

Working Paper

Das Glück bei der Arbeit:
Wie Flow bei der Arbeit entsteh – und wie man ihn fördern kann.

Weiterentwicklung aus einer Hauptseminararbeit an der Hochschule für
Philosophie.

Andreas Geiger M.A.

Ifflingerweg 50

78567 Fridingen

Ich widme Diesen Text Lisa Hofbauer,
in dankbarer Erinnerung an gelebten Flow bei der Arbeit.

Inhalt

1. Einleitung.....	0
Glück als zeitloses Thema der Philosophie und der Theologie	0
Glück als Gegenstand der empirischen Sozialforschung und Ziel der Politik	0
Arbeit als einer der zentralen Lebensbereiche in der Glücksforschung	0
Freiheit bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses erhöht das Glücksempfinden	1
Erklärung des Phänomens mithilfe der Theorie des „Flow“	1
Ziele der Arbeit.....	1
Vorgehensweise	1
2. Ergebnisse der empirischen Sozialforschung in Bezug auf den Lebensbereich Arbeit. 2	
Sinn und Zweck der empirischen Glücksforschung.....	2
Methodik der empirischen Sozialforschung	2
Keine eindeutige Bestimmung der Kausalität.....	3
Identifikation zentraler glücksstiftender Lebensbereiche	3
Arbeit als glücksrelevanter Lebensbereich	3
Ergebnisse der empirischen Glücksforschung für den Lebensbereich Arbeit	3
Selbstbestimmteres Arbeiten ist glücksstiftend	4
3. Das Konzept des „Flow“	4
Die Entstehung	4
Glücksempfinden als Ergebnis einer strukturierten Erfahrung	4
Die Geburtsstunde des „Flow“	5
Der Prozess des „Flow“- Erlebens	5
1) Klare Ziele	6
2) Challenge-Skills-Balance (Passung von Anforderungen und Fähigkeiten).....	6
3) Eindeutiges Feedback.....	7
Momentane Aufgabe	8
Prozessergebnisse	8
4) Fokussierte Aufmerksamkeit.....	8
5) Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein	8
6) Gefühl der Kontrolle.....	9
7) Verschwinden des Ich-Bewusstseins.....	9
8) Verändertes Zeitgefühl.....	9

9) Intrinsische Motivation (Autotelie)	9
Merkmale einer autotelischen Persönlichkeit	10
Selbstbestimmung als zentraler Schlüssel zum Glück bei der Arbeit	11
4. „Flow“ bei der Arbeit fördern	11
Fokussierung auf die Struktur des Arbeitsprozesses	11
Auf der Suche nach Faktoren die „Flow“ fördern	12
„Flow“ fördernde Faktoren bei Csíkszentmihályi „Flow im Beruf“	12
Eigene Überlegungen zur Förderung von „Flow“	16
5. Zusammenfassung und Ausblick	19
Literaturverzeichnis	20

Methodischer Hinweis zu Werkzeugen und Arbeitsablauf

Methodisch stützt sich die Arbeit auf meine Privatbibliothek, historische Quellen, aktuelle Forschungsliteratur sowie Recherchen in Online-Datenbanken und Leitfäden,

Die Arbeit entstand unter Nutzung moderner digitaler Werkzeuge.

Ich habe ein Lenovo ThinkPad (L470) mit Windows 11 Pro (24H2) eingesetzt. Zur visuellen Strukturierung und zum Prozessdenken nutzte ich Mindjet MindManager (Version 25.0.208). Für die Literaturverwaltung kam Citavi (6.2) zum Einsatz, für die Texterstellung Microsoft Word (365). Das Diktat erfolgte mit Nuance Dragon (15). Für sprachliche Verdichtung, Strukturvorschläge und Konsistenzprüfungen kam OpenAI ChatGPT (Modell GPT-5 Thinking) zum Einsatz.

Fachliche Aussagen, Quellenrecherche, Zitierentscheidungen und die abschließende Prüfung liegen vollständig in meiner Verantwortung; alle Zitate sind in Citavi erfasst und überprüft. Für verbleibende Fehler zeichne ich selbst verantwortlich.

.

1. Einleitung

Glück als zeitloses Thema der Philosophie und der Theologie

Glück ist ein klassisches Thema der Philosophie: Es wird beispielsweise in der Antike vom Philosophen Epikur in seinem Werk „Wege zum Glück“¹ behandelt, von Platon in seinem Dialog „Symposion“² und von Aristoteles in der „Nikomachischen Ethik“³ und zieht sich durch die ganze Philosophiegeschichte. Auch in der Theologie ist Glück ein zeitloses Thema, wie der evangelische Theologe Jörg Lauster in seinem Werk „Gott und das Glück“⁴ innerhalb eines historischen Überblicks darstellt. Einen guten, aktuellen und interdisziplinären 360-Grad-Überblick bietet das Buch „Glück. ein interdisziplinäres Handbuch“⁵.

Glück als Gegenstand der empirischen Sozialforschung und Ziel der Politik

Seit einiger Zeit befasst sich auch die empirische Sozialforschung mit dem Thema. Im kleinen Königreich Bhutan im Himalaya wurde Bhutan nutzt das Bruttonationalglück als Entwicklungsindikator; die zugrunde liegenden Umfragen erfolgen turnusmäßig. Dieses basiert auf einer Befragung der Einwohner, die jährlich durchgeführt wird.⁶

Arbeit als einer der zentralen Lebensbereiche in der Glücksforschung

Eine der neun Domänen der Befragung ist die Nutzung der Zeit, in der wiederum der Lebensbereich Arbeit eine zentrale Rolle spielt. Auch im seit dem Jahr 2012 meist jährlich herausgegebenen „World-Happiness-Report“⁷, der auf den Daten des „Gallup World Poll“⁸ basiert, ist Arbeit ein wesentlicher Bereich. Somit folgere ich, dass es eine der Prämissen

¹ Epicurus 2014.

² Plato 2006.

³ Aristoteles und Wolf 2015.

⁴ Lauster 2004.

⁵ Thomä et al. 2011.

⁶ Centre for Bhutan Studies & GNH Research 2016.

⁷ Helliwell et al. 2019.

⁸ Gallup, Incorporated 2020.

dieses Ansatzes ist, dass Arbeit als zentraler Lebensbereich auch einer der zentralen Glücksfaktoren ist.

Freiheit bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses erhöht das Glücksempfinden

Ein Ergebnis der empirischen Forschung des Schweizer Bruno S. Frey ist, dass Freiberufler, die ihre Arbeitsprozesse selbstbestimmter gestalten können, mehr Glück bei der Arbeit empfinden.⁹ Aber warum macht selbstbestimmteres Arbeiten glücklicher?

Erklärung des Phänomens mithilfe der Theorie des „Flow“

Da die Empirie dieses Phänomen zwar aufzeigen, nicht aber erklären kann, möchte ich dies mithilfe der Psychologie, konkret mit der Theorie des „Flow“¹⁰ des amerikanischen Psychologen Mihaly Csíkszentmihályi versuchen. Ausgangspunkt seiner Theorie ist die Beobachtung des Phänomens scheinbar dem Alltagsbewusstsein entrückter Menschen, die sich voller Hingabe ihrer Tätigkeit widmen und dabei einerseits scheinbar mühelos sehr hohe Leistungen vollbringen können und andererseits ein sehr hohes Glücksempfinden vorweisen. Gemein war allen, dass sie ein hohes Maß an Selbstbestimmung im Arbeitsprozess aufwiesen.

Ziele der Arbeit

In dieser Arbeit möchte ich die Ergebnisse der empirischen Sozialforschung in Bezug auf Arbeit und die Theorie von Csíkszentmihályi darstellen und in Erfahrung bringen, warum ein selbstbestimmtes Arbeiten glücklicher macht. Von diesem Verständnishintergrund aus möchte ich sehen, wie das Glück bei der Arbeit gefördert werden kann.

Vorgehensweise

In einem ersten Teil werde ich in aller Kürze den Ansatz und die Ergebnisse des Schweizer Wirtschaftswissenschaftlers Bruno S. Frey in Bezug auf den Lebensbereich Arbeit darstellen. In einem zweiten Teil möchte ich die Theorie des „Flow“ des amerikanischen Psychologen Mihály Csíkszentmihályi darstellen. In einem dritten Teil möchte ich die

⁹ Frey und Frey Marti 2010.

¹⁰ Csíkszentmihályi 1991.

autotelische Persönlichkeit als Idealtyp des „Flow“-Erlebens darstellen. In einem vierten Teil möchte ich Möglichkeiten skizzieren, wie auf dieser theoretischen Verständnisgrundlage das Glück bei der Arbeit konkret gefördert werden könnte. Einerseits durch Auswertung der relevantesten Publikation Csíkszentmihályis, andererseits durch die Anstellung eigener Überlegungen. Am Ende werde ich die Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassen und einen Ausblick geben.

2. Ergebnisse der empirischen Sozialforschung in Bezug auf den Lebensbereich Arbeit

Die folgenden Darstellungen sind eine zugespitzte Zusammenfassung des Büchleins „Glück: die Sicht der Ökonomie“¹¹ des Schweizer Ökonomen Bruno S. Frey und seiner Frau Claudia Frey Marti, in dem die Ergebnisse langjähriger Forschung in Bezug Glück und Ökonomie kompakt zusammengefasst sind.

Sinn und Zweck der empirischen Glücksforschung

Die Ergebnisse der empirischen Glücksforschung sollen dazu beitragen, bessere Voraussetzungen zu schaffen, das Glück auf der Ebene des Einzelnen, der jeweiligen Gemeinschaft und der Gesellschaft als Ganzes zu mehren.

Methodik der empirischen Sozialforschung

Die empirische Glücksforschung hat kein philosophisches Konzept von Glück. Sie befragt stattdessen die Menschen, wie glücklich sie sich fühlen. Dabei kommt es zwischen verschiedenen Ländern zu Problemen, was die Vergleichbarkeit betrifft. Zum einen haben manche Kulturen die Tendenz, sich als glücklich einzuschätzen, die anderen sind eher bescheidener und stufen sich ungern als sehr glücklich ein. Diese Unterschiede sind aber handhabbar. Auffällig ist, dass es trotz der Unterschiede in den einzelnen Ländern transnationale Muster gibt: So fühlen sich Menschen, die ihre Arbeit verlieren, in allen Ländern wesentlich unglücklicher.

¹¹ Frey und Frey Marti 2010.

Keine eindeutige Bestimmung der Kausalität

Bei der empirischen Glücksforschung kann herausgefunden werden, dass glückliche Menschen einfacher einen Partner finden, weniger einsam sind und zudem kooperativer und hilfsbereiter. Es ist aber nicht immer klar, in welche Richtung die Kausalität wirkt. Ob Menschen in Partnerschaften glücklicher sind, oder glückliche Menschen eher einen Partner haben, muss zusätzlich identifiziert werden.

Identifikation zentraler glücksstiftender Lebensbereiche

Die empirischen Untersuchungen zeigen (und setzen dies teilweise auch voraus), dass es wichtige glücksrelevante Lebensbereiche gibt. Diese sind: Gesundheit, Arbeit, materieller Lebensstandard, Familie, Freunde und Freizeit.

Arbeit als glücksrelevanter Lebensbereich

Arbeit ist also ein relevanter Lebensbereich. Geht man von einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden aus, also von 8 Stunden je Arbeitstag bei einer fünf Tage Woche, täglich durchschnittlich 8 Stunden für Schlaf, Ruhe und persönliche Hygiene, wäre es unklug, für den Einzelnen sein Glück ausschließlich in der Freizeit zu suchen und nicht auch bei der Arbeit. Gleichsam könnte es auch für Unternehmen interessant sein, durch glückliche und motivierte Beschäftigte Innovationskraft und Leistung zu stärken. Auch für die Gesellschaft als Ganzes, könnte es interessant sein, Glück prinzipiell als Mehrwert zu betrachten und sei es nur, um Kosten für Krankheit oder für Rehabilitationsmaßnahmen zu senken. Beispielsweise durch Burnout oder Boreout, Krankheiten, die durch Über- oder Unterforderung, gerade im Lebensbereich Arbeit entstehen können.

Ergebnisse der empirischen Glücksforschung für den Lebensbereich Arbeit

Der Bereich Arbeit ist für die Untersuchung zentral, weswegen ich im Folgenden die Ergebnisse von Frey in Bezug auf den Lebensbereich Arbeit skizzieren möchte: Erwerbslosigkeit senkt das Wohlbefinden der Menschen noch mehr als Scheidung oder Trennung vom Partner. Gewöhnungseffekte und soziale Vergleiche sind für das Glücksempfinden maßgeblich. Ob und wie Einkommensunterschiede das Wohlbefinden beeinflussen, kann nicht global beantwortet werden. Dies ist kulturabhängig. In Gesellschaften, in denen der Glaube an sozialen Aufstieg und Karrieren „from rags to

riches“ weit verbreitet ist, wird eine ungleiche Einkommensverteilung tendenziell nicht als glücksmindernd wahrgenommen. In Europa hingegen, wird eine ungleiche Einkommensverteilung eher als glücksmindernd beurteilt. Eine interessante und für die Untersuchung relevante Frage ist die nach der Gestaltung des Arbeitsprozesses.

Selbstbestimmteres Arbeiten ist glücksstiftend

In westlichen Ländern liegt die Quote der Selbstständigen etwa bei 10 % der arbeitenden Bevölkerung. Obwohl Selbstständige im Durchschnitt ein geringeres Einkommen erzielen, mehr Zeit für die Arbeit aufwenden und höhere Risiken schultern, sind diese zufriedener. Autonomie, Flexibilität und Freiheit in der Gestaltung des Arbeitsprozesses und der Nutzung der eigenen Potenziale sind glücksstiftend. Gerade die Möglichkeit der eigenen Gestaltung der Arbeitsprozesse und der daraus folgende Prozessnutzen ist für die vorliegende Untersuchung von großem Interesse, weil sie für die Erklärung des Phänomens „Flow“ eine zentrale Rolle spielt.

3. Das Konzept des „Flow“

Die Entstehung

Csikszentmihályi kam auf die Idee für sein Konzept, als er Künstler bei der Arbeit beobachtete. Diese waren scheinbar Tag und Nacht mit großer Freude bei der Arbeit, obwohl sie kaum davon leben konnten und auch nicht besonders viel Anerkennung dafür bekamen. Dies sprach gegen die in der Psychologie vorherrschenden Paradigmen, die der Erfüllung von Primärbedürfnissen und extrinsischen Quellen der Motivation wie zum Beispiel Anerkennung oder Bezahlung einen Vorrang einräumten.

Glücksempfinden als Ergebnis einer strukturierten Erfahrung

Er formuliert die Hypothese, dass der Prozess des Herstellens der Werke so viel Freude in sich birgt, dass sie vieles dafür opferten. Er sah, dass der künstlerische Prozess als strukturierte Erfahrung, in sich eine große Belohnung barg. Csikszentmihályi sah das beobachtete Erleben am ehesten noch im Phänomen des Spiels, dass schon seit Platon als Königsweg des Lebensvollzugs hervorgehoben wird. Hier fand er aber in der Forschung wenig Brauchbares, auch weil das Spiel per gängiger Definition oft hart vom Alltag

abgegrenzt wurde. Csíkszentmihályi vermutete, dass nicht nur das „Was“ mit dem man sich beschäftigt, sondern das „Wie“ ausschlaggebend für die Glückserfahrung ist. Er vermutete, dass jedwede Aktivität, wenn sie nur passend strukturiert und unter optimalen Bedingungen ausgeführt wird, innerlich lohnend sein kann.

Die Geburtsstunde des „Flow“

Er nannte dieses Phänomen „Flow“ (von englisch Fließen), da er die beobachteten Personen in einem scheinbar mühelosen Fluss sah. Dies war die Grundhypothese für die weitere Forschung, für die er durch Befragung von Schachspielern, Basketballspielern, Kletterern, Chirurgen, Tänzern und Komponisten den Grundstein legte.¹² Die Erforschung des „Flow“-Erlebens durch Csíkszentmihályi erfolgte nach einem phänomenologischen und empirischen Ansatz. Der Begriff des „Flow“-Erlebens ist zugleich anschaulich und operationalisierbar.

Der Prozess des „Flow“- Erlebens

Durch seine Beobachtungen und Befragungen konnte Csíkszentmihályi Kriterien abstrahieren, die das „Flow“-Erleben kennzeichnen. In der Literatur sind diese nicht immer einheitlich zu finden; das folgende Prozessschema aus dem Buch *Laufen im Flow*¹³ stellt Ursachen und Wirkung anschaulich dar:

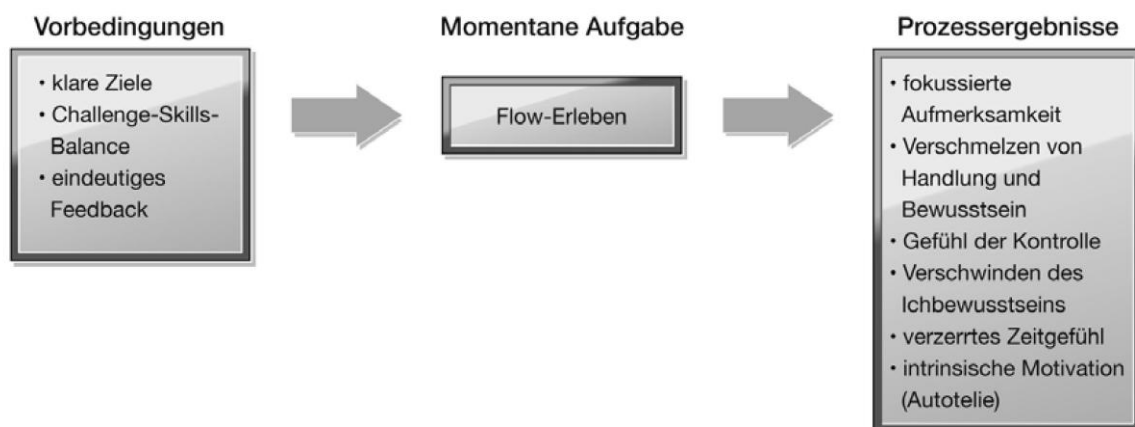


Abbildung 1: Darstellung von Flow als Prozess¹⁴

¹² Csíkszentmihályi 2000, S. 11–18.

¹³ Csíkszentmihályi et al. 2018.

¹⁴ Csíkszentmihályi et al. 2018, S. 25.

1) Klare Ziele

Ein klares Ziel ist die erste Grundbedingung zum Erreichen des „Flow“-Zustandes. Dieser ist nicht möglich, wenn sich das handelnde Selbst dazu gezwungen fühlt, schwierige Überlegungen über Anforderungen und Ziele einer Handlung durchzuführen. Eine exakte Struktur der Handlung ist daher unabdingbar; d. h. Handlungsanforderung und die Möglichkeit zu handeln sind eindeutig. Beim Spielen nach strikten Spielregeln, die bestimmen, was erlaubt ist und was das Ziel des Spiels ist, kann der „Flow“-Zustand daher einfach erreicht werden.

2) Challenge-Skills-Balance (Passung von Anforderungen und Fähigkeiten)

Für einen „Flow“-Zustand muss die Leistungsfähigkeit der Person und die Anforderungen an die Aufgabe ein Gleichgewicht bilden. Langeweile ist häufig das Ergebnis, wenn Anforderungen weit unter der Leistungsfähigkeit liegen. Eine Überforderung hingegen erzeugt Angst. Das Gleichgewicht von Anforderung und Leistungsfähigkeit bezieht sich nur auf die subjektive Sicht der handelnden Person. Der „Flow“-Kanal, der in der folgenden Grafik gezeigt wird, beschreibt den Gunstraum der optimalen Balance von Anforderungen und Fähigkeiten.

FLOW-Kanal

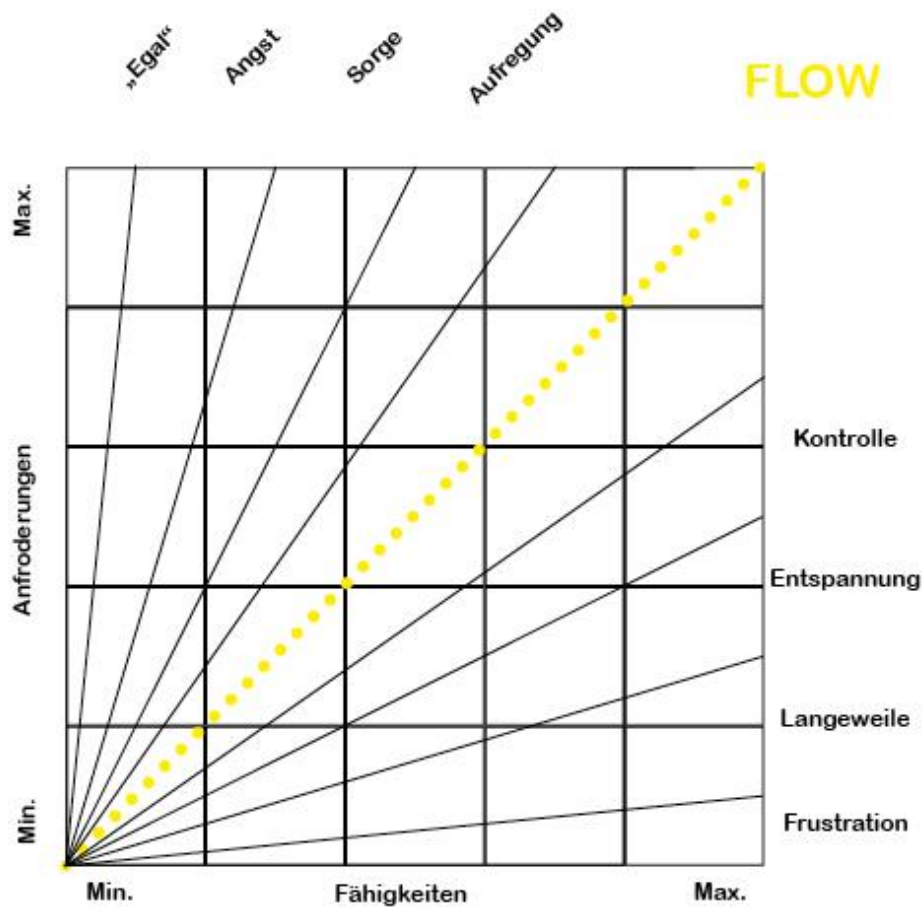


Abbildung 2: Flow-Kanal¹⁵

3) Eindeutiges Feedback

Um den „Flow“-Zustand zu erreichen, zu halten und vertiefen ist es wichtig, unmittelbares Feedback zu erhalten. Der Kletterer merkt bei jedem Griff, ob der Fels hält und ob seine Kräfte reichen. Der Chirurg hat subtilere Rückmeldungen und auch die Mutter mit ihrem Kind bekommt schnell sehr ehrliches und unmittelbares Feedback und merkt, ob das Kind gelangweilt oder ganz bei der Sache ist.

¹⁵ Csikszentmihályi 2000.

Momentane Aufgabe

Flow-Erleben. Hier wird Flow wird Flow in der Gegenwart erlebbar.

Prozessergebnisse

4) Fokussierte Aufmerksamkeit

Bei klarem Ziel, unmittelbarem Feedback und Passung von Anforderung und Fähigkeiten werden wir immer tiefer und tiefer von unserer Aufgabe absorbiert, die Konzentration steigt und wir erleben „Flow“. Ein eindrucksvolles Beispiel, wie tief die Konzentration im „Flow“ steigen kann, dass sogar Primärbedürfnisse überwunden werden, findet sich schon in der Antike bei Herodot: "Zur Zeit des Königs Atys, des Sohnes des Manes, herrschte in ganz Lydien große Hungersnot. Eine Zeitlang ertrugen sie die Lyder geduldig. Als sie aber immer länger dauerte, suchten sie Abhilfe, und jeder ersann etwas anderes. Damals wurden das Würfel-, das Knöchel- und das Ballspiel und alle anderen Arten von Spielen erfunden mit Ausnahme des Brettspieles, dessen Erfindung die Lyder nicht für sich in Anspruch nehmen. Durch diese Kurzweil vertrieben sie den Hunger, indem sie einen ganzen Tag hindurch spielten, um die Eßlust nicht aufkommen zu lassen. Den nächsten Tag wieder aßen sie und spielten nicht. So lebten sie achtzehn Jahre lang." (literarische Illustration, keine empirische Evidenz.) Zentrierung der Aufmerksamkeit auf die Gegenwart

Die Tätigkeit, die im Augenblick durchgeführt wird, zieht die gesamte Aufmerksamkeit der Person im Flow an sich; hierbei gelangen andere Informationen der Umwelt nicht ins Bewusstsein. Der Fokus liegt in der Gegenwart. Vergangenheit und Zukunft werden im Flow nahezu komplett ausgeblendet.

5) Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein

Die „Verschmelzung von Handlung und Bewusstsein“ bezeichnet bei Csíkszentmihályi das Kernmerkmal des Flow: Die Aufmerksamkeit bündelt sich vollständig auf die Tätigkeit, sodass die Trennung zwischen handelndem Subjekt und Handlungserleben zeitweise aufgehoben scheint. Selbstbezug und evaluatives Grübeln treten zurück; Wahrnehmen, Entscheiden und Ausführen gehen in einen kontinuierlichen Handlungsstrom über.

6) Gefühl der Kontrolle

Während des „Flow“-Zustandes fühlt sich die Person leistungsfähig und voller Kraft; Gedanken, dass die Situation außer Kontrolle geraten könnte, gibt es nicht. Die Person hat alles "im Griff"

7) Verschwinden des Ich-Bewusstseins

Der „Flow“-Zustand bewirkt, dass Selbstzweifel und Sorgen in den Hintergrund treten. Auch Gedanken über sich selbst werden kaum noch beachtet. An diese Stelle tritt das Bewusstsein psychischer und körperlicher Vorgänge. So tritt bei Kletterern im „Flow“-Zustand eine erhöhte Wahrnehmung von Muskelbewegungen auf, die sonst unbewusst verlaufen. Diese Art von Selbstvergessenheit ist somit nicht mit einer Verringerung der Wahrnehmung innerer Vorgänge gleichzusetzen. Nur das Selbst als bewusst erfahrene Steuerungsinstanz wird zurückgenommen.

8) Verändertes Zeitgefühl

Vielfach wird im Flow, Zeit als rasch verfliegend wahrgenommen. So vergehen Stunden, wie im Flug. Gleichsam empfinden Personen im Flow einige Sekunden höchster Anforderung als kleine Ewigkeit. So wird Zeit im Flow als relativ zum jeweiligen Bewusstseinszustand erlebt.

9) Intrinsische Motivation (Autotelie)

Csikszentmihályi beschreibt die autotelische Persönlichkeit (altgriechisch αὐτός *autós*, deutsch ‚selbst‘ und altgriechisch τέλος *télos*, deutsch ‚Ziel‘)¹⁶ als Persönlichkeiten, die in den Zustand des Flow gelangen. "Eine autotelische Person ist jemand, der fähig ist, an dem, was er tut, Spaß zu finden, unabhängig davon, ob er dafür äußere Belohnungen erhält."¹⁷

Aber was zeichnet diese Personen aus? "Es trifft zu, daß autotelische Aktivitäten und autotelische Persönlichkeiten im Grunde genommen lediglich begriffliche Abstraktionen ohne unabhängigen ontologischen Status sind."¹⁸

¹⁶ Autotelie.

¹⁷ Csikszentmihályi 2000, S. 44.

¹⁸ Csikszentmihályi 2000, S. 44.

Also kann man für die genannten

Merkmale Analogien für die Persönlichkeit bilden:

1. Zielklarheit
2. Passung von Anforderungen und Fähigkeiten
3. Sofortige Rückmeldung

Flow-Erleben

4. Zentrierung der Aufmerksamkeit auf die Gegenwart
5. Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein
6. Gefühl der Kontrolle
7. Verschwinden des Ich-Bewusstseins
8. Verändertes Zeitgefühl
9. Intrinsische Motivation

Merkmale einer autotelischen Persönlichkeit

Die folgende Definition ist eine eigene Analogie Bilder der Merkmale des Flow in Bezug auf die Persönlichkeit:

Eine autotelische Persönlichkeit ist eine Person, die

1. sich eigene Ziele setzen kann
2. sich realistisch einschätzen kann, Möglichkeiten erkennen kann, und seine Fähigkeiten eigenständig erweitern kann
3. In der Lage ist, sich selbst schnelles Feedback zu geben
4. über ein hohes Maß an Konzentrationsfähigkeit verfügt
5. Fähigkeit, Tätigkeiten so fokussiert zu vollziehen, dass Wahrnehmen, Entscheiden und Ausführen in einen zusammenhängenden Handlungsfluss fallen.
6. Situationen beherrschen kann
7. sich selbst vollständig einer Tätigkeit hingeben kann und dadurch Selbstvergessenheit erreicht
8. Zeit vergessen kann
9. Sich aus sich selbst heraus motivieren kann.

Selbstbestimmung als zentraler Schlüssel zum Glück bei der Arbeit

Die autotelische Persönlichkeit kann mehr „Flow“ bei der Arbeit erfahren. Fairerweise muss man anerkennen, dass es auch Personengruppen gibt, die aufgrund von Beeinträchtigungen „Flow“ nicht oder nur bedingt erfahren kann. Meines Erachtens ist es nicht ausschlaggebend, ob die autotelischen Personen komplett selbstständig und freiberuflich arbeiten, oder in Organisationen, die über ein hohes Maß an Freiraum verfügen. Diese These müsste empirisch bestätigt werden. Das Design der Studie von Frey gibt einen empirischen Beweis nicht her, weil nur der äußere Rahmen (Freiberuflich / selbstständig) erfasst wurde und nicht die Persönlichkeit. Csíkszentmihályi unterscheidet zudem (...) zwischen autotelischen Aktivitäten, autotelischen Personen und autotelischen Erlebnissen (...), räumt aber auch große Schnittmengen bei den Begriffen ein. Hier müsste man begrifflich und empirisch sehr sauber arbeiten. Gerade in Unternehmen mit flachen Hierarchien und Freiräumen sind autotelische Persönlichkeiten durchaus vorstellbar. Somit ist durch die Theorie des „Flow“ und die Definition der autotelischen Persönlichkeit ein Zusammenhang zwischen einem erhöhten Maß an Selbstbestimmung und einem erhöhten Maß an „Flow“ zwar nicht empirisch zu beweisen, aber zumindest plausibel erklärt.

4. „Flow“ bei der Arbeit fördern

Fokussierung auf die Struktur des Arbeitsprozesses

Viele Menschen sind stark auf den Inhalt der Tätigkeit fokussiert. Nach dem Motto: „Wenn ich erst einmal das Richtige tue, kann ich „Flow“ bei der Arbeit empfinden. Nun möchte ich nicht in Abrede stellen, dass es ganz entscheidend für das Glück und Sinnempfinden sein kann, im richtigen Umfeld das Richtige zu tun. Wenn man langfristig gegen seine inneren Werte lebt oder Dinge tut, in denen man nicht gut ist, mag das nicht „flow“-fördernd sein. Csíkszentmihályi konnte aber zeigen, dass für sein Konzept das „Wie“, also der Arbeitsprozess an sich und deren Gestaltung, bzw. die Gestaltung der mentalen Herangehensweise, für den „Flow“ grundlegend sind. Ich persönlich kann dies gut nachvollziehen, da ich früher Hausarbeit nicht allzu viel abgewinnen konnte. Seit ich aber – auch von Csíkszentmihályi angeregt – die Sache als eine Art Spiel betrachte, dass ich durch einen konstruktiven inneren Dialog (kontinuierliches Feedback) begleite und ich es

möglichst schnell tue (Anforderung), kann ich auch hier viel mehr Freude empfinden als früher.

Auf der Suche nach Faktoren die „Flow“ fördern

Im Folgenden soll der Fokus der Untersuchung auf die für den „Flow“ relevanten Faktoren beschränkt sein. Diese können aber nicht nur beim Einzelnen, gesucht werden, sondern auch bei den Umgebungsvariablen im System, sprich, den Unternehmen und der Gesellschaft. Diese Faktoren können keinen „Flow“ machen, aber durch günstige Bedingungen kann die Wahrscheinlichkeit dafür erhöht werden.

Dies möchte ich auf folgende Weise tun: Zum einen möchte ich zusammenfassen, was Csíkszentmihályi in seinen „Flow“ Publikationen an Faktoren aufführt. Hier konzentriere ich mich auf die beiden Veröffentlichungen: „Das flow-Erlebnis“¹⁹ und „Flow im Beruf“²⁰. Zum anderen möchte ich meine eigenen Gedanken formulieren und begründen. Als Systematik verwende ich für alle Schritte der Untersuchung die 8 vorher dargestellten Kennzeichen des „Flow“ und einem freien Feld.

„Flow“ fördernde Faktoren bei Csíkszentmihályi „Flow im Beruf“

In seinem Buch „Das flow-Erlebnis“²¹ legt Csíkszentmihályi dar, dass er mit seiner Forschung eine Botschaft verbindet: Er möchte auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse Arbeitsumgebungen und Prozesse so organisieren, dass die Menschen mehr „Flow“ erleben können. Er möchte helfen ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen Freude an der Arbeit haben und persönlich wachsen können.

Flow-Erleben

1. Zielklarheit und gute Planung

Freude, persönliches Wachstum und die Verwirklichung von Werten stehen in den Beschreibungen aller Personen und Unternehmen in den Werken Csíkszentmihályis vor dem Erwirtschaften kurzfristigen Gewinnes. Zugespitzt gesagt ist Freude wichtiger als Geld. Csíkszentmihályi beschreibt Kletterer, die ihre Route über Tage akribisch im Voraus planen. Gerade in der Disziplin „Free Solo“, also einer Variante im Alleingang unter Verzicht auf

¹⁹ Csíkszentmihályi 2000.

²⁰ Csíkszentmihályi 2014.

²¹ Csíkszentmihályi 2000.

technische Hilfs- und Sicherungsmittel, ermöglicht die perfekte Planung erst die freie Form des Kletterns. So stellen akribische Planung und freie Ausführung nur scheinbar Gegensatzpaare dar, die sich im „Flow“ zu einer Art Synthese auflösen.

2. Passung von Anforderungen und Fähigkeiten

Das meiste Glück erzielen die Menschen, wenn sie das tun, was sie am besten können. Dafür ist ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis hilfreich. Zudem ist es hilfreich, immer sein Bestes zu geben, um die Situation zu beherrschen und an ihr zu wachsen. Zudem muss immer Raum für Entwicklung sein. Wenn die Fähigkeiten zunehmen, müssen auch die Anforderungen steigen Denn: "Das ideale Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Fähigkeiten bleibt nie sehr lange bestehen."²² Es ein gewisses Maß an Freiraum wichtig: "Speziell die Wissens- oder Kopfarbeiter schätzen ihre Autonomie und brauchen Raum für Initiativen und für die eigene Entfaltung."²³

3. Sofortige Rückmeldung

Ein Umfeld mit klaren Zielen ermöglicht auch schnelle Rückmeldungen. Er erwähnt hier beispielsweise das Führen von Checklisten, die jedes Mal bei einer abgeschlossenen Erledigung ein kleines Erfolgserlebnis erzeugen können. Aber auch Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern schnelles Feedback geben, sind hilfreich.

4. Steigende Konzentration

Aufmerksamkeit wird als die knappste Ressource im Unternehmen beschrieben und die Beherrschung ihrer als Schlüssel zum „Flow“-Erleben. Dies ist eine klare Absage an die Kultur des Multitasking, wo viele Dinge gleichzeitig erledigt werden sollen. Stattdessen wird ein Arbeiten bis zur „Erschöpfung“ empfohlen:

"Man braucht zwischen 15 Minuten und einer Stunde, um ein schwieriges Problem im Geist zu umrunden und sich zu überlegen, unter welchen Voraussetzungen eine sinnvolle Lösung herbeizuführen ist. Wenn wir zu rasch und zu oft von einer Aufgabe zur anderen umschalten, dann wird das, was unser Geist uns vorschlägt, wahrscheinlich oberflächlich, wenn nicht trivial ausfallen. Sehr viel besser ist es, an einer einzigen Aufgabe zu arbeiten, bis man sich sozusagen mattgesetzt fühlt; an diesem Punkt wird man das Umschalten auf

²² Csíkszentmihályi 2014, S. 180.

²³ Csíkszentmihályi 2014, S. 51.

ein anderes Problem als befreiend empfinden. Wird die neue Aufgabe dann ihrerseits beschwerlich, dann kann man sich »erfrischt« wieder dem ursprünglichen Problem zuwenden."²⁴

5. Zentrierung der Aufmerksamkeit auf die Gegenwart

Hierunter subsumiere ich auch eine gewisse Selbstgenügsamkeit. Csíkszentmihályi beschreibt eine autotelische Persönlichkeit, also eine Person, die sich selbst Ziele setzt und Tätigkeiten um ihrer selbst willen ausführt als Idealtyp, was das „Flow“-Erleben angeht. Nochmal das Beispiel des Kletterns. "Vom Standpunkt des »normalen«, utilitaristisch eingestellten Außenstehenden gesehen, stellt das Klettern in der Tat eine irrationale Aktivität dar, welche auf eine subtile Form geistiger Störung hinzuweisen scheint."²⁵ Um „Flow“ zu fördern, braucht es ein Umfeld, das dies ermöglicht. Beispielsweise durch ein Grundeinkommen, das nicht an Leistung gekoppelt ist und Belohnungssysteme, die Selbstgenügsamkeit ermöglichen.

6. Die Beherrschung der Situation

Die Beherrschung der Situation ist für Csíkszentmihályi deckungsgleich mit der Beherrschung des eigenen Bewusstseins. Er kommt zu dem Schluss: "Um das ganze Leben hindurch Flow-Erlebnisse haben zu können, muß man die Herrschaft über seine psychische Energie gewinnen."²⁶

7. Selbstvergessenheit

Hierfür kann eine Aufhebung der strikten Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit dienlich sein. Csíkszentmihályi beschreibt, dass die meisten Menschen davon ausgehen, dass ernsthafte Arbeit hart und unangenehm sein müsse. Diese fast kollektive Grundannahme verhindere Flow bei der Arbeit.²⁷ Im Weiteren beschreibt er, dass die Trennung zwischen Spiel und Arbeit aufgehoben werden müsse.

8. Verändertes Zeitgefühl

²⁴ Csíkszentmihályi 2014, S. 107.

²⁵ Csíkszentmihályi 2000, S. 106.

²⁶ Csíkszentmihályi 2014.

²⁷ Csíkszentmihályi 2000, S. 19.

"Wir haben gesehen, daß ein Mensch, der sich im Flow befindet, das Gefühl für die Uhrzeit im strengen Sinne verliert."²⁸ Somit sollte von Seiten des Arbeitsfeldes eine weitestgehend freie Zeiteinteilung ermöglicht werden. Fixe Arbeitszeiten, wie sie etwa in der industriellen Produktion vorkommen, können kontraproduktiv sein.

9. Intrinsische Motivation

Die Rolle des Unternehmensführers sieht Csíkszentmihályi nicht als einen Akteur, sondern als einen Regisseur.²⁹ Dieser ermöglicht bei klaren Zielvorgaben genug Freiräume für Selbstbestimmung.

10. Freies Feld

Immer wieder bringt Csíkszentmihályi „Flow“-Erfahrungen in Verbindung mit religiöser Ekstase, mystischen Erfahrungen und Einheitserfahrungen. Dies könnte ein neuntes umfassendes Kriterium für die „Flow“-Erfahrung sein.

Die Rolle des Unternehmensführers sieht Csíkszentmihályi nicht als einen Akteur, sondern als einen Regisseur.³⁰ Für die Rolle des Managers zitiert er Mike Murray von Microsoft, der die Aufgaben des Managements in drei Bereichen sieht. 1. Klare Zielvorgaben für die Mitarbeiter, die sich in das Ganze einfügen. 2. Vorplanung der nötigen Schritte für das Team, damit die Aufgabe im Flow erledigt werden kann. 3. Die Aufrechterhaltung von Kommunikation und Rückmeldungen.³¹

Eine weitere Technik der Führung würde ich als „Führen mit Fragen“ bezeichnen: Unter dem Abschnitt „Flow ins Leben bringen“ beschreibt der Autor die Technik des Fragestellers, zur Steigerung der Kreativität und des „Flow“.³² Beim Stellen von Fragen wird im Gegensatz zu Befehlen die Reflexionsfähigkeit und die Autonomie erhöht, es besteht eine persönliche Wertschätzung und die Personen im System können sich immer mehr zu autotelischen Personen entwickeln.

²⁸ Csíkszentmihályi 2014, S. 187.

²⁹ Csíkszentmihályi 2014, S. 147.

³⁰ Csíkszentmihályi 2014, S. 147.

³¹ Csíkszentmihályi 2014, S. 156.

³² Csíkszentmihályi 2014, S. 295.

Csikszentmihályi ist klar, dass man „Flow“ nicht machen kann: "Das bloße Vorhalten aller Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit es zu Flowerfahrungen kommen kann, ist noch keine Gewähr dafür, daß eine Organisation ein für die Mitarbeiter befriedigender Arbeitsplatz ist."³³ Doch die genannten Faktoren sind die Bedingung der Möglichkeit, „Flow“ zu erfahren und damit prinzipiell seine Daseinsqualität zu steigern.

Eigene Überlegungen zur Förderung von „Flow“

Die Beschäftigung mit der Philosophiegeschichte und mit klassischen Autoren soll in erster Linie dazu befähigen, selbst Denken zu lernen. Sapere aude, von Kant benutzt, gilt als Leitspruch der Aufklärung. So möchte ich im Folgenden, in der von Csikszentmihályi formulierten Systematik bleiben, aber meine eigenen Gedanken dazu formulieren:

1. Zielklarheit

Eine klare Vision, klare Werte und klare Ziele, die wiederum in überschaubare Unterziele unterteilt werden können, geben Orientierung, Struktur und ermöglichen schnelles Feedback. Auch eine akribische Vorbereitung kann sinnvoll sein. Ich selbst versuche durch Projektplanung mit der Mindmap-Methode Struktur und Flexibilität zu verbinden und habe so einen Blick auf das Ganze, klare Ziele und schnelle Rückmeldungen.

2. Passung von Anforderung und Fähigkeit

Für die Passung von Anforderung und Fähigkeit ist eine gute Selbsteinschätzung, aber auch ein angstfreies Explorieren in neuen Tätigkeitsfeldern nötig. Wer stets sein Bestes gibt und sich immer wieder Neues wagt, kann seine Grenzen auch sehr schnell erweitern. Auch ist es wichtig, dass die Einzelnen ihr Pensum in einer individuellen Geschwindigkeit erledigen können. So kann jeder in seinem „Flow“-kanal arbeiten. Was Systeme angeht, soll es entweder keine bzw. flache Hierarchien oder sehr durchlässige Systeme geben. So kann, wer sich schnell weiterentwickelt, auch schnell aufsteigen.

3. Sofortige Rückmeldung

Ein konstruktiver, handlungsbegleitender, innerer Dialog ist hilfreich, sich selbst schnelle Rückmeldung geben zu können. Die oben erwähnte Zielklarheit und gut vorstrukturierte Projekte bis hin zu detaillierten Checklisten können ebenso hilfreich sein sich schnelles

³³ Csikszentmihályi 2014, S. 193.

Feedback zu geben. Aber auch ein guter Coach kann durch seinen Blick von außen Feedback geben.

4. Steigende Konzentration

Um seine Konzentration stets zu vertiefen, ist ein ungestörtes Arbeiten wichtig. Dies kann auf verschiedenen Ebenen realisiert werden. Der Einzelne kann sich seine ungestörte Umgebung beispielsweise mit „Noise-Cancelling“-Kopfhörern schaffen. Asynchrone Kommunikation per E-Mail oder Chat machen es leichter, zur gewünschten Zeit zu antworten als beispielsweise unerwartete Telefonanrufe. Eine Architektur, die Privatsphäre ermöglicht ist auch hilfreich, sich vollkommen zu konzentrieren.

5. Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein

Eigene Überlegung: Nur wer frei von alten Belastungen und Zukunftsängsten ist, kann voll in der Gegenwart aufgehen. Hier könnte ein bedingungsloses Grundeinkommen helfen, damit existenzielle Ängste über das Zahlen der nächsten Miete, des Krankenkassenbeitrages oder von Versicherungen nicht mehr stören können.

6. Die Beherrschung der Situation

Eine Situation kann nur beherrscht werden, wenn es genügend Spielraum gibt. Wenn am Ende immer der in der Hierarchie höhere entscheidet, dann kann man eine Situation nie beherrschen. Hier muss durch die Organisationsstruktur genug Freiraum sein, die jeweilige Situation auch beherrschen zu können. Mindestens so sinnvoll ist es auch, sich nur solche Ziele zu setzen, die auch erreichbar sind.

7. Selbstvergessenheit

Hier ist es wichtig, nicht zu sehr mit gesellschaftlichen Rollen oder Funktionen identifiziert zu sein, um selbstvergessen arbeiten zu können. Hier könnte eine Arbeitswelt, die weniger an Repräsentanten und Rollen orientiert, ist hilfreich sein, selbstvergessen zu arbeiten.

8. Verändertes Zeitgefühl

Um in seiner eigenen Zeit selbstvergessen arbeiten zu können, kann ein starres äußeres Zeitgefüge, wie zum Beispiel in Schulen oder Fabriken, hinderlich sein. Eine freie Einteilung seiner Arbeitszeit ist hier eine gute Grundlage.

9. Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation im Beruf kann gefördert werden, indem Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit stützen: etwa durch Ziel- statt Wegvorgaben oder durch verlässliche, informationsreiche Feedbackschleifen oder durch echte Entscheidungsspielräume und Ergebnisverantwortung oder durch sichtbare Sinnkopplung (erkennbare Wirkung der Arbeit) oder durch lern- und meisterschaftsorientierte Entwicklungswege oder durch unterbrechungsarme Fokuszeiten und faire, transparente Regeln; kontrollierende Maßnahmen, übermäßige Extrinsische Anreize und Mikromanagement werden dabei reduziert.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Zuerst konnte ich die Ergebnisse der empirischen Sozialforschung zum Thema Glück bei der Arbeit darstellen, Arbeit als wichtigen Lebensbereich identifizieren und den Wert der selbstbestimmten Arbeit hervorheben.

Dann konnte ich das Konzept des „Flow“ klar und umfassend darstellen. Auch das Konzept der autotelischen Persönlichkeit konnte ich darstellen und aufzeigen, dass der Schlüssel zum „Flow“-Erleben die Selbstbestimmung darstellt.

Anschließend konnte ich Faktoren identifizieren, die „Flow“ bei der Arbeit fördern können. Zum einen aus der Literatur und zum anderen aus eigener Überlegung.

Eine solche Sammlung kann helfen, Arbeitsumgebungen und Arbeitsprozesse Flow-tauglicher zu gestalten. Dies kann gerade in Zeiten der Corona-Pandemie und der Digitalisierung, in der sich klassische Strukturen in der Arbeitswelt auflösen, ein Mehrwert sein. Auf dieser Verständnisgrundlage können neue Strukturen bewusst und wissenschaftlich fundiert gestaltet werden.

Wenn man daraus langfristig ein fundiertes ganzheitliches Design Flow-tauglicher Umgebungen entwickeln will, braucht diese Skizze natürlich noch eine vertiefte Ausarbeitung, weitere Experimente und eine eigenständige empirische Überprüfung.

Literaturverzeichnis

Aristoteles; Wolf, Ursula (2015): Nikomachische Ethik. 5. Aufl., Originalausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo, 55651 : Rowohlts Enzyklopädie).

Autotelie. In: Wikimedia Deutschland (Hg.): WIKIPEDIA. Online verfügbar unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Autotelie>, zuletzt geprüft am 05.11.2020.

Centre for Bhutan Studies & GNH Research (2016): A compass towards a just and harmonious society. 2015 GNH survey report. Thimphu, Bhutan: Centre for Bhutan Studies & GNH Research.

Csikszentmihályi, Mihály (1991): Flow. The psychology of optimal experience. 1. HarperPerennial ed. New York: HarperPerennial.

Csikszentmihályi, Mihály (2000): Das flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen. 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta (Konzepte der Humanwissenschaften).

Csikszentmihályi, Mihály (2014): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Unter Mitarbeit von Ulrike Stopfel. 1. Aufl. dieser Ausg. Stuttgart: Klett-Cotta.

Csikszentmihályi, Mihály; Latter, Philip; Duranso, Christine Weinkauff (2018): Laufen im Flow. Die Mentaltechnik für ein perfektes Lauferlebnis und maximale Leistung. 1. Auflage. München: riva.

Epicurus (2014): Wege zum Glück. Griechisch - lateinisch - deutsch. 3. überarbeitete Auflage. Hg. v. Rainer Nickel. Berlin: de Gruyter (Sammlung Tusculum).

Frey, Bruno S.; Frey Marti, Claudia (2010): Glück. Die Sicht der Ökonomie. Zürich: Rüegger (Reihe Kompaktwissen CH, 13).

Gallup, Incorporated (2020): How Does the Gallup World Poll Work? Online verfügbar unter <https://www.gallup.com/178667/gallup-world-poll-work.aspx>.

Helliwell, John F.; Layard, Richard; Sachs, Jeffrey D. (2019): World Happiness Report 2019. UN Sustainable Development Solutions Network. Online verfügbar unter <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>.

Lauster, Jörg (2004): Gott und das Glück. Das Schicksal des guten Lebens im Christentum. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.

Plato (2006): Symposion. Griechisch/Deutsch. Stuttgart: Reclam (Universal-Bibliothek, Nr. 18435).

Thomä, Dieter; Henning, Christoph; Mitscherlich-Schönherr, Olivia (Hg.) (2011): Glück. Ein interdisziplinäres Handbuch. Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.

Markierungsschlüssel (für Citavi / Nachbearbeitung)

[[CITAVI:Csíkszentmihályi1990,p.____]] → Csíkszentmihályi (1990), Flow-Grundlegung (Seitenzahl ergänzen).

[[CITAVI:Alesina2018,p.____]] → Alesina/Stantcheva/Teso (2018), Ungleichheit × Mobilitätsglaube (Seitenzahl ergänzen).

[[CITAVI:Bowling2010,p.____]] → Bowling/Eschleman/Wang (2010), Arbeitszufriedenheit × subjektives Wohlbefinden.

[[CITAVI:Faragher2005,p.____]] → Faragher/Cass/Cooper (2005), Arbeitszufriedenheit × Gesundheit.

[[CITAVI:PaulMoser2009,p.____]] → Paul/Moser (2009), Arbeitslosigkeit × psychische Gesundheit.

[[NOTE:literarische_Illustration]] → Hinweis: literarische Illustration (keine empirische Evidenz).

[[TODO:Quelle_einfügen]] → Bitte Quelle nachtragen oder Marker entfernen.

Hinweis: Nach dem Citavi-Import die Marker per Suchen/Ersetzen gezielt durch Citavi-Fuß-/Kurzbelege ersetzen.