

# Streitberg Blickpunkt

Der Newsletter des Streitberg-Forums

April 2010

Ausgabe 4

## Inhalt

Editorial - Was ist eigentlich Flow? Von Werner Bauer

Interview mit Dr. Mihaly Csikszentmihalyi "Living Management" Führung will gelebt sein von Elisabeth Debold (gekürzt, Original unter [www.wie.org/DE/j9/csiksz.asp](http://www.wie.org/DE/j9/csiksz.asp))

Comic: Di Abenteuer fom Hartmut seim Kuseng seinem Hunt: "Bub im Flow" (Carlsen Verlag)

Management-Modell für das 21. Jahrhundert: "Gemeinsam Handeln im Flow" von Jürgen Groß

Die Wissenschaft vom Musenkuss von Judith Rauch (gekürzt, Original in bdw 9/2009)

Gedankenwelten ... von Parmenides, Hermann Weyl, Rüdiger Vaas, Vladimir Nabolow

Impressum

## Editorial

### Was ist eigentlich Flow?

Was ist eigentlich "Flow"? Sie haben ihn schon erlebt. Flow ist, wenn Ihnen etwas leicht von der Hand geht. Fast wie von selbst. Fließend eben. Beim Hobby z.B., wenn Sie einerseits auf Ihr Tun voll konzentriert sind und andererseits völlig locker, völlig unangespannt. Das ist Flow. Es ist eine Art Gefühl. Angenehm. Es macht Spaß. Individual-Flow ist Ihnen also bekannt. Aber wie sieht es aus mit dem Gruppen-Flow? Den haben Sie sicherlich auch schon erlebt. Ober zumindest beobachtet. Wenn eine Fußballmannschaft ganz unerwartet eine weit bessere schlägt z.B. Oder wenn eine Gruppe auf einer Bergtour kurz vor der allgemeinen Erschöpfung plötzlich den „zweiten Wind“ bekommt. Energie aus dem Nichts sozusagen. Keiner weiß, warum. Keiner hat mitbekommen, wie das zustande kam.

Aber genau darum geht es. Zu wissen, wie Gruppenflow zustande kommt. Ob er einfach zufällig so irgendwie passiert. Oder ob man den Flow erzeugen kann.

Man kann. Gruppenflow hat immer mit gemeinsamem Handeln zu tun. Wenn es einer Gruppe gelingt, die individuellen Potentiale ihrer Mitglieder zu bündeln, ist sie im Flow. Und zwar so lange, bis sie wieder damit beginnt, sich gegenseitig ihre Defizite vorzuhalten. Vorzugsweise die persönlichen natürlich. Was nicht bedeutet, daß Kritik automatisch zum Flow-Absturz führt. Wenn die Kritik zur Sache geht und die Anerkennung zur Person, bleibt die Gruppe im Flow. Umgekehrt nicht. Zugegeben, es ist nicht immer leicht, die Kritik zur Sache zu schicken und die Person unbeschadet zu lassen. Aber eben die Voraussetzung für lange anhaltenden Gruppenflow.

Und nicht zu vergessen, vom Gegeneinander zum Miteinander geht es nur durch die Auseinandersetzung hindurch. Kuschelgruppen haben oft die Neigung, sich an der Auseinandersetzung vorbei zu mogeln. „Um des lieben Friedens willen“. Der Preis ist zu hoch.

Auseinandersetzungen, die ungeführt bleiben, binden Energie, wandeln sich gerne zu Schwelbränden. Hoch gefährlich, weil schwer zu löschen.

"Brutalo-Gangs" machen genau das Gegenteil: Auseinandersetzungen werden rücksichtslos geführt. Drauffhauen, wer zuckt, outet sich als Weichei. Das vernichtet Energie, schadet mehr, als es nutzt. Hochleistungsteams dagegen suchen sich einen Weg zwischen den beiden Extremen.

Und es lohnt sich. Eine Gruppe im Flow entwickelt eine Motivation und eine Leistungsfähigkeit, die ihr normales Niveau bei weitem übersteigt.

Was kann man tun, um Hochleistungsteams zu entwickeln?

*Ein anastfreies Klima schaffen.* Wenn der Umgang untereinander ohne Drohungen, Verletzungen oder giftigen Wettbewerb ermöglicht wird, geht die Angst, und die Offenheit kommt. Offenheit wiederum schafft Transparenz und Klarheit.

*Das Anders-sein des Anderen als Kreativ-Quelle erkennen* und nicht mehr als Störung werten. Das setzt ungeahnte, bisher nicht genutzte Energien frei. Und schafft Bindung, die Voraussetzung für Vertrauen

*Vertrauen über Kontrolle stellen* Systeme, Sozietäten, Gruppierungen, die Kontrolle über Vertrauen stellen, verbrauchen unnötig viel Energie um die Kontrolle aufrecht zu erhalten. Die politischen Systeme des Ostens sind genau daran regelrecht verhungert.

*Fördern statt verwöhnen.* Aufgaben stellen, Ziele setzen die fordern aber nicht überfordern. Aufgaben, die gemeinsames Handeln benötigen und ermöglichen. Gemeinsam planen, gemeinsam tun und gemeinsam einen vitalen, erkennbaren Nutzen erzeugen. Auch der schafft Bindung schweiß zusammen, bringt Hochleistung auf Dauer.

*Sich Permanent auseinandersetzen.* Das ist die einzige Möglichkeit Auseinandersetzungs-Profi zu werden. Wenn eine Gruppe gelernt hat sich permanent auseinanderzusetzen, tut sie das mit heiterer Gelassenheit, Neugier, Interesse an einander und gegenseitigem Respekt. Offen, konkret, direkt. Und nicht verdeckt, hinterum. Intrigant. Niedermachen, auf Schwächen herumtrampeln anschwärzen, all das benötigen Flow-Gruppen nicht. Flow-Gruppen sind Winner-Teams sind Hochleistungsteams, die jeden so integrieren wie er ist.

*Und natürlich Erfolge feiern.* Aber das tun Sie ja sicherlich schon längst.

### Drei Fragen, die ein Team sich stellen muss

Wie kommt jedes einzelne Teammitglied eigentlich an sein persönliches Potential? Oft fällt es einer Gruppe leichter, das Potential eines Teammitglieds zu sehen, als dem Einzelnen selber. Die Methode ist einfach: wenn Sie das Beste im Anderen sehen, locken Sie genau dies aus ihm und aus Ihnen selbst hervor. Umgekehrt funktioniert es natürlich auch, wie wir alle wissen. Da haben wir also eine Wahl.

Wie kommt man in ein Team? Muß man sich reinschleimen, reinboxen und reinimponieren? Oder wird man verständnisvoll eingeladen unterstützt, begleitet. Bekommt man seinen Platz in der Gruppe durch die Gruppe selbst angeboten oder muss man sich den, wie auch immer erkämpfen? Erschleichen? Winner-Teams wählen die Unterstützung / wohl wissend, daß sie auf diese Weise am schnellsten und leichtesten ans Potential "Ihres" Neuen kommen.

Und wie kommt das Team letztlich ins Handeln? Braucht die Gruppe 4 Monate oder 4 Wochen, um eine "Baustelle" zu eröffnen oder zu schließen? Wie schnell kommt man durch die meist chaotische "Findungs-Phase" bei Beginn eines neuen Projekts?

Nun, da wären wir wieder am Anfang unseres kleinen Exkurses zum Thema "Flow-Team". Ein solches Team stürzt nicht in Verwirrung oder ergeht sich in gegenseitigen Schuldzuweisungen. Ein Flow-Team kennt die „geheimnisvollen“ selbstorganisatorischen Kräfte, die uns Primaten zu eigen sind, hat sie oft genug erlebt und gelernt, sie zu nutzen.

Kleiner Tipp zum Schluss: vielleicht machen Sie mal mit Ihrer Gruppe eine Streitberger Schnitzeljagd, da werden Sie genau diese gruppenspezifischen Phänomene erleben. Schauen Sie mal nach unter [www.winner-teams.de](http://www.winner-teams.de) und klicken Sie auf "Schnupperschnitzeljagd".

Viel Spaß beim Lesen

Bis bald

Ihr Werner Bauer



# Flow mit Seele

## Ein Interview mit Dr. Mihaly Csikszentmihalyi - von Elizabeth Debold

Weithin bekannt wurde Csikszentmihalyi [sprich: tschik-sent-mi-hay] vor allem wegen seines 1990 erschienenen Bestsellers Flow: The Psychology of Optimal Experience\*, in dem er den Begriff "Flow" erforscht und charakterisiert als ein "Im-Flow-sein" als die optimale und zutiefst erfüllende menschliche Erfahrung, vollkommen in einer Tätigkeit aufzugehen. Flow findet sich in den bildenden Künsten, im sportlichen Wettkampf, in der spirituellen Praxis oder bei einer fesselnden Arbeitsaufgabe und beschreibt den starken, ausschließlich beim Menschen zu findenden Antrieb, über sich selbst hinauszuwachsen, über Begrenzungen zu triumphieren.

Sein Lebenswerk beschreibt Csikszentmihalyi als den Versuch, "herauszufinden, was uns Menschen wirklich glücklich macht", wobei er das Wort "wirklich" betont denn für ihn ist Glück weder einfach "Flow", noch das Gefühlserlebnis von Freude und Vergnügen. Das Glück, auf welches er verweist, beinhaltet die permanente Herausforderung, über ein reines Eigeninteresse hinauszugehen und sich als Teil von etwas Größerem einzubringen. In seinen Büchern The Evolving Self\*\* und Finding Flow\*\*\* entwickelt er eine ethisch-moralische Perspektive auf Flow als einer evolutionären Kraft.

Indem er das Konzept des Flow mit unserem heutigen Verständnis der alten Weisheitslehren verknüpft, bietet er ein neues Paradigma für das menschliche Leben an, welches in seiner Erkenntnis wurzelt, dass wir Menschen jetzt die einzigartige Gelegenheit und Verpflichtung haben, bewusst an der Evolution mitzuwirken.

\*dt. Titel: Flow: Geheimnis des Glücks

\*\*dt. Titel: Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend

\*\*\*dt. Titel: Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses

### Interview

ED: In Ihren Werken The Evolving Self und Finding Flow sprechen Sie über die Evolution, insbesondere über die menschliche Evolution. Würden Sie bitte definieren, was Sie unter "Evolution" verstehen?

Mihaly Csikszentmihalyi: Nun, rein theoretisch betrachtet, bedeutet "Evolution" für mich die zunehmende Komplexität von Materie. Durch diesen Prozess erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich Bewusstsein entwickelt. Dieser Prozess erreichte seinen bisherigen Höhepunkt mit dem menschlichen Nervensystem, dem zur Zeit kompliziertesten existierenden System zur Codierung und Speicherung von Informationen aller Art.

Wir haben es hier mit einem außerordentlich komplex strukturierten System zu tun, das hochkomplizierte Differenzierungen aufweist, welche jedoch wunderbar integriert sind. Differenzierung und Integration, diese beiden Bausteine der Komplexität begegnen uns in der Evolution immer wieder. Die Differenzierung gestattet uns die Nutzung verschiedener Bereiche, beispielsweise verschiedener Gehirnzellen und Neurone zur Speicherung von Informationen. Gleichzeitig sind die differenzierten Zellen miteinander verknüpft, oder, anders ausgedrückt, integriert, so dass sie sozusagen miteinander kommunizieren und Informationen austauschen können, verstehen Sie? Man könnte demnach die Evolution als einen Prozess bezeichnen, durch welchen Materie komplexer wird und folglich komplexeres Bewusstsein ermöglicht.

Des weiteren können wir natürlich sehen, wie die Auswirkungen der zunehmenden Bewusstwerdung des Menschen schnell über die rein physische Evolution hinausgehen. Als der Mensch begann, Informationen nicht mehr ausschließlich in seinem Gehirn zu speichern, sondern auch außerhalb, zuerst in Höhlenmalereien, dann in Bauwerken, später in Büchern und noch später in Computern und so weiter, war das die Geburt der kulturellen Evolution. Das erweitert zunehmend die Menge der Informationen über das Universum, die wir bearbeiten und verarbeiten können.

Ja, und jetzt, wo wir uns dessen, was im Kosmos vor sich geht, bewusst geworden sind, müssen wir für uns selbst entscheiden, in welche Richtung all diese Informationen gelenkt werden und wohin sie führen sollen. Ich persönlich glaube jedenfalls nicht, dass der Verlauf der Evolution vorherbestimmt ist. Und rein theoretisch betrachtet sind die Wegweiser für unsere Entscheidungen meiner Ansicht nach wiederum Differenzierung und Integration. Denn wir wünschen uns doch eine Zukunft, in der jeder Mensch die Freiheit hat, sich seinem einzigartigen genetischen Code gemäß zu entfalten, und wir wollen, dass diese Freiheit wunderbar differenzierte Blüten treibt. Gleichzeitig jedoch sollte jeder Mensch auch erkennen, dass er Teil von etwas viel Größerem ist. Hier kommt dann die Integration ins Spiel: Sie beginnt mit einem Gefühl der Zugehörigkeit, zu einer Familie, zu einer ethnischen Gruppe, einer religiösen Konfession oder einer Nation. Doch solange wir nicht erkennen, dass wir auch ein Teil aller Lebenssysteme und des Planeten selbst sind und dass es jenseits dessen, was wir wahrnehmen können, etwas gibt, von dem wir ein bewusster Teil sein sollen, wird der Evolution meines Erachtens kein allzu großer Erfolg beschieden sein.

### Flow für die Evolution

ED: In Ihrer Forschungsarbeit haben Sie die bedeutsame Verwandtschaft zwischen der Evolution und dem, was Sie "Flow" oder die optimale menschliche Erfahrung nennen, untersucht. Könnten Sie dazu etwas sagen?

MC: Meinenatürlich unbewieseneVermutung ist, dass, wenn ein Organismus lernt, Handlungen, die der Erweiterung seiner Fähigkeiten dienen, als positiv zu empfinden, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass er etwas ganz Neues erfindet, entdeckt oder lernt und besser wird in dem, was er tut. Diese Kombination, viel zu riskieren, um sein Bestes geben zu können oder sogar darüber hinauszugehen und dieses Risiko auch noch zu genießen, ist ein glücklicher Umstand. Wir sind offenbar eine Spezies, die mit einem Hunger nach Grenzerweiterung gesegnet ist. Die meisten anderen Arten scheinen damit zufrieden zu sein, wenn für ihre Grundbedürfnisse gesorgt und ihre Homöostase wiederhergestellt ist: Sie haben gegessen, nun können sie ausruhen. Punkt. Aber in unserem menschlichen Nervensystem wurdevielleicht nur durch glückliche Fügung oder Zufalleine Verbindung geknüpft zwischen Freude und Herausforderung beziehungsweise dem Suchen nach Herausforderungen.

ED: Es besteht also eine Beziehung zwischen einem Glücksempfinden und dem Verlangen nach neuen Herausforderungen?

MC: Ja, genau. Wie die meisten anderen Arten haben wir in unserem Nervensystem eine Verknüpfung zwischen Essen und Lustgefühlen, sowie zwischen Sexualität und Lustgefühlen entwickelt. Wäre dies nicht der Fall, dann würden wir vermutlich viel weniger essen und uns seltener fortpflanzen. Das Überleben hängt bis zu einem gewissen Grad davon ab, dass jene Dinge, die für ein Überleben notwendig sind, Vergnügen bereiten. Beginnt man aber, Dinge zu genießen, die über ein bloßes Überleben hinausgehen, erhöht sich dadurch die Chance der eigenen Transformation und Evolution. Und da der Zustand, den ich "Flow" nenne, von steigenden Herausforderungen und einem Wachsen der Fertigkeiten abhängt, führt er folglich zu größerer Komplexität, das heißt, zu größerer Differenzierung und Integration des Organismus.

ED: Kommen wir noch einmal zum "Flow" zurück. Würden Sie bitte erklären, was damit gemeint ist?

MC: Anfang der sechziger Jahre schrieb ich meine Dissertation über junge Kunststudenten am Chicago Art Institute. Ich stellte fest, dass sie, während sie malten, fast in eine Art Trance fielenein Phänomen, das mir aus eigener Erfahrung vertraut war. Sie schienen nichts um sich herum wahrzunehmen und bewegten sich wie von etwas in ihrem Innern besessen. Hatten sie ein Gemälde beendet, betrachteten sie es ein paar Minuten lang befriedigt. Dann stellten sie das Bild beiseite und ließen es anschließend weitgehend unbeachtet. Wichtig war jetzt nur noch die neue leere Leinwand. Ganz augenscheinlich hat der Prozess der Beschäftigung mit dem werdenden Bild etwas so Anziehendes, dass er sich über alles andere hinwegsetztaüber vielleicht dem Bedürfnis zu essen, zu schlafen und die Toilette aufzusuchen. Ich wollte in Erfahrung bringen, was die Psychologen über dieses Phänomen, diesen Zustand vollkommenen Engagements, geschrieben hatten. Doch das war nicht viel. Ich erkannte, dass dieser Aspekt menschlichen Verhaltens seitens der Psychologie weitgehend außer Acht gelassen worden war. Und wenn einmal jemand sich damit auseinandergesetzt hatte, dann mit der Vorstellung, dieses Verhalten sei ein zielorientiertes Mittel zum Zweckohne es also als eine Handlung um ihrer selbst willen anzusehen.

In den frühen siebziger Jahren sprach ich mit Schachspielern, Bergsteigern, Musikern und Basketballspielern. Ich bat sie zu beschreiben, was sie erlebten, wenn das, was sie taten, richtig gut lief. Natürlich rechnete ich mit den unterschiedlichsten Geschichten. Doch die Interviews schienen sich in vielen wesentlichen Aspekten auf ein und dieselbe Qualität der Erfahrung zu konzentrieren. Zum Beispiel sagten alle, dass man völlig in dem, was man täte, aufginge, dass die Konzentration sehr hoch wäre, dass man von Augenblick zu Augenblick genau wisse, was man zu tun habe und eine sehr direkte und schnelle Rückmeldung darüber erhalte, wie gut man bei seiner Arbeit wäre, und weiter noch, dass den eigenen Fähigkeiten zwar das Äußerste, jedoch nie zu viel abverlangt würde. Mit anderen Worten, die Herausforderungen und die Fertigkeiten hielten sich die Waage. Und waren all diese Bedingungen simultan gegenwärtig, vergaß man seine Alltagsorgen und sogar sich selbst als etwas Getrenntem von dem, was gerade vor sich gingman war sich bewusst, dass man Teil von etwas Größerem war und bewegte sich entlang der inneren Logik der Handlung.

Jeder sagte gleichermaßen aus, es wäre wie von einer Strömung getragen zu werden, spontan, mühelos, wie ein Fließen [Flow]. Zudem vergäße man die Zeit und fürchte sich nicht vor Kontrollverlust. Man wäre sicher, die Situation, wenn nötig, unter Kontrolle zu haben. Es wäre aber schwer zu bewerkstelligen, weil die Anforderungen hart seien. Es fühle sich auf der einen Seite zwar mühelos an, wäre aber dennoch extrem abhängig vom Konzentrationsvermögen und den Fertigkeiten. Es wäre also eine Art von paradoxem Zustand, wo man auf einem angenehmen Grad zwischen Streben und Unruhe einerseits und Langeweile andererseits stände. Man funktionierte auf diesem schmalen Grat, wo man gerade eben das tun konnte, was getan werden musste.

Seit dieser Zeit haben Kollegen von mir zigtausende Menschen in aller Welt interviewt Tuchweberinnen im Hochland Borneos, meditierende Mönche in Europa, auch katholische Dominikanermönche, und viele, viele andereund sie alle sagten dasselbe.

"Flow" scheint also ein phänomenologischer Zustand zu sein, der in allen Kulturen gleich ist. Was die Menschen tun, um in diesen Zustand zu gelangen, ist höchst unterschiedlich, aber das Erleben selbst wird auf sehr ähnliche Weisen beschrieben.

ED: Wie fördert Flow denn nun die Evolution?

MC: In gewisser Weise ist Flow das, was unser menschliches Bedürfnis, über das Vorhandene hinauszugehen, antreibt. Ich habe festgestellt, dass der Kreativität oder der optimalen Erfahrung stets ein Ringen innewohnt, denn zum einen muss man sich in hohem Maße öffnen, andererseits aber auch ganz tief in sich gehen. Das sind die beiden Prozesse, Differenzierung und Integration, die Hand in Hand gehen müssen, damit sich die Komplexität entfalten kann. Ich sehe im Flow eine äußerst wichtige Antriebskraft für die Evolution der Komplexität. Er gibt uns den Ansporn, die Motivation und den Lohn für unser Hinausgehen über bereits Erreichtes. Aber Flow gibt uns keine ethischen Richtlinienendeswegen muss es meiner Ansicht nach ein Flow mit Seele sein.

ED: Wie fördert Flow denn nun die Evolution?

MC: In gewisser Weise ist Flow das, was unser menschliches Bedürfnis, über das Vorhandene hinauszugehen, antreibt. Ich habe festgestellt, dass der Kreativität oder der optimalen Erfahrung stets ein Ringen innewohnt, denn zum einen muss man sich in hohem Maße öffnen, andererseits aber auch ganz tief in sich gehen. Das sind die beiden Prozesse, Differenzierung und Integration, die Hand in Hand gehen müssen, damit sich die Komplexität entfalten kann. Ich sehe im Flow eine äußerst wichtige Antriebskraft für die Evolution der Komplexität. Er gibt uns den Ansporn, die Motivation und den Lohn für unser Hinausgehen über bereits Erreichtes. Aber Flow gibt uns keine ethischen Richtlinienendeswegen muss es meiner Ansicht nach ein Flow mit Seele sein.

ED: Sie benutzen in Ihrem Werk auch den Begriff "Transzendenz". Was meinen Sie damit?

MC: Meiner Ansicht nach bezeichnet Transzendenz im Grunde die Fähigkeit, jene Schleier der Illusion beiseite zu schieben und zu sagen: "Also gut, dies sind die Bedingungen, unter denen ich agiere, das sind meine genetischen Anlagen und jenes sind meine kulturellen Instruktionen und Programme. Was werde ich nun also tun?" Wenn jemand dann aufsteht und sagt: "Ja, alles drängt mich in diese Richtung, dennoch versuche ich, die Wirkung meiner Handlungen auf das gesamte System, in dem ich lebe, abzuschätzenTiere, Pflanzen, Wasser, Luft und so weiter inbegriffenund unter den gegebenen Umständen werde ich mit meinem Programm nicht länger fortfahren, sondern stattdessen versuchen, eine klare Stellung zu beziehen", dann ist das für mich Transzendenz, weil es über die bestimmenden Kräfte, die eine Person vermeintlich kontrollieren, hinausgeht.

Auf des Messers Schneide

ED: Sie scheinen in dem, was Sie schreiben, anzudeuten, dass wir sowohl kollektiv als auch individuell einen evolutionären Schritt tun müssen. Könnten Sie zu diesem Schritt etwas sagen?

MC: Ja. Also, ich kann ihn nicht ganz, sondern nur teilweise sehen, ich weiss nicht genau, was kommen wird. Ich mag nicht, wenn man sich von oben herab äußert, wie zum Beispiel: "Jeder soll dies tun" oder: "Jeder soll das tun". Ich finde, jeder sollte für sich darüber nachdenken, was wir als einzelne tun können, was unsere Pflicht und Verantwortung gegenüber unserer Gemeinschaft, unserer Familie oder einfach nur uns selbst gegenüber istvon unserer persönlichen Verantwortung bis hin zu dem, was wir für die Nation oder für den ganzen Planeten tun können. Man kann auf so vielen Ebenen Entscheidungen fällen, die entweder die Evolution fördern oder aber sie entgleisen lassen. Deshalb versuche ich einfach, den Menschen ins Bewusstsein zu rufen, dass sie für die Evolution verantwortlich sind, dass sie sich auf des Messers Schneide befinden. Wir alle befinden uns auf des Messers Schneide bezüglich der Evolution. Durch unsere Handlungen wird die Zukunft in Kraft gesetzt, darin liegt unsere Verantwortung. Wir sollten unsere großartigen Pläne vergessen und vielmehr uns selbst als Werkzeug betrachten, oder vielleicht nicht als Werkzeug, sondern als Pseudopodium [biol. Scheinfüßchen; Anm. d. Übers.] der Evolution sehen. Wir sind für uns selbst die Evolution.

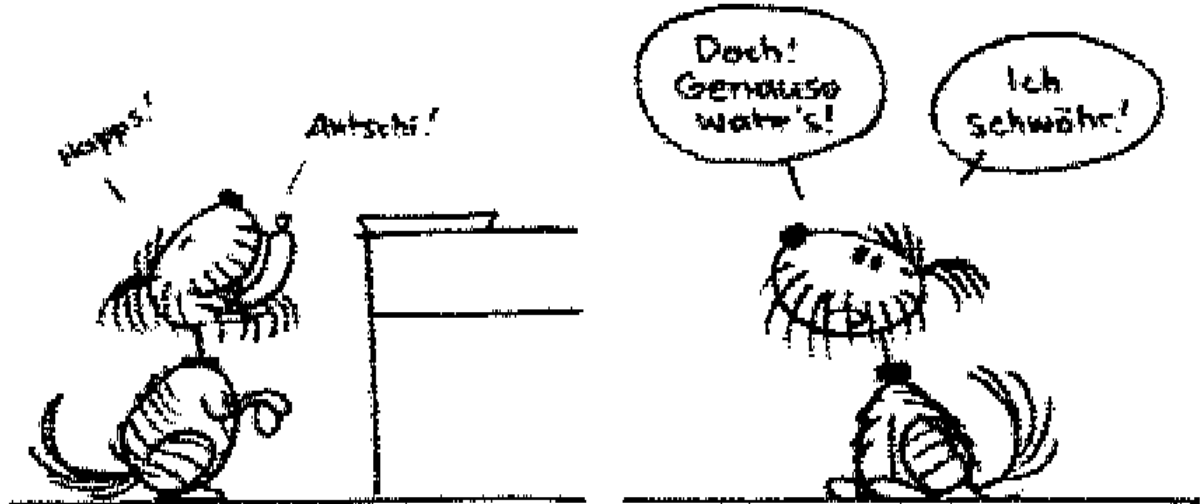
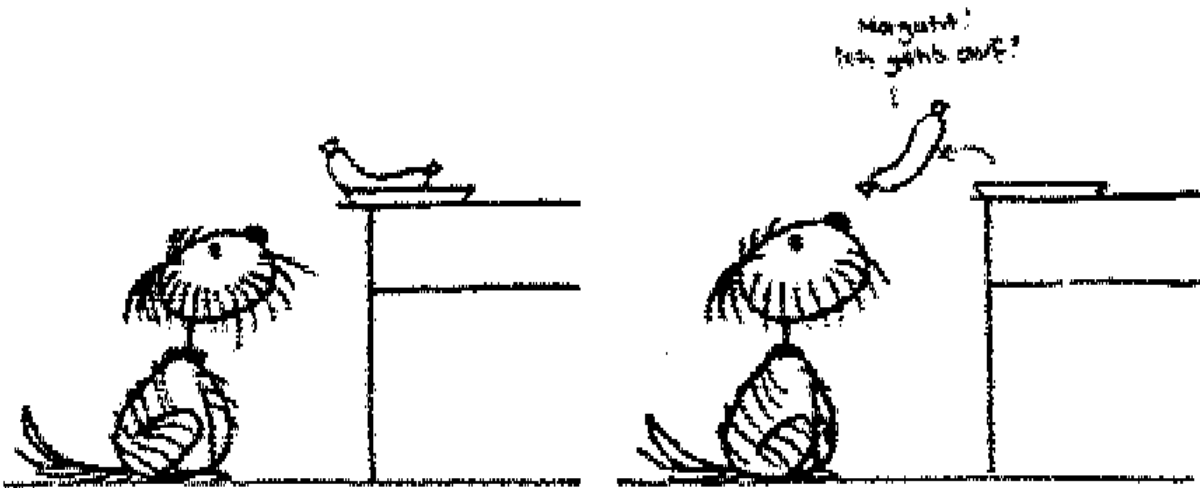
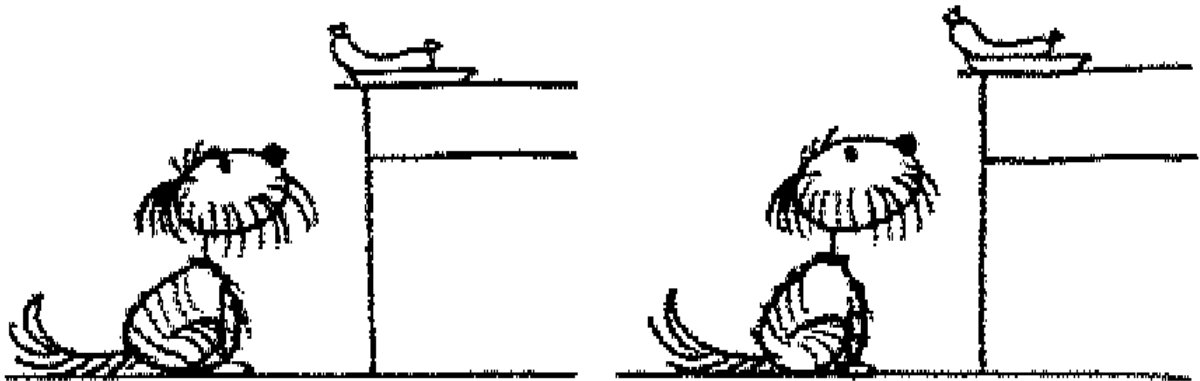
ED: All die Aspekte, die Sie ansprachen, wie die Übernahme von Verantwortung füreinander, für unsere Arbeit, für die Erde, sind sehr lebensbejahend. Heißt dies, dass die Evolution ein Ziel verfolgt?

MC: Soweit ich weiß, verfolgt die Evolution kein Ziel im menschlichen Sinne. Aber weil wir Menschen sind, können wir ihr einen Sinn geben. Wir sind jetzt verantwortlich für die Evolution, für das Leben. Es ist nicht länger ein geistloses Universum, das heißt, es ist ein geistloses Universum, welches jedoch vermittelt der Komplexität einen Geist erzeugt hat, der jetzt entscheiden muss, wohin wir gehen wollen.

So gesehen hat sie jetzt ein Zielunser Ziel. Wir müssen jetzt über dieses Ziel entscheiden. Was ich zu erklären versuche ist, dass die Komplexität, die in der Vergangenheit beabsichtigt oder nichtvon der Evolution erzeugt wurde, uns die Gelegenheit geschaffen hat zu sagen: "Ja, dies ist es, was wir wirklich sein wollen, dies ist es, dessen bewusste Urheber wir sein wollen".

Comic: "Bub im Flow"

# DI ABENTEUER FOM HARTMUT SEINEM KUSENG SEINEM HUNT



# Management-Modell für das 21. Jahrhundert

## Gemeinsam Handeln im Flow von Jürgen Groß

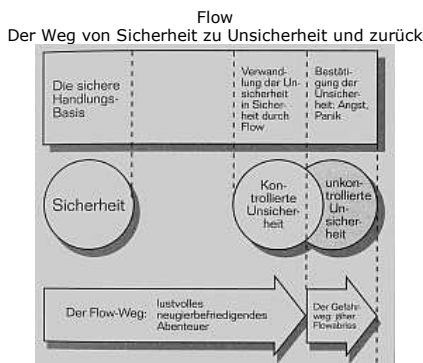
Die Verhaltensbiologie  
Mit intensiven Beobachtungen von Tiergruppen und unzähligen Experimenten hat die Verhaltensbiologie von Konrad Lorenz bis heute die Triebe und ihre Funktionsweise umfassend erforscht. Triebe werden die fünf Verhaltensweisen genannt, die durch Lust belohnt werden:

<b>Trieb</b>	<b>Lust</b>
Nahrungstrieb	Sättigung
Sexualtrieb	Befriedigung
Aggressionstrieb	Anerkennung
Sicherheitstrieb	Flow
Gemeinsames Handeln	Bindung

Maßgeblich für Triebe sind der Reiz oder der Auslöser für die Triebhandlung, die Handlungsbereitschaft oder der Antrieb und die Lust als Belohnung für die Triebhandlung. Die Verhaltensbiologie beschreibt unter dem Begriff der doppelten Quantifizierung, dass das Produkt aus Reizstärke und Handlungsbereitschaft bestimmt, ob es zur Triebhandlung kommt oder nicht. Der Antrieb steigt mit der Zeit, die seit der letzten Triebhandlung verstrichen ist, an und führt zum Appetenzverhalten, dem aktiven Aufsuchen von Reizen. Die ersten beiden Triebe aus der obigen Tabelle sind grundlegender Natur und brauchen im Hinblick auf Managementsysteme nicht weiter berücksichtigt werden. Die drei weiteren sollten wir uns aber einmal genauer anschauen.

**Aggressionstrieb:** Die Aggression ist ein Trieb, bei dem der Reiz die Aussicht auf einen Sieg und die Lust die damit verbundene Anerkennung ist. Der Reiz kann aber auch eine Herausforderung mit der Aussicht auf Anerkennung, in welcher Form auch immer, sein. Hier liegt der Schlüssel zu jeder Form von Motivation. Es werden fast unvorstellbare Anstrengungen in Kauf genommen, ob in Sport, im Ehrenamt oder eben im Beruf. Voraussetzung ist eine echte Herausforderung und die Aussicht, auch die volle Anerkennung für die Meisterung der Herausforderung zu bekommen. Wichtig ist hier noch die Unterscheidung zwischen innersozialen und außersozialen Aggressionen. Innersozial hat die Aggression etwas Sportives und kann so zur Gesamtfitness der Sozietät beitragen, und die Teams im "Dauerflow" halten. Außersozial ist die Aggression vernichtend und wird meist mit dem Ziel geführt, den Gegner zu vernichten. Will man dies verhindern, so muss man eine Art übergeordnete Gesamtszieltät schaffen.

**Sicherheitstrieb:** Der Sicherheitstrieb wird oft auch als Neugiertrieb bezeichnet. Was hat aber Sicherheit mit Neugier zu tun? Bedarf es nicht gerade des Mutes und der Risikobereitschaft, um Neues zu erkunden? Genau so ist es - durch unsere Neugier sind wir immer bestrebt, Neues zu erkunden und dabei wandeln wir Unbekanntes und Bekanntes um und erzeugen so Sicherheit. Um mit der Lust „Flow“ belohnt zu werden, muss das Unbekannte zwei Bedingungen erfüllen: Erstens muss es uns etwas „angehen“, muss an irgendetwas Bekanntes anknüpfen, sonst lässt es uns kalt. Zweitens muss es für uns eine erreichbare Herausforderung sein. Ist das Unbekannte für uns unerreichbar, dann reagieren wir mit Angst. Ist das Unbekannte keine Herausforderung, reagieren wir mit Langeweile. Der schmale Pfad zwischen Angst und Langeweile wird in der Literatur als Flow-Kanal beschrieben.



**Gemeinsames Handeln:** Auch gemeinsames Handeln ist ein Trieb und wird durch Bindung belohnt. Die Verhaltensbiologie hat dies beobachtet und wir alle kennen das wunderbare Gefühl von Nähe und mentaler Übereinstimmung. Gemeinsames Handeln erzeugt Bindung und Bindung ist Voraussetzung für gemeinsames Handeln. Dies führt zu einer Selbstverstärkung, muss aber auch erst einmal in Fahrt kommen. Damit das gemeinsame Handeln gelingen kann und auch zu Bindung führt, müssen Fairness, Gerechtigkeit und Wahrhaftigkeit im Team vorherrschen. Hier muss der Einzelne Vertrauen als Investition als "Vorschubvertrauen" im wahrsten Sinne des Wortes einbringen.

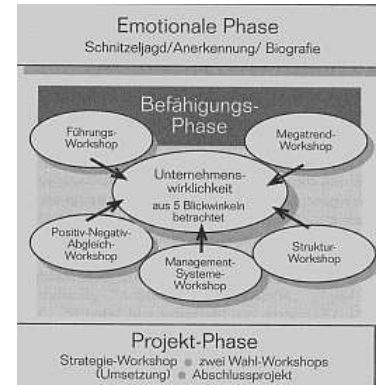
Die Neurobiologie  
Die Funktionsweise der Triebe und vor allem auch des Bindungstriebes ist jetzt auch von der Neurobiologie nachgewiesen worden. Viele Versuche zu diesem Thema sind im Buch „Das PRINZIP Menschlichkeit“ von Joachim Bauer, vorgestellt im STREITBERG Blickpunkt 2, beschrieben. In unserem Gehirn gibt es ein komplettes neurologisches System für die Belohnung. Die Verhaltensbiologen haben das als Lust bezeichnet. In diesem Belohnungssystem spielen drei Botenstoffe eine entscheidende Rolle.

Botenstoff	Wirkung
Dopamin	liefert Antrieb und Energie, stärkt die Konzentration und das Wohlbefinden
endogene Opiode	Sanfte wohltuende Wirkung, stärken die Lebensfreude, lindern das Schmerzempfinden, stärken das Immunsystem
Oxytozin	wird bei vertrauensvollen Bindungen hergestellt und erhöht das Vertrauen, erzeugt Interesse und Lust an länger andauernden Partnerschaften

Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Das Appetenzverhalten, die aktive Suche nach dem Reiz, wird im Körper durch das Dopamin ausgelöst. Zusätzlich erhöht das Oxytozin die Chancen, dass es zu einer vertrauensvollen Begegnung kommt. Die endogenen Opiode sind dann die Belohnung. Zahlreiche Versuche haben gezeigt, dass es diese Botenstoffe sind, die das von der Verhaltensbiologie beschriebene Triebverhalten steuern. Das heißt, Kommunikation und Kooperation sind keine Erfindung unseres Intellekts, sondern es sind fest in unserem Körper eingebaute Programme. Es entspricht unserer Natur, feste vertrauensvolle Partnerschaften einzugehen und zu suchen.

Das Management 2.0  
In der Management-Literatur wird der Ruf nach „Managementinnovationen“ immer lauter. In seinem Bestseller „Das Ende des Managements“ proklamiert Gary Hamel, wie der Titel schon verrät, das Ende der systematischen Betriebsführung nach Taylor. An zahlreichen Beispielen aus der Unternehmenslandschaft zeigt er auf, wie heute schon Unternehmen durch innovative Management-Methoden versuchen, das gesamte kreative Potenzial der Mitarbeiter zu erschließen. Unternehmen sind heute meist streng hierarchisch organisiert. Die Mitarbeiter erfüllen Ihre „Pflicht“, aber die „Kür“ wird meist in der Familie, im Hobby oder im Ehrenamt erbracht. Dieses Potenzial ist nur durch mehr Selbstbestimmung und Selbstorganisation zu erschließen und führt automatisch zu demokratischeren Management-Systemen. Dieser Wandel ist aber für Unternehmen nicht einfach, weil ein Kontrollverlust befürchtet wird, der zum Chaos führen könnte. Auch greift ein solcher Wandel tief in die Machtstrukturen eines Unternehmens ein und stellt Dinge in Frage, die heute für das Management Ruhm und Anerkennung bedeuten. Auch an den von Gary Hamel genannten Beispielen erkennt man, dass Unternehmen diesen Schritt wagen, die entweder eine Krise erkannt haben und deshalb fast keine andere Wahl haben, oder aber, die einer starken Vision folgen und noch keine Hierarchie haben, die von diesen Methoden bedroht wird. Es gibt aber auch schon einen erprobten Weg, der zu mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation führt und so das ganze Potenzial der Mitarbeiter aktiviert, ohne gleich alle Strukturen über den Haufen zu werfen.

Der STREITBERG-Prozess  
Die Forschungen auf dem Gebiet der Verhaltens- und Neurobiologie zeigen deutlich auf, wie ein „artgerechtes“ Betriebsumfeld auszusehen hätte und auch die Ökonomen und Betriebswirte erkennen, nach welchen Grundsätzen ein Unternehmen im 21. Jahrhundert geführt werden sollte, nur der Weg dorthin, der ist noch nicht ausgeschliffert. Es gibt ihn aber und Unternehmen gehen ihn seit über 10 Jahren. Der Weg heißt STREITBERG-Prozess und ist aus der Sanierungsarbeit mit angeschlagenen Unternehmen entstanden. Er folgt dem methodischen Ansatz der Verhaltensbiologie, dass gemeinsames Handeln Bindung braucht und Bindung nur durch gemeinsames Handeln entstehen kann. Das heißt, dass der Teamcoaching-Prozess mit dem gemeinsamen Handeln anfangen muss und nicht aus einzelnen Maßnahmen bestehen kann. Er kann nur prozesshaft nachhaltig erfolgreich sein. Im STREITBERG-Prozess begleiten zwei autorisierte Coaches das Team 24 Tage, je zwei Tage pro Monat, ein Jahr lang. Der gesamte Prozess ist in drei Phasen untergliedert.



Die emotionale Vorphase ist in jedem Gruppenprozess unabdingbar, nicht nur im STREITBERG-prozess, was aber eher selten berücksichtigt wird. Die Befähigungsphase erzeugt einerseits das dringend nötige Commitment auf die Werkzeuge und Methoden, andererseits betrachtet die Gruppe ihre Unternehmenswirklichkeit sehr analytisch aus fünf verschiedenen Blickwinkeln.

In der ersten Phase wird ein emotionales Commitment geschaffen als Grundlage für alle weiteren Schritte. Erst wenn jedes Individuum sein Potenzial bestätigt bekommt, als Person nicht mehr hinterfragt wird, sondern von dem Team in seinem „So-sein“ akzeptiert ist, kann es selbst sein Potenzial erkennen, entwickeln, einbringen und ggf. sogar über sich hinaus wachsen.

In der zweiten Phase wird ein ebenso dringend benötigtes Commitment auf Werkzeuge und Methoden erzeugt. Das Team betrachtet die Unternehmenswirklichkeit dabei sehr analytisch aus fünf verschiedenen Blickwinkeln. Hierbei geht es um Standortbestimmung, Führungssituationen, Management-Systeme, Megatrends und Organisationsstrukturen. Der STREITBERG-Prozess benötigt übrigens kein bestimmtes Management-System und kein spezielles Organisationsmodell. Er ist kompatibel zu allen Modellen und Systemen.

In der dritten Phase wird dann das gemeinsame Handeln erprobt, trainiert und gefestigt. Nach einem Strategie-Workshop folgen zwei Wahl-Themen und ein Abschlussprojekt. Gemeinsames Handeln heißt übrigens gemeinsam planen, gemeinsam agieren und den Nutzen gemeinsam erleben.

Mehr zum STREITBERG-Prozess und den einzelnen Workshops gibt es unter <http://www.streitberg-prozess.de>.

Das Ergebnis  
Das Ergebnis dieses Prozesses sind Teams, die ausgeprägte Individuen integrieren, weil sie die Unterschiedlichkeit der Blickpunkte als ihre Kreativquelle entdeckt haben. „Meins-ist-besser-als-deins“-Konflikte sind in solchen Teams unnötig. Diese Teams äußern Anerkennung zur Person und Kritik zur Sache, stellen Vertrauen über Kontrolle und halten gegenseitige Akzeptanz für wichtiger als sich gegenseitig ständig Verhaltensänderungen abzufordern. Sie sind permanent auf Entdeckungsreise, getrieben von Neugier, Wissbegier, Lust an der Leistung, gesundem Wettbewerb und bauen dabei verlässliche Bindungen auf. Optimisten und Pessimisten werden integriert, weil sie am Wert und am Abgleich beider Arten, die Welt zu sehen, gleichermaßen interessiert sind. Die ewige Diskussion über das halbvoll bzw. halbleere Glas hat ein Ende. Das Ergebnis sind Teams bzw. Organisationen, die ihre gesamte Energie dem gemeinsamen Ziel zur Verfügung stellen und in einer „artgerechten“ Umgebung Höchstleistung erbringen.

Das Fazit  
Der STREITBERG-Prozess wird seit über 10 Jahren von der GUK-STREITBERG, Gesellschaft für Unternehmenskultur, Coaching und Unternehmensentwicklung angeboten. Mehr als 40 Gruppen aus allen Branchen und allen Organisationsgrößen haben den Prozess durchlaufen, ob Polizei-Inspektionen, Großkonzern, Schule oder Krankenhaus - alle Sozietäten haben die gleichen positiven Erfahrungen gemacht. Mit der STREITBERG-Methodik kann eine Organisation den Wandel zu einer modernen demokratischen Vertrauenskultur ohne Schmerzen vollziehen. Sie muss sich nur ein Jahr Zeit geben.

# Die Wissenschaft vom Musenkuss

Psychologen und Hirnforscher haben zusammen mit Geographen sieben Faktoren entdeckt, die Innovationen möglich machen.

von Judith Rauch

Unter den sieben Quellen der Kreativität ist nach Ansicht von Psychologen eine komplexe Persönlichkeit. Auch das kreative Individuum braucht Bildung, Erfahrung und das passende Umfeld, um seine Ideen in Innovationen umzusetzen.

- Kreativität kommt aus dem Kopf

Gibt es ein kreatives Zentrum, das Hirnforscher im Kernspin-Tomographen sichtbar machen können?

Andreas Fink, Psychologe an der Universität Graz (und derzeit Vertretungsprofessor in Potsdam), hat es ausprobiert: Er ließ Versuchspersonen Aufgaben aus Kreativitäts-Tests bearbeiten, während ihr Haupt von der dröhnenden Kernspin-Röhre umgeben war. Solche Aufgaben bestehen zum Beispiel darin, dass man sich möglichst viele ungewöhnliche Verwendungsmöglichkeiten für einen Alltagsgegenstand – eine Büroklammer, einen Backstein oder eine Filmdose – ausdenken soll. Und während die Versuchspersonen im Geiste die Büroklammer verbogen oder die Filmdose bepflanzten, machte Fink den Sauerstoffverbrauch in ihrem Hirn sichtbar. Er stellte fest: Stirnhirn und Scheitellappen werden aktiviert und senden Signale hin und her. Blendete der Forscher zur Stimulation des Ideenflusses die originelle Antwort eines anderen Testteilnehmers auf einem Display ein, brachte das die aktiven Teile des Großhirns erst recht auf Touren. Fink ist überzeugt: „Dasselbe geschieht bei einem Brainstorming in der Gruppe.“

Allerdings war auch der Rest des Hirns nicht faul. „Es gibt kein Kreativitätsareal“, fasst Fink die eigenen Ergebnisse und die seiner Hirnforscher-Kollegen zusammen. „Es ist stets ein Zusammenspiel mehrerer Zentren.“ Tiefitzende Strukturen unterhalb der Hirnrinde sind im Spiel und helfen bei der gefühlsmäßigen Bewertung. Wichtiger als der Ort des Geschehens ist die Geschwindigkeit, mit der das Hirn arbeitet, sprich: die Frequenz der elektrischen Erregungen, die sich mit dem EEG sichtbar machen lässt. Aus solchen Untersuchungen weiß man, dass – anders als für konzentriertes Tüfteln, etwa an einer Rechenaufgabe – für das schweifende Ideensammeln eher ein langsamer Hirnrhythmus hilfreich ist: sogenannte Alphawellen von 10 bis 12 Hertz, die man auch beobachten kann, wenn wache Versuchspersonen die Augen schließen. Der Zustand ist mit einem Tagtraum vergleichbar. Doch Psychologe Fink warnt: „Notorische Träumer sind nicht kreativ. Kreative Menschen sind vielmehr in der Lage, rasch zwischen niedriger und hoher Aktivierung hin- und her zu wechseln.“

- Kreativität kommt aus dem Grips

Auch Tanja Gabriele Baudson ist Psychologin. Außerdem hat sie ein Romanistikstudium absolviert, ist ausgebildete Tauchlehrerin und war zu Studien- und Forschungszwecken in Paris, Gold Coast (Australien) und Nishinomiya (Japan). Derzeit promoviert sie am Lehrstuhl für Hochbegabtenforschung und -förderung der Universität Trier. Ihr Ziel: Grundschullehrer darin zu unterstützen, hochbegabte Kinder möglichst früh zu erkennen. Tanja Gabriele Baudson ist selbst hochbegabt und Mitglied bei „Mensa“ in Deutschland (Aufnahmekriterium ist ein Intelligenzquotient von mehr als 130). Und sie sagt von sich: „Ich bin gerne kreativ.“ Den Unterschied bringt sie so auf den Punkt: „Kreativität ist gut dafür, Probleme zu finden. Intelligenz ist gut dafür, Probleme zu lösen.“

Kreativitätsforscher unterscheiden beim kreativen Denken fünf Phasen: die Vorbereitung, die Inkubation („Brüten“), die Erkenntnis („Aha!“- oder „Heureka“-Erlebnis) und daran anschließend die Evaluation (Auswertung) und die Elaboration (Ausarbeitung) des Erkannten.

- Kreativität kommt aus der Bildung

Studien zum Werdegang von Nobelpreisträgern und anderen erfolgreichen Wissenschaftlern und Künstlern haben gezeigt, dass diese meist nicht nur mit guten Geistesgaben gesegnet waren, sondern auch in einem stimulierenden Umfeld aufgewachsen sind. Ein gutes Beispiel dafür ist der Unternehmer und Multimilliardär Bill Gates. Er war ein frühes Kind, das sich im Unterricht langweilte. Sein Vater, ein wohlhabender Anwalt in Seattle, und seine Mutter, die aus einer reichen Bankiersfamilie stammt, nahmen ihn daraufhin von der staatlichen Schule und schickten ihn mit Beginn der siebten Klasse in die Lakeside School, ein privates Gymnasium. Dort wurde aus Spendengeldern der Eltern im Jahr 1968(!) ein Computerterminal für die Schüler angeschafft und ein Computerclub gegründet. Bill Gates brachte sich mit 13 selbst das Programmieren bei.

Der nächste Bill Gates könnte aus Sachsen kommen. Denn dort hat, von Leipzig ausgehend, der Pädagoge Hans-Georg Mehlhorn zusammen mit seiner Frau und Kollegin Gerlinde ein Netz von privaten Kindergärten, Vorschulen und Grundschulen geknüpft, die sich der Kreativitätsförderung von Kindesbeinen an widmen. Damit ist eine breite Palette von Angeboten gemeint: Singen und Musizieren, Tanz, bildnerisches Gestalten, Theater und kreatives Schreiben, dazu Schach, Informatik, ein Fach namens Erfinden-Entdecken-Erforschen (das ab dem Krippenalter angeboten wird), drei Fremdsprachen – und das alles zusätzlich zum normalen Lernstoff. „Wir setzen Kindergartenkinder vor den Computer und bringen Dreijährigen die Grundbegriffe des Schachspiels bei“, sagt Mehlhorn.

Auf welche Weise die Angebotsvielfalt die Intelligenz fördert, erklärt der Pädagoge so: Wenn man frühzeitig alle fünf Dimensionen der geistigen Entwicklung – die kognitive, die kommunikative, die musisch-ästhetische, die motorische und die sozial-emotionale Dimension – fördert, vernetzen sich die Bereiche besser im Gehirn. Man überträgt Fähigkeiten und Wissen aus einem Gebiet ins andere und wird geistig flexibler. Damit ist eine gute Grundlage für kreative Höchstleistungen gelegt.

- Kreativität kommt aus der Erfahrung

Doch die breite Basis ist noch nicht alles. Wie das Beispiel Bill Gates zeigt, ist auch eine frühe Spezialisierung nötig – am besten auf eine Domäne der eigenen Wahl, mit der sich der junge Geist gerne beschäftigt. Aber auch das gezielte Heranziehen von Wunderkindern ist möglich: Das zeigt nicht nur die Geschichte des Wolfgang Amadeus Mozart, sondern auch die der ungarischen Schwestern Zsuzsa, Zsófia und Judit Pólgár, die von ihrem Vater zu Schachmeisterinnen trainiert wurden. Der amerikanische Autor Malcolm Gladwell macht in seinem jüngsten Bestseller „Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreich sind und andere nicht“ darauf aufmerksam, dass bei Spitzentalenten stets die sogenannte 10 000-Stunden-Regel zutrifft – geradezu ein Grundgesetz der Expertise-Forschung.

Der schwedische Psychologe K. Anders Ericsson fand sie zusammen mit seinen deutschen Kollegen Ralf Krampe und Clemens Tesch-Römer in den 1990er-Jahren in Berlin. Sie hatten die Violinisten der Berliner Hochschule der Künste in drei Gruppen eingeteilt: Stars auf dem Weg zur Solisten-Weltkarriere, gute Orchestermusiker und künftige Geigenlehrer. Gab es einen systematischen Unterschied zwischen den drei Gruppen der allsamt etwa 20-jährigen Studenten? Ericsson und Kollegen fanden heraus, dass es die Zahl der Übungsstunden war: Die Stars hatten früher mit dem Geigespielen angefangen und intensiver geübt als die anderen. Im Alter von 20 verfügten sie bereits über eine „Berufserfahrung“ von 10 000 Stunden. Gladwell macht in seinem Buch eindringlich klar, dass die 10 000-Stunden-Regel immer gilt, egal ob es sich um Schachgroßmeister wie Bobby Fischer, Programmierer wie Bill Gates oder Popmusiker wie die Beatles handelt.

- Kreativität kommt aus der Persönlichkeit

Doch steckt in der Spezialisierung nicht auch die Gefahr, dass man statt zum kreativen Überflieger zum banalen Fachidioten wird? Viele Begabte haben davor Angst und verzetteln sich lieber in einer krausen Vielfalt. Im Mensa-Club, dem Verein der Hochbegabten, kann man Musterbeispiele dafür antreffen – Menschen mit bunten, aber nicht besonders ertragreichen Karrieren. Vermutlich haben manche einfach die falsche Persönlichkeit für einen Spitzenjob. Denn „Persönlichkeit“ ist der Faktor, den Kreativitätsforscher als ersten nennen, wenn man sie nach den Quellen der Kreativität fragt. Auch Hirnforscher Andreas Fink nennt sofort „die Persönlichkeit“.

Doch wie ticken sie, die kreativen Überflieger? Die amerikanischen Psychologen Colin Martindale und Dean Keith Simonton haben mit Tests und Lebenslauf-Analysen in die Seelen der Erfolgreichen geschaut. Sie fanden Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Nonkonformismus, unkonventionelles Benehmen, eine breite Spanne von Interessen (also das Gegenteil von Fachidiotie), Offenheit für neue Erfahrungen, Risikobereitschaft und Flexibilität im Denken und Handeln. Mihaly Csikszentmihalyi, Amerikaner mit ungarischen Wurzeln, hat aus zahlreichen Interviews mit Stars der Wissenschaften und Künste am Schluss die Quintessenz gezogen, dass es komplexe Persönlichkeiten sind, die große Gegensätze in sich vereinen und sehr leicht von einem Extrem ins andere fallen können. Er zählt auf:

Kreative Menschen haben eine Menge physische Energie, sind aber auch häufig ruhig und entspannt. Sie sind häufig weltklug und naiv zugleich (man denke an Albert Einstein). Sie vereinen auf paradoxe Weise höchste Disziplin mit kindlichem Spieltrieb, Verantwortungsgefühl mit Ungebundenheit. Sie sind extravertiert oder introvertiert – je nachdem, in welcher Arbeitsphase sie sich gerade befinden. Sie sind gleichermaßen bescheiden und stolz. Sie vereinen männliche und weibliche Eigenschaften. Sie sind rebellisch – aber sie lernen die Regeln ihres Fachgebiets, bevor sie sie umstoßen. Sie engagieren sich für den Gegenstand ihres Interesses, sind aber dennoch fähig, ihn objektiv zu sehen.

- Kreativität kommt aus dem Flow

Und doch gibt es glückliche Stunden im Leben der Kreativen. Es sind die, in denen sie ganz in ihrer Arbeit aufgehen. Mihaly Csikszentmihalyi hat für diesen Zustand den Begriff „Flow“ geprägt. Wer sich im Flow-Zustand befindet, vergisst Zeit und Raum, das Essen und wichtige Verabredungen. Nichts kann den Künstler von seinem Werk ablenken – er befindet sich in einem Schaffensrausch.

Csikszentmihalyi entdeckte den Flow, als er sich die Frage stellte, warum so viele Schachspieler, Bergsteiger, Tänzer und Komponisten ihre Tätigkeiten lieben und viel Zeit in sie investieren, auch wenn sie ihnen nur selten Ruhm oder Geld einbringen. Die Antwort: Die Belohnung steckt in der Tätigkeit selbst, in der Freude, die die Kreativen beim Tun empfinden. „Dieses Gefühl stellte sich nicht ein, wenn sie sich entspannten, wenn sie Drogen oder Alkohol nahmen oder das üppige Konsumangebot der Wohlstandsgesellschaft nutzten“, schreibt der Psychologe in seinem Buch „Kreativität“. Nein, diese Menschen bewältigen lieber Anstrengungen oder gehen hohe Risiken ein, um immer wieder jenen „spontanen, mühelosen und doch zugleich extrem konzentrierten Bewusstseinszustand“ zu erleben, den Flow.

- Kreativität kommt aus dem Umfeld

Doch kreative Leistungen sind keineswegs das Werk einsamer – und ein wenig verrückter – Genies. Das zeigen wiederum beispielhaft Bill Gates und die Welt, in der er aufwuchs und die er später selbst prägte: die amerikanische Westküste mit ihrer wissenschaftlich-technischen Innovationskraft, von der aus Computer und Internet ihren Siegeszug antraten. Gibt es also kreative und weniger kreative Regionen auf der Welt? Wirtschafts- und

Sozialgeographen wie Peter Meusburger von der Universität Heidelberg sind überzeugt davon. Sie produzieren Karten, in denen die Wirkungsstätten von Nobelpreisträgern und berühmten Erfindern eingetragen sind, oder Karten, die anschaulich machen, wie ungleich Indikatoren für kreative Potenziale – etwa die Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Patentanmeldungen oder Arbeitsstätten von berühmten Wissenschaftlern – in scheinbar homogenen Kulturräumen wie Europa verteilt sind.

Und dann versuchen sie, die Ursachen für diese räumlichen Konzentrationen zu erfassen. In einigen Städten ziehen Universitäten und erfolgreiche Firmen kreative Mitarbeiter aus der ganzen Welt an, Künstler gesellen sich dazu und finden ein interessiertes Publikum. In Deutschland findet man solche Hotspots der Kreativität beispielsweise in Teilen Bayerns und Baden-Württembergs, an Rhein und Ruhr, in Sachsen und Berlin. Andere Regionen verlieren über Generationen hinweg ständig den Großteil ihrer Kreativen und Hochqualifizierten durch Abwanderung. Verblüffend: Schon das kurze, bewusst gar nicht wahrnehmbare Einblenden eines Städtenamens kann die Leistung in einem Kreativitätstest steigern, sofern die Versuchsperson dieser Stadt Kreativität zuschreibt. Das war das Ergebnis eines psychologischen Experiments an der Universität Bremen: Wer unter den Versuchspersonen beispielsweise London für eine hyperkreative City hält, bei dem genügt schon die Erinnerung an London, um den Einfallreichtum zu steigern.

„In der Geschichte hat es immer wieder Zentren der Kreativität gegeben, die weit ausstrahlten“, erinnert Meusburger: Florenz im 15. und 16. Jahrhundert, Prag um 1600, Paris und Wien um 1900. An einem kreativen Ort von heute, der Villa Bosch in Heidelberg, versammelten sich 2006 auf Einladung der Klaus-Tschira-Stiftung Geographen, Psychologen, Philosophen und Wirtschaftswissenschaftler, um dem Geheimnis kreativer Orte auf den Grund zu gehen. Eine Antwort kann Meusburger geben: „Kreativität entsteht in der Interaktion mit dem Umfeld. Ein bestimmtes Umfeld bietet Anregungen, Chancen oder Herausforderungen, erlaubt oder fördert divergentes Denken und stößt Lernprozesse an. In einem anderen Umfeld stoßen kreative Ideen aus verschiedenen Gründen auf Unverständnis oder Widerstand.“

Ein weiterer Aspekt: Viele kreative Individuen schaffen es nicht, ihre Ideen umzusetzen, weil sie nicht die Ressourcen oder nicht das Interesse haben, diese Ideen weiterzuentwickeln. „Erfolgreiche Innovationen hängen aber nicht nur von kreativen Ideen ab“, sagt Meusburger, „sondern auch von der Fähigkeit, Kapitalgeber anzulocken, neue Verfahren und Prozesse zu entwickeln, den Wert der Ideen zu kommunizieren, andere Menschen zu überzeugen.“ Das heißt: Der kreative Kopf braucht Mitstreiter, die ihm diese Aufgaben abnehmen, wenn er selbst dazu nicht fähig ist. In quirligen Zentren hat er die Chance, sie zu finden. Im stillen Kämmerlein bleibt er mit seinen Ideen allein.

„BETRÄCHTLICHE VERBISSENHEIT“

Rita Levi-Montalcini fand den Nervenwachstumsfaktor und bekam den Nobelpreis. Am 22. April wurde sie 100.

Sie schreiben in Ihrer Biografie, das Unbekannte hätte Sie so fasziniert, dass Sie nie aufhören konnten zu forschen. Selbst im hohen Alter gehen Sie noch täglich ins Labor. Woher kommt diese Lust, Frau Professor Levi-Montalcini? Mehr als der Reiz des Unbekannten ist es die Bereitschaft, sich Problemen zu stellen und die Augen vor den Schwierigkeiten zu verschließen. Für die wissenschaftliche Forschung kann ich sagen, dass weder die Intelligenz ausschlaggebend dafür ist, ob ein Vorhaben gelingt und man zu persönlicher Befriedigung gelangt, noch die Fähigkeit, an einer Sache dran zu bleiben und sie akribisch zu Ende zu bringen.

Was ist es dann?

Ein beträchtliches Maß an Verbissenheit. Die Verbissenheit, meinen Weg weiterzuverfolgen, den Weg, den ich für richtig halte. Und den Gleichmut bei Schwierigkeiten, denen ich mich auf diesem Weg stellen muss. Das hat mir enorm dabei geholfen, meine Projekte zu realisieren. Auch heute nützen mir diese Verbissenheit und dieser Gleichmut, wenn ich mich schwierigen Momenten in meinem Leben stellen muss.

Sie dachten immer an die Forschung, auch in den Zeiten der Nazi-Verfolgung. War die Wissenschaft eine Art Flucht für Sie? Nein, ich habe mich nie in die For-schung geflüchtet. Sie gab mir aber Gewissheit, dass am Ende wohl doch das Gute im Menschen siegt, weil ohne die Forschung die anderen Werte nicht existieren können. Wie Dante schreibt: „Bedenkt, wozu dieses Dasein Euch gegeben: Nicht um dem Viehe gleich zu brüten, nein, um Wis-senschaft und Tugend zu erstreben.“ Interview: Sandro Mattioli

MEHR ZUM THEMA

LESEN

Mihaly Csikszentmihalyi Kreativität Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden Klett-Cotta, Stuttgart 2007, € 32,-

Martin Dresler, Tanja Gabriele Baudson (Hrsg.) Kreativität Beiträge aus den Natur- und Geisteswissenschaften Hirzel, Stuttgart 2008, € 27,-

Bas Kast WIE DER AUCH DEM KOPF BEIM DENKEN HILFT Die Kraft der Intuition S. Fischer, Frankfurt 2009, € 9,95

Malcolm Gladwell ÜBERFLIEGER Warum manche Menschen erfolgreich sind und andere nicht Campus, Frankfurt 2009, € 19,90

Peter Meusburger, Joachim Funke, Edgar Wunder (Hrsg.) MILIEUS OF CREATIVITY Springer, Heidelberg 2009, € 105,95

INTERNET

Kreativitätsschulen des Professoren- Ehepaars Mehlhorn: www.mehlhornschulen.de

# Gedankenwelten

von Parmenides, Hermann Weyl, Rüdiger Vaas, Vladimir Nabokow

*"Es gibt kein Werden, kein Vergehen,  
es gibt nur Starre, Sein, Denken und sonst nichts."*

Parmenides, ca. 2000 v.Chr.

*"Der Schauplatz der Wirklichkeit ist nicht ein stehender,  
dreidimensionaler Raum, in dem die Dinge in zeitlicher  
Entwicklung begriffen sind, sondern die vierdimensionale  
Welt, in welcher Raum und Zeit unlöslich miteinander  
verwachsen sind. Diese objektive Welt geschieht nicht,  
sondern sie ist – schlechthin; ein vierdimensionales  
Kontinuum, aber weder Raum noch Zeit."*

*Nur vor dem Blick des in Weltlinien der "Leiber" empor  
kriechenden Bewusstseins "lebt" ein Ausschnitt dieser Welt  
"auf" und zieht an ihm vorüber als räumliches, in zeitlicher  
Wandlung begriffenes Bild."*

Hermann Weyl, 1927

*"Das Bewusstsein besitzt keine physikalische Wirklichkeit."*

Rüdiger Vaas, Autor "Bild der Wissenschaft" 1/08

*"Der Raum ist ein Schwärmen in den Augen, die Zeit ein  
Singen in den Ohren."*

Vladimir Nabokow (Schriftsteller)

## Zum Schluß

Für Alle die wir neugierig machen konnten startet im Mai eine neue Ausbildungsgruppe. Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.guk-streitberg.de/text/05.htm> oder direkt bei:

Werner Bauer  
Wartleitenweg 8  
91346 Wiesenttal  
Telefon: +49 9196 793  
Fax: +49 9196 790  
Email: [info@guk-streitberg.de](mailto:info@guk-streitberg.de)

Mit herzlichen Grüßen aus Streitberg

Ihr Redaktionsteam



## Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:



[www.GUK-STREITBERG.de](http://www.GUK-STREITBERG.de)  
GUK, Gesellschaft für Unternehmenskultur,  
Coaching und Unternehmensentwicklung  
Streitberg München

Werner Bauer  
Wartleitenweg 8  
91346 Wiesenttal  
Telefon: +49 9196 793  
Fax: +49 9196 790  
Email: [info@guk-streitberg.de](mailto:info@guk-streitberg.de)

Redaktionsteam:

Jürgen Groß  
Kleine Wies 2  
85354 Freising  
Telefon: +49 8161 231711  
FAX: +49 8161 231712  
Email: [jgross@gross-team.com](mailto:jgross@gross-team.com)

&

Caroline Doka  
Frobenstrasse 5  
4053 Basel  
Tel. +41 61 271 71 11  
Email: [doka@sportundkultur.ch](mailto:doka@sportundkultur.ch)