlichung dieses Phänomens erliegen.

Bereiche von Flow

Neben (Extrem-)Sport, Tanz, Meditation, Musik, Literatur, Religion, Schauspielkunst, und anderen kreativen Alltags- und Freizeitbereichen gehört auch die Erwerbsarbeit zu den Gebieten, in denen Flow auftreten kann.

In diesem Kapitel gehe ich auf Bereiche, Bedingungen und Verbesserungsmöglichkeiten für Flow in der Arbeitswelt ein, und zeige, welche Übertragungsmöglichkeiten für den Bereich der Beratung bestehen.

Flow in der Erwerbsarbeit

“Um die Lebensqualität durch die Arbeit zu verbessern, sind zwei sich ergänzende Strategien notwendig. Einerseits müssten die Berufe neu ausgelegt werden, um so stark wie möglich einer flow-Aktivität zu ähneln – wie jagen, weben als Heimarbeit und Chirurgie. Aber es ist auch notwendig, den Menschen zu helfen, eine autotelische Persönlichkeit zu entwickeln, ... indem man sie trainiert, Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, ihre Fähigkeiten zu verbessern und sich erreichbare Ziele

zu setzen. Keine dieser Strategien allein wird die Arbeit an sich viel erfreulicher machen; doch zusammen genommen sollten sie eindeutig zu optimalen Erfahrungen beitragen.” (Flow - Das Geheimnis des Glücks, S. 208)

Eine von Csikszentmihalyis erstaunlichsten Ergebnissen besteht darin, dass die untersuchten Personen Flow.

..... 16

Erfahrungen viel häufiger während der Ausübung ihrer Erwerbsarbeit angezeigt haben als in ihrer Freizeit, obwohl die gleichen Probanden die Freizeit ihrer Erwerbsarbeit deutlich vorgezogen haben. Er weist bei vielen eine regelrechte Freizeit-Apathie nach, die aber dennoch mit der Vorstellung gekoppelt ist, dass Freizeit besser und erfüllender sei als Arbeit. Dem steht oftmals eine hohe Nicht-Motivation im Berufsleben gegenüber, die aber Flow-Erleben im Beruf nicht generell verhindert. Laut Csikszentmihalyi besteht die Herausforderung darin, das Bewusstsein von Flow im Berufsleben zu stärken und MitarbeiterInnen zu ermutigen, die Erwerbsarbeit als intensive Zeit des Lernens und der Weiterentwicklung zu sehen.

Für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz macht er vor allem folgende Faktoren verantwortlich:

1. Mangel an Abwechslung und Herausforderungen
2. Arbeit ohne angemessene Rückmeldung
3. Anforderungen decken sich nicht mit Qualifikationen
4. Ungenutzte Fähigkeiten
5. Fehlen von Steuerungsmöglichkeiten und mangelnde Kommunikation
6. Kontrolle der Leitung zur Stärkung der Macht statt zum Wohle der Organisation
7. Konflikte mit KollegInnen
8. Ausgebranntsein

Alle diese Faktoren können durch die Bereitstellung der acht Grundbedingungen für Flow-Erfahrungen verbessert werden.

Flow-förderliche Maßnahmen im Berufsleben sieht er außerdem in der Bereitstellung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung statt in Ausbeutung und (Leistungs-)Druck. Ein menschliches Arbeitsklima und eine gute kollegiale Atmosphäre schaffen ebenfalls gute Bedingungen, um in den Flow zu kommen. Eine freundliche und warme Gestaltung des Arbeitsplatzes, gutes Licht, angemessene Arbeitskleidung, Kinderbetreuung, eine gute Kantine/Cafeteria, saubere sanitäre Anlagen, etc. sind ebenfalls Aushängeschilder für eine Firmenphilosophie,

in der Lebensqualität und humanitäre Ideale Platz haben. Emotionales Wohlbefinden geht nach dieser Überzeugung vor Gewinn und höhere Marktanteile. “Gute Geschäfte”

Kritisch zeigt er auf, dass die meisten UnternehmerInnen allerdings nur an der Gewinnmaximierung und der Sicherheit des Betriebes interessiert sind. Dieser Unternehmenshaltung entgegnet er, dass materieller Gewinn und Vermögen alleine nicht ausreichen, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und glücklich zu machen. Nach Csikszentmihalyi gibt es eine “Glückshierarchie”, die sich wie folgt zusammensetzt: 1. Befriedigung der Grundbedürfnisse, 2. Sicherheit durch Gesetze, Politik, Polizei, Feuerwehr, etc., 3. Lieben und Geliebtwerden in Partnerschaft, Familie, Gruppe, Gemeinschaft, 4. Produkte, die uns versprechen, liebenswerter zu werden, 5. Religiöse Gemeinschaft, politische Organisation, Sportverein, etc., 6. Selbstwertgefühl, 7. Selbstverwirklichung durch Ausleben geistiger und seelischer Potentiale; siehe: Flow im Beruf, S.37f.)

Er geht davon aus, dass Beschäftigte, die in ihren Arbeitsfeldern zufrieden sind, eine höhere Moral und eine gesteigerte Effizienz aufweisen und weniger oft den Arbeitsplatz wechseln.

Um zufrieden oder gar glücklich im Beruf zu sein und “gute Arbeit” zu tun, sind neben den acht Grundbedingungen für Flow seiner Meinung nach zwei Säulen zu beachten:

1. Der Prozess der Differenzierung. Er setzt die Erkenntnis von Einmaligkeit jedes Individuums und das Wissen um die Eigenverantwortlichkeit für sein Tun voraus.

2. Prozess der Integration. Er geht vom Wissen um das Eingebundensein in Beziehungsgefüge, kulturelle Symbole und Artefakte aus und sieht die eigene Arbeit als Beitrag für ein größeres Ganzes an.

In der produktiven Spannung dieser beiden Säulen von Individualität und Kooperation können “gute Geschäfte” vollzogen werden, die auch ethisch vertretbar sind und Gewinn mit gemeinschaftlichem Nutzen und Wohlergehen verbinden. Führungspersönlichkeiten, die diese beiden Säulen und das Konzept von Flow beachten, nennt er “visionäre Persönlichkeiten” .

Csikszentmihalyi gibt seinem Konzept von Flow also einen erkennbaren normativen und somit ethisch diskutierbaren Gehalt. Er distanziert sich vom scheinbar wertneutralen Zustand von Flow und unterstreicht, dass

langfristig nur die Flow-Erfahrungen Bestand haben und “gute Arbeit und Geschäfte” ermöglichen, die eine Einheit bilden aus dem Spannungsfeld von persönlichem Wachstum jedes Einzelnen, einer gemeinschaftlich getragenen Firmenphilosophie und Allgemeinwohl fördernden Entwicklungen. Begriffe wie Wachstum, Flow in der Beratungsarbeit

.....

17

Persönlichkeitsentwicklung, Allgemeinwohl und “gute Geschäfte” bedürfen freilich in jedem konkreten Fall einer sorgfältigen Klärung und nachvollziehbarer Kontrollmechanismen, wenn sie nicht gut gemeinte Worthülsen bleiben wollen. Das sehr explizit formulierte Verantwortungsbewusstsein und die respektvolle Haltung gegenüber den Einzelnen, der Gemeinschaft und dem Allgemeinwohl setzen aber bereits deutliche Signale für eine ethisch verantwortbare Firmenkultur und Geschäftsführung. Außerdem schaffen sie transparente Vorlagen für kritische Debatten und Reflexionen über “gute Arbeit” und “gute Geschäfte” in der Wirtschaftswelt.

Visionen
Zusammengehalten werden diese Vorbedingungen für Flow in den Visionen eines Unternehmens, also in einem übergeordneten Ziel, das Eigeninteressen transzendiert. Visionen beschreiben für ihn eine Seinsform, die noch nicht existiert. Für solche Antizipationen braucht man Energie, Risikobereitschaft, hohen Einsatz und Kapital, um Systeme entsprechend umzuformen. Daran ist nach Csikszentmihalyi die Seele beteiligt. Seele ist für ihn Lebensessenz, die im Prozess des Denkens, Fühlens und Wollens eine Einheit aus selbstreflektierendem Bewusstsein, Verantwortungsgefühl und karitativer Sorge für das Allgemeinwohl bildet (siehe Flow im Beruf, S.193-207).

Wenn die Seele im Prozess von Kreativität und Visionen solide Geschäftspraktiken ergänzt, dann kann die Organisation selbst eine erfahrbare Seele gewinnen. Diese genannten Faktoren können Vertrauen in die Organisation stärken, Sinn und Orientierung geben und die nötige emotionale Sicherheit bieten, um ganz in der Arbeit aufzugehen.

Csikszentmihalyi zeigt durch seine Untersuchungen,
1. dass Flow-Erlebnisse in der Arbeitswelt häufig anzutreffen sind;
2. dass die Rahmenbedingungen für Flow durch die Verbesserung von Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur

aktiv verbessert werden können und

3. dass durch eine ethisch begründete Firmenvision und durch klar formulierte Ziele, Sinn und Orientierung im Berufsleben gegeben werden. Sie ermöglichen Flow-Erleben, da Verunsicherung und Desorientierung, Motivations- und Kreativitätsblockaden herabgesetzt werden können.

Flow in der Beratungsarbeit

“Flow bezeichnet einen Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung ‘aufgehen’. Entgegen ersten Erwartungen erreichen wir diesen Zustand nahezu euphorischer Stimmung meistens nicht beim Nichtstun oder im Urlaub, sondern wenn wir uns intensiv der Arbeit oder einer schwierigen Aufgabe widmen.” (Klappentext, Flow im Beruf).

Wenn Csikszentmihalyi Recht hat und Flow-Erfahrungen die Freude an der Arbeit und deren Effizienz steigern, dann kann das Konzept von Flow auch für die Beratungsarbeit wichtig sein. Denn Gründe, warum nach Beratung gefragt wird, sind gemäß der Literatur vor allem folgende :

- Ausgesprochene oder unausgesprochene Konflikte
- Teamentwicklung (Verbesserung von Kooperation, Arbeitsstrukturen, etc.)
- Verbesserung der Unternehmenskultur
- Vergewisserung von Identität, Zielen und Visionen einer Organisation
- Veränderungen in der Organisation und damit zusammenhängende Verunsicherungen und Verlustängste
- Projektmanagement für eine transparente Planung, Durchführung und Auswertung von Arbeitsschritten
- Zeit-, Macht- und Geldfragen klären.

Berg und Schmidt bearbeiten in ihrem Handbuch zur Gemeinde- und Organisationsberatung folgende Problemthemen: Perspektiven und Visionen entwickeln; Zeit organisieren; in Gruppen arbeiten und Teams entwickeln; Konflikte regeln; Macht und Geld einsetzen; Veränderungen/ Wechsel bearbeiten; Organisationskulturen verstehen; Genderfragen wahrnehmen; Leiten lernen.

Vgl. Berg/Schmidt (2004).

Die meisten dieser Themen haben also damit zu tun, wie Mitarbeitende (Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche) miteinander umgehen, wie Leitung wahrgenommen wird, wie Entscheidungen herbeigeführt werden und in realisierbare Arbeitsschritte umgesetzt werden können.

Unternehmenskultur, Arbeitsklima und kollegialer Umgang

spielen dabei eine genauso wichtige Rolle wie die Klarheit über Ziele und Visionen einer Organisation. Wenn diese unklar sind, sind Arbeitsmotivation, Zufrie-

..... 18

denheit und Wohlbefinden beeinträchtigt. Dies gilt für alle Organisationen, trifft aber Nonprofit-Organisationen, also auch Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen und Träger, in besonderem Maße. Denn hier schwingt Gewinnmaximierung als identifizierbares Ziel nicht unentwegt mit, wie dies in der Wirtschaft der Fall ist, auch wenn keine weiteren Ziele transparent gemacht werden.

Das Konzept von Flow hat in der Analyse viele der genannten Problempunkte im Blick und zeigt durch den Hinweis auf die Grundbedingungen von Flow Ansätze zur Veränderung auf. Dies soll an einem konkreten Beispiel überprüft werden.

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis

Ein Kirchenvorstand fragt beim Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision nach einer Kirchenvorstandsfortbildung zum Thema "Perspektiven für die Gemeinde entwickeln und umsetzen". Beim Erstgespräch wurde zwischen dem Kirchenvorstand und dem Beraterteam ein Klausurwochenende in einem evangelischen Bildungshaus einer benachbarten Stadt verabredet.

Die Situation

Während des Erstgesprächs und des vereinbarten Klausurwochenendes schimmerte unterhalb und jenseits der verabredeten Themen immer wieder eine "Ja-Aber-Struktur" in den Äußerungen der KirchenvorsteherInnen durch. Es zeigte sich, dass die Gemeinde im Jahre 2000 in einer euphorischen und sehr aktiven Phase war, in der neben Jubiläumsfeierlichkeiten und Visitation zahllose besondere Veranstaltungen und Events geplant und durchgeführt wurden. Im Jahre 2003, – zum Zeitpunkt der Beratung -, war die Stimmung eher gedrückt und alles wurde bewusst oder unbewusst am "goldenen" Jahr 2000 gemessen. Z.Z. der Beratung wurden weniger Aktivitäten angeboten. Aber selbst dort, wo es Angebote gab, erschienen weniger TeilnehmerInnen. Insgesamt waren die KirchenvorsteherInnen enttäuscht über das Missverhältnis von hohem Aufwand und wenig sichtbaren Erfolg. Typische Sätze, die immer wieder kamen, waren folgende: "Es ist ja alles ganz nett, aber damals war es eben viel besser"! "Früher haben mehr Leute mitgemacht. Jetzt machen zu wenige zu viel, aber es bringt doch nichts!" Wir machen jetzt ja auch noch

ganz gute Sachen, aber 2000 war es besser!“ “Das ist ja alles ganz gut und schön, aber es reicht eben nicht!“ “Wir rackern uns hier ab, aber die kommen einfach nicht mehr!“

Die Stimmung im Kirchenvorstand war entsprechend nicht gut, obwohl die ehrenamtlichen KirchenvorsteherInnen allesamt ein sehr hohes Maß an Engagement und Verantwortung in der Gemeinde hatten. Interventionen

Uns als Beraterteam war ziemlich schnell klar, dass diese “Ja-Aber-Struktur” ein deutliches Zeichen von Unzufriedenheit, mangelnder Wertschätzung für die eigene ehrenamtliche Arbeit, fehlender positiver Rückmeldung, gedrückter Stimmung und damit schließlich von immer geringer werdender Motivation war. Insofern waren wir uns darin einig, dass die gewünschte Perspektiventwicklung für die Gemeinde nicht ohne eine angemessene Würdigung der bestehenden Arbeit des Kirchenvorstands und der Gesamtgemeinde möglich war.

Durch eine solche Vergewisserung und Wertschätzung erhofften wir, Energien freizusetzen, die zu dem Zeitpunkt in Enttäuschungen festsaßen und blockiert waren.

Als Nebeneffekt vermuteten wir, dass wir Antworten auf die Frage erhalten würden, was sich eigentlich zwischen 2000 und 2003 verändert hatte.

Appreciative Inquiry

Als Beraterteam arbeiteten wir mit den Annahmen der Appreciative Inquiry (AI), also mit der Haltung, dass es in jeder Organisation Erfolge, Stärken und Schätze gibt, die es zu erkunden, wertzuschätzen und weiter zu entwickeln gilt. Diese Haltung fiel uns nicht schwer, weil zumindest aus den Erzählungen aus dem Jahr 2000 sehr schnell deutlich wurde, dass diese Gemeinde vieles Interessante gemacht hat und sehr aktiv ist.

Im Hinblick auf methodische Schritte und Interventionen arbeiteten wir undogmatisch mit Bausteinen von AI, ohne uns in jedem Einzelabschnitt streng an den Ablauf eines AI-Summits zu halten. Der Ablauf eines AISummits speist sich aus dem AI-Zyklus: 1. Discovery (Erkunden und Verstehen, was bereits da ist); 2. Dream (Entwerfen, was sein könnte); 3. Design (Gestalten, was sein soll); 4. Destiny (Umsetzen, was künftig sein wird). Vgl. dazu auch Maleh (2001), S.33.

In Einzelarbeit und Paarinterviews, die später im Plenum anhand von Karteikarten vorgestellt, visualisiert und systematisiert wurden, arbeiteten wir mit dem Kirchen-Flow in der Beratungsarbeit

vorstand an den Stärken der Einzelnen, die in die Vorstandsarbeit und die Gesamtgemeinde eingebracht werden. Es kam ein beeindruckendes Bild von Fähigkeiten, Qualifikationen und Talenten zum Vorschein, das auch den Kirchenvorstand in der späteren Systematisierung selbst überraschte. "So genau habe ich mir unsere ganzen Fähigkeiten noch nie klargemacht!", war einer der Kommentare, der in Variationen oft wiederholt wurde.

In einem weiteren Schritt ging es daran, die Stärken und Schätze des gesamten Kirchenvorstands bzw. der Gesamtgemeinde zu erarbeiten (Discovery). Um hier nicht nur auf der kognitiven Ebene zu bleiben und nicht wieder in eine lahmlegende Ja-Aber-Strukturdebatte hineinzufallen, gaben wir für diesen Arbeitsauftrag, der mit Präsentation und Auswertung den ganzen Nachmittag in Anspruch nahm, einen szenischen Impuls vor. Wir präsentierten uns – ohne Vorwarnung und Regieanweisung - als Vorsitzende des Festkomitees im Heimatdorf.

Die Kirchengemeinde wurde aufgefordert, für das Dorffest im nächsten Jahr anhand von drei Präsentationen die Stärken und "Schätze" der Gemeinde vorzustellen.

Eine Arbeitsgruppe sollte dazu ein Anspiel erarbeiten, eine zweite ein Gemälde oder Plakat entwerfen und eine dritte Arbeitsgruppe den Text für einen Song ihrer Wahl formulieren. Der Kirchenvorstand nahm den inszenierten Input auf und blieb sowohl in der Bildung der Arbeitsgruppen als auch später in der Präsentation im vorgegebenen Spiel-Setting. Das vom Beraterteam gesetzte Setting half nach unserer Einschätzung zu verhindern, dass die KirchenvorsteherInnen sofort wieder in die alten ablehnenden und negativen Verhaltensmuster zurückfielen mit dem Verweis darauf, dass es doch in der Gemeinde sowieso keine Stärken mehr gibt – jedenfalls nicht seit dem Jahr 2000.

Ergebnispräsentationen

Zwei Stunden später war die Ergebnispräsentation im Plenum verblüffend. Es gab ein nachdenkliches aber durchaus freches und selbstbewusstes Anspiel über eine typische Situation in der Gemeinde, das Plakat war kompetent gestaltet und symbolisch ausdrucksstark, und der Songtext aussagekräftig und eindrucksvoll und wurde schwungvoll "live" vorgesungen. Die Atmosphäre in der Präsentationsphase war wie umgekrempelt. Es wurde geklatscht und gelacht, alle waren aktiv und konzentriert

bei der Sache. Genauso konzentriert und bei guter Stimmung war die Vorbereitungsphase verlaufen. Freude und Stolz lagen spürbar in der Luft. Die Zeit verging wie im Flug. Genauso schätzten es auch die Teilnehmenden nach der gemeinsamen "Präsentations-Gala" und der inhaltlichen Auswertung bei der anschließenden Feedbackrunde ein. Es war, als sei ein unsichtbarer Ruck durch den Kirchenvorstand gegangen. Plötzlich war nicht mehr nur das Jahr 2000 gut, sondern viele Ansätze aus dem Jahr 2003 stellten sich als wichtig und bedenkenswert heraus. Alle Präsentationen wurden ausführlich gewürdigt und prämiert. In einem anschließenden "Reflecting Team" zwischen den BeraterInnen spiegelten wir dem Kirchenvorstand noch einmal ausdrücklich die guten Leistungen und machten demgegenüber auf die krasse negative Selbstwahrnehmung durch die Ja-Aber-Kommunikation im Erstgespräch und zu Beginn des Wochenendes aufmerksam. Auswertungsgespräch

Im anschließenden Auswertungsgespräch wurde erkannt, dass das Niveau und der Aktivitätslevel der Gemeinde zur Zeit des Jubiläums im Jahr 2000 für eine begrenzte Zeit verträglich war, aber für einen Dauerzustand absolut ungeeignet und für ehrenamtliches Engagement neben Berufs- und Privatleben auch völlig unrealistisch. Überzogene Maßstäbe und viel zu hohe Erwartungen nach dem Jahr 2000 haben die Gemeinde in die Krise geführt. Überforderte Ehrenamtliche zogen sich zurück, und die positiven Ansätze und Aktivitäten, die es immer noch gab, wurden durch die ständige "Messlatte 2000" nicht mehr wahrgenommen oder zumindest nicht mehr wertgeschätzt. So wurde die Unzufriedenheit immer höher. Ein Teufelskreislauf war im Gang. Zuletzt wurde nur noch kritisch und negativ auf die Schwächen und die Misserfolge der Gemeinde und des Kirchenvorstands geblickt. Alle empfanden es als hilfreich, die Ja-Aber-Struktur einmal deutlich "vor die Nase" gehalten zu bekommen, denn sie war ihnen allesamt nicht bewusst.

In der Schlussrunde des ersten Klausurtages nahmen sich alle KirchenvorsteherInnen vor, zukünftig auf Ja-Aber-Sätze genau zu achten und sich gegenseitig darauf hinzuweisen, wenn sie wieder eingesetzt würden, um Wertschätzung, Energie und kreative Ideen frühzeitig abzuwürgen. Schon am folgenden Tag konnten wir diese neue Aufmerksamkeit gemeinsam einige Male einüben und neue Ja-Aber-Sätze entdecken und gemeinsam

über sie lachen.

..... 20

Mit der entstandenen guten Laune, spürbaren Energie und hohen Motivation konnten wir am nächsten Tag nach einem kreativen Brainstorming (Dream) an zwei konkreten und nicht überfordernden Perspektiven für die nächsten Jahre weiter arbeiten (Design). Wir verabredeten dafür einige konkrete Umsetzungsschritte und Verantwortlichkeiten für die nähere Zukunft (Destiny).

Flow-Erfahrungen

In der Vorbereitung und Präsentation der “Schätze” der Gemeinde waren m.E. Grundbedingungen für Flow erfüllt. Das Tagungshaus hatte eine freundliche und helle Atmosphäre. Das gemeinsame Essen, ein ausgewogenes Arbeit-Pause-Verhältnis mit Möglichkeit zum Spaziergang und regelmäßiger Kaffee und Tee schufen eine gute Stimmung unter den Beteiligten, die auch persönlichere Gespräche zuließen. Dadurch konnte Abstand zur Gemeinde erreicht und Konzentration erhöht werden. Das Klausurwochenende bot den Beteiligten darüber hinaus den “Luxus” von genügend Zeit, sich mit den Belangen, Sorgen und Wünschen der KirchenvorsteherInnen ernsthaft zu beschäftigen. Sie fühlten sich dadurch ernst genommen, ihre Beiträge wurden aufgenommen und gewürdigt, ohne wegen Zeitmangel zu schnell “abgewürgt” zu werden. So ließen im Laufe des ersten Tages Vorbehalte gegenüber dem Wochenende zunehmend nach.

Spätestens bei der Präsentation der Gemeinde-Schätze setzte Flow tatsächlich bei vielen ein. Das war in meiner Wahrnehmung deutlich zu spüren und deckt sich mit dem Erleben meines Beraterkollegens und vieler Kommentare von einzelnen KirchenvorsteherInnen. Zur Kontrolle soll die beschriebene Situation anhand der Grundbedingungen für Flow untersucht werden:

1. Die Aufgabe entsprach den Fähigkeiten der Teams. Sie überforderte niemanden, aber sie war auch nicht zu einfach und löste somit auch keine Langeweile aus.
2. Da es positiv um die “Schätze” der Gemeinde ging und nicht – wie sonst – um die Schwächen war von Anfang an eine hohe Motivation für die Aufgaben zu spüren, die durch das inszenierte Setting noch erhöht wurde. Erste Ideen zur Umsetzung entstanden schon bei der Findungsphase der Arbeitsgruppen. Wellen von Energie waren im Raum und führten zu hoher Konzentration und einer ungeteilten

Vertiefung in die Arbeit. Entsprechend beeindruckend waren auch die Teamergebnisse.

3. Die Aufgabe und das Ziel waren klar vorgegeben. Die Zeit sollte genutzt werden, um Stärken der Gemeinde vorzustellen.

4. Die Rückmeldung kam sofort. Denn das vorbereitete Tun wurde direkt präsentiert, euphorisch beklatscht, positiv wertgeschätzt und später für die Gemeinde im Gemeindebrief dokumentiert.

5. Es wurde nicht über die Probleme und Sorgen der Gemeinde gegrübelt. Nur die gemeinsame Aufgabe war wichtig.

6. Die KirchenvorsteherInnen hatten Kontrolle über ihr eigenes Tun und offensichtlich das Gefühl, die Situation zu beherrschen. So konnten sie ihre Kreativität optimal einsetzen.

7. Ein weiteres Ergebnis der intensiven Zentrierung war, dass nach eigenen Angaben vieler Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung außer Kraft

gesetzt waren. "Es zählte in der Arbeitsphase nur noch die Arbeit der Gruppe. Und das war ein tolles Gefühl!" So hat es eine der Kirchenvorsteherinnen in der Auswertung beschrieben. Im Anschluss an diese konzentrierte Arbeits- und Präsentationsphase war das Selbstwertgefühl von allen gestärkt. Sie haben gespürt, dass die Arbeit Spaß gemacht hat und gut war. Die gegenseitige Wertschätzung und die Prämierung der Arbeitsergebnisse durch das Beraterteam stärkten Stolz und Achtung voreinander.

8. Als mein Kollege und ich die Arbeitsgruppen nach Ende der Gruppenphase wieder ins Plenum holten, hörten wir häufiger den Satz: "Was die Zeit ist schon um? Ich habe gar nicht gemerkt, wie die Zeit vergangen ist!" Die Gegenwart hat in diesem Energiefluss alleine gezählt. Die Zeit verging wie im Flug.

Schließlich ist eine wichtige Erkenntnis aus dem Feedback und unserer internen Teamauswertung, dass zwischen meinem Kollegen und mir während des Inszenierungs-Inputs ebenfalls eine Flow-Situation entstand. Wir hatten Stichworte und Ziel verabredet, uns aber sonst ganz auf unsere spielerische Intuition verlassen. Wir spielten uns die Bälle zu, es klappte gut, und alles kam ins Fließen. Dieser Flow-Zustand zwischen uns hat vermutlich auch auf das Klientensystem ausgestrahlt und möglicherweise eine Flow-Dynamik erleichtert. "So viel Energie habe ich im Kirchenvorstand

schon lange nicht mehr gespürt!”

Flow in der Beratungsarbeit

.....
21

“Alles war im Fluss!”

“So macht Arbeit Spaß!”

“Endlich sieht mal jemand von außen, dass wir auch Sachen gut machen!”

“Anerkennung für die eigene Arbeit ist wichtig, - besonders wenn sie ehrenamtlich ist. Das hat mir die letzte Zeit bei uns gefehlt!”

Solche Sätze, die ich bei der Auswertung mitgeschrieben habe, beschreiben für mich Flow-Erfahrungen!

Erträge

Ich konnte in meinem konkreten Beratungsbeispiel Flow-Zustände und Erfahrungen beschreiben, die Einzelne oder sogar die Gesamtgruppe des Kirchenvorstands in einigen Situationen des Klausurwochenendes gemacht haben. Sie haben ihre Erlebnisse allesamt nicht Flow-Erfahrung genannt. Vermutlich kennen sie das Wort überhaupt nicht. Aber die Beschreibung dessen, was viele der KirchenvorsteherInnen in der Zeit der Vorbereitung zur Darstellung der “Gemeinde-Schätze” und vor allem während der Ergebnis-Präsentation erlebt haben, entspricht in vielem der Kennzeichnung einer Flow-Erfahrung nach der Definition von Csikszentmihalyi. Insofern erscheint es mir angemessen zu fragen, was das Konzept von Flow für die Beratungsarbeit austrägt.

Gewinn von Flow

Mit Hilfe der Philosophie und unter Anwendung der methodischen Schritte der AI war es im Kirchenvorstand möglich, Energie zum Fließen zu bringen und Blockierungen zu lösen. Wir haben über Überforderungen, Leistungsdruck, Zeitmangel, Enttäuschungen und dem niederdrückenden Vergleich mit dem “Top-Jahr” 2000 geredet. Dieses konnte insgesamt ohne das Konzept von Flow erreicht werden. Aber die Methoden der AI allein hätten meine Reflexion über das Geschehene verkürzt. Es war eben nicht nur die wertschätzende Erkundung, die das gute Gesamtergebnis hervorgebracht hat, und mit AI alleine hätte ich es auch nicht angemessen auswerten können.

Dabei bin ich mir bewusst, dass AI mehr ist als nur eine Beratungsmethode. Die Philosophie dahinter geht davon aus, dass sich menschliche Systeme in die Richtung entwickeln, der wir die meiste Aufmerksamkeit widmen (z.B. Stärken oder Schwächen). Insofern schaffen

Selbstbilder Wirklichkeit Diese konstruktivistische Grundannahme zeigt, wie wichtig es ist, auf die Stärken zu blicken. Kritische Selbstreflexion darf dadurch natürlich nicht ausgeblendet werden.

Flow als Analyseinstrument

Mit dem Konzept von Flow gelingt es m.E. besser zu erklären, was in den entscheidenden Situationen der Beratung passiert ist und warum es einen "Turning Point"(Wendepunkt) für die Beratungssituation dieses Wochenendes gab. Die Dokumentation der Situationen unter der Flow-Perspektive sagt dabei zunächst vor allem etwas über die Erlebnisdichte und Handlungsintensität dieser Situationen aus. Diese stellen sich nun aber nicht nur zufällig ein, sondern sie sind mit gewissen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen verknüpft. Insofern geht eine bewusste Reflexion zur Situation über die Beschreibung atmosphärischer Dichte hinaus. Es können Aussagen zur Angemessenheit der Rahmenbedingungen, der methodischen Schritte und zur Qualität der Arbeitsergebnisse gemacht werden. Wenn man davon ausgeht, dass Flow-förderliche Maßnahmen die Qualität von Beratungen erhöhen, kann die konkrete Beratungssequenz anhand von vier Kontrollpunkten noch einmal betrachtet werden:

1. Atmosphäre
2. Methode
3. Inhalt
4. Verhältnis von individueller und gemeinschaftlicher Entwicklung

1. Atmosphäre

Auf der atmosphärischen Ebene haben freundliche äußere Bedingungen, der Abstand von der Gemeinde, genügend Zeit und emotionale Offenheit Flow-Erfahrungen ermöglicht.

2. Methode

Die Ausgangshaltung und die konkreten Arbeitsschritte der AI haben offensichtlich genau das erreicht, was für die Gemeinde wichtig war und was auch für Flow-Erfahrungen entscheidend ist: Das Ernstnehmen und Wertschätzen der Fähigkeiten der Beteiligten; direkte Anerkennung für getane Arbeit; Ausgehen von den Stärken und nicht von den Schwächen eines Systems, das in diesem konkreten Fall ohnehin stets vor allem die Schwächen und das Negative im Vergleich zum Jahr 2000 sah; klare Arbeitsanweisungen, ein definiertes Ziel und eine transparente Kommuni.

..... kation. Der inszenierte Rahmen half, in die Flow-Dynamik hineinzukommen.

3. Inhalt

Auf der inhaltlichen Ebene stimmte die Konzentration auf die Stärken der Gemeinde mit den Bedürfnissen des Kirchenvorstands überein, so dass in den drei Arbeitsgruppen geradezu dankbar dazu gearbeitet werden konnte. Der Wunsch, die eigenen Stärken inhaltlich und substantiell zu zeigen, war sehr hoch. Der inhaltliche Arbeitsauftrag war lebensnah und mit Wertschätzung und Ernstnehmen der eigenen Arbeit verbunden. Das Dorffest zeigte sich als angemessener Auftragsrahmen für die Arbeit. Eine politische Kommunalversammlung oder ein Wettbewerb als inszenierter Rahmen hätten möglicherweise wieder zu viel Leistungsdruck hervorgebracht und die Freude an der Planung und Präsentation gedrückt.

4. Verhältnis von individueller und gemeinschaftlicher Entwicklung

Nachdem jede(r) für sich am Vormittag ihre/seine eigenen Stärken und Fähigkeiten vorstellen konnte und dafür Anerkennung erhielt, waren die Voraussetzungen für die Suche nach gemeinsamen Stärken gegeben. Einzelne wurden nicht übergangen. Die individuell und gemeinschaftlich leistungsstarke Planung und Darstellung setzte im Vollzug Flow-Zustände frei, was die Konzentration erhöhte und das Selbstbewusstsein der Gruppen und schließlich des gesamten Kirchenvorstands stärkte. Der Wendepunkt war gelungen. Die Spannung zwischen individueller Differenzierung und kollektiver Integration, wie es Csikszentmihalyi nennt, war durch die gesonderte Betrachtung der individuellen und gemeinsamen Stärken gewährleistet. Die Komplexität des gesamten Systems konnte gesteigert werden. Die genannten Erkenntnisse sind hilfreich, um sie in zukünftige Planungen von Beratungen bewusst mit einfließen zu lassen. Ich kann Flow-Erfahrungen nicht erzwingen, ich kann sie auch nicht vorprogrammieren und fest einplanen. Entsprechend kann ich dafür auch keine Handbücher oder Rezeptvorschläge erstellen, aber ich kann mich – auch und gerade als Beraterin - genau wie eine Führungsperson darum bemühen, Flow-förderliche Bedingungen herzustellen und Aufgaben so vorzugeben,

dass sie klar und zielorientiert sind und weder über- noch unterfordern. Das Wissen um Flow und dessen Grundbedingungen kann helfen, stärker sensibilisiert zu sein für die Frage nach der Vision und den Zielen einer Organisation, für die Suche nach transparenter Kommunikation, wertschätzender Unternehmenskultur und wachsender Komplexität. Flow stellt dafür eine Analysekategorie zum Verstehen "auf allen Kanälen" bereit. Sie kann alle Sinne in die Diagnose und Hypothesenbildung, in Interventions- und Auswertungsprozesse einer Beratung mit einbeziehen.

Wie es im Idealfall auch der Organisationsentwicklungszyklus vorsieht. Vgl. Berg/Schmidt (2004), S. 54-59.

Flow hebt die Faktoren Kreativität, Energiezuwachs, Motivation und Wertschätzung aber in besonderer Weise hervor.

Flow als Kriterium zur Interventionsauswahl

Das Konzept von Flow und die Grundbedingungen von Flow-Erfahrungen können im Beratungszusammenhang zum einen für Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst gemacht werden, um geschäftsinterne Verbesserungen (Unternehmenskultur, Arbeitsatmosphäre, Zielbestimmungen, transparente Kommunikation, etc.) daran auszurichten.

Das Konzept kann aber auch für den Beratungsprozess selbst angelegt werden. Dabei gehe ich – wie gezeigt - von der Einsicht aus, dass ein Beratungsprozess, der in einem guten räumlichen und atmosphärischen Rahmen stattfindet, in dem die Beteiligten in ihren Fähigkeiten respektiert werden und motiviert in gemeinsamen Bemühungen um Verbesserungen vertieft sind, ein gutes Beratungsergebnis erzeugen wird. Dies kann Zufriedenheit und Zuversicht für weitere Vergewisserungs- und Veränderungsprozesse stärken und damit Beratung nachhaltiger machen.

Im Hinblick auf Interventionsschritte erscheint es mir wichtig, dass die Konzepte von Flow und der AI darin übereinstimmen, dass ohne Wertschätzung und eine zeitnahe Anerkennung für Fähigkeiten und geleistete haupt- und ehrenamtliche Arbeit viel weniger Freude und Energie am Tun entwickelt werden. Insofern sehe ich die Grundhaltung und die methodischen Elemente der AI als besonders geeignet an, Flow-förderliche Beratungsarbeit zu ermöglichen. Grundsätzlich kann das Konzept von Flow als Entscheidungskriterium für die Auswahl von Interventionen innerhalb der OE-Beratungsmethoden ausgesprochen hilfreich sein.

Flow in der Beratungsarbeit

Grenzen von Flow

Flow-Erfahrungen können Einzelne nicht nur zur konzentrierten Hingabe beim Klettern, Tanzen oder Arbeiten führen, sondern auch Gruppen, Gemeinschaften oder gar Massen erreichen (z.B. bei religiösen Übungen, charismatischen Gottesdiensten oder im ausverkauften Fußballstadion in der Fankurve). Dies ist grundsätzlich nicht problematisch. Solche intensiven Erfahrungen können aber für politisch ideologische oder religiös fundamentalistische Zwecke von starken Führungspersönlichkeiten und Propagandaapparaten ausgenutzt und manipuliert werden. Es wird in zukünftigen Untersuchungen und kritischen Reflexionen daher wichtig sein, Flow genauer von Ekstase, Hochgefühlen in Suchtzuständen, Wahnvorstellungen und gewissen euphorischen Massenphänomenen zu unterscheiden, um mit dem Konzept von Flow nicht populären und massenwirksamen Scharlatanen und Sektenführern in die Hände zu arbeiten.

Schließlich sollte die ethische Diskussion um Flow-Erfahrungen weiter geführt werden, die Csikszentmihalyi in seinen Büchern und Studien zu Flow selbst begonnen hat.

Im Hinblick auf die Beratungsarbeit lässt sich festhalten, dass das Konzept von Flow als Analyseinstrument für Flow-förderliche Beratungen wirkungsvoll ist. Es kann auch als Entscheidungskriterium für die Wahl von angemessenen Interventionen eingesetzt werden. Aber es ersetzt keine methodisch fundierte Beratungsarbeit innerhalb des OE-Zirkels. Das Konzept ist keine Interventionsmethode und erhebt auch nicht den Anspruch eine solche zu sein.

Kritische Gesamtwürdigung

Das Wissen um Flow sensibilisiert für Chancen und Potenzial, die entstehen, wenn gute Rahmenbedingungen mit Motivation, Freude und Energiefluss zusammentreffen und konzentriert genutzt werden. Die ungewöhnliche Betrachtungsperspektive kann erklären, warum was wie passiert, und hilft, Voraussetzungen für gelungene Interventionen zu schaffen. Mit Flow kann demnach eine Perspektiverweiterung gelingen, so dass Kreativität und Wertschätzung vom Rand in die Mitte der Aufmerksamkeit rücken. Damit gewinnt jede nachhaltige Beratungsarbeit.

Literatur

Berg, Hans Georg/Schmidt, Eva Renate (Hgg): Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Frankfurt/Main 2004 (Originalausgabe 1995)

Chamberlin, Jamie: Reaching “flow” to Optimize Work and Play, in: American Psychological Association , Vol.29, No.7 (July 1998), S.1-3, Online:www.apa.org/monitor/jul98/joy.html

Cooperrider David, Sorensen, Peter F.: Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organisation Toward a Positive Theory of Change, Illinois (=Stipes Publishing Champaign) 2000

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow – Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992 (dt. Erstaussgabe), Neuauflage: Stuttgart 2004. Original: Flow – The Psychology of Optimal Experience, New York (= Harper & Row) 1990

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004, 2. Aufl. Original: Good Business Leadership. Flow and the Making of Meaning, New York (= Viking) 2003

Csikszentmihalyi, Mihaly: Lebe gut! Wie Sie das Beste aus ihrem Leben machen, Stuttgart 1999. Original: Finding Flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life, New York (= HarperCollins Publisher Inc.) 1997

Csikszentmihalyi, Mihaly: Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden, Stuttgart 1997. Original: Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention, New York (= HarperCollins Publisher Inc.) 1996

Csikszentmihalyi, Mihaly: Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend, Stuttgart 1995. Original: The Evolving Self. A Psychology for the Third Millenium, New York (=HarperCollins Publisher Inc.) 1993

Csikszentmihalyi, Mihaly : Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun Aufgehen, Stuttgart 1985. Original: Beyond Boredom and Anxiety, San Francisco (= Jossey Bass) 1975

Csikszentmihalyi, Mihaly/ Csikszentmihalyi, Isabella S. (Hgg): Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses, Stuttgart 1991. Original: Optimal Experience – Psychological Studies of Flow in Consciousness, Cambridge (= Cambridge University Press) 1988

Csikszentmihalyi, Mihaly/Rochberg-Halton, Eugene:

..... 24

Der Sinn der Dinge. Das Selbst und die Symbole des Wohnbereichs, München, Weinheim 1989. Original: the Meaning of Things. Domestic Symbols and the Self, Cambridge (= Cambridge University Press) 1981

Csikszentmihalyi, Mihaly/Schiefele, U.: Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens, in: Zeitschrift für Pädagogik 39/2 (1993), S.207-221

Maleh, Carole: Appreciative Inquiry. Bestehende Potentiale freilegen und für die Organisation nutzbar machen, in: OrganisationsEntwicklung, 1 (2001), S.32-41

Maleh, Carole: Aus Erfolgen Lernen. Appreciative Inquiry, in: Manager Seminare, Heft 44 (2000), S.90-95

Schäfer, Annette: Mr. Flow und die Suche nach dem guten Leben, in: Psychologie Heute, 32.Jg., Heft 3 (März 2005), S.42-48

Visser, Coert: Good Work Makes You Happy, Revision über Csikszentmihalyi (2004b), 19. April 2003, Online: www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0670031968/ref=pd_rhf_f_1/103-799

www.achievementadvocate.org/advisory_board.asp?advisory_board_id=3&prof..

www.brainchannels.com/thinker/mihaly.html