



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

Flow-Empfinden bei Dienstleistungen

Wie sich Mitarbeiter zu Spitzenleistungen aufschwingen

„Ich glaube, jedermann empfindet Befriedigung bei der Erfüllung einer herausfordernden Aufgabe und Genugtuung, wenn die eigene Leistung und die Rolle des Einzelnen im Rahmen des Unternehmens anerkannt wird.“

Diese Überlegung von Akio Morita, dem Gründer des japanischen Elektronikunternehmens Sony, spiegelt auf anschauliche Weise wider, dass der Erfolg von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung unmittelbar davon abhängt, inwieweit die Arbeitsaufgabe dem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit zur Bewältigung einer Herausforderung bietet und ihm für das Erreichte im Betrieb auch Lob und Anerkennung zuteil wird. Weil gerade in dienstleistungsorientierten Branchen wie der Augenoptik infolge der direkten Interaktionssituation zwischen Kunde und Anbieter der Mensch die eigentliche Wertschöpfungsquelle ist, stellt der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit faktisch eine *conditio sine qua non* auf dem Weg zu umfassender Kundenzufriedenheit dar. Daraus ergeben sich einige Herausforderungen hinsichtlich einer optimalen Gestaltung des Arbeitsumfeldes, welches Mitarbeiter zu Spitzenleistungen motiviert und somit den Weg zu nachhaltiger Kundenzufriedenheit ebnet.

■ 1. Flow als Zustand des optimalen Empfindens

Die Flow-Theorie ist ein moderner Ansatz aus der Psychologie, dem zunehmend Aufmerksamkeit auch in Bezug auf Fragestellungen aus dem Bereich der Unternehmens- und vor allem der Mitarbeiterführung und -motivation geschenkt wird. Der Psychologe und Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi gilt als Begründer der Flow-Theorie.¹

In seinen wissenschaftlichen Untersuchungen an der Universität Chicago beschäftigte er sich mit jenen Verhaltensmustern, die zufriedenen und damit glücklichen Menschen gemeinsam sind. Dabei fand er bei seinen Probanden heraus, dass sich etwa Schachspieler, Kletterer, Tänzerinnen und Chirurgen stundenlang und zum Teil vollkommen ohne äußere Anreize ihren Tätigkeiten widmen konnten und dabei ihre Aufgabe nach eigener Aussage von einem Moment auf den anderen als ‚fließend‘ empfanden. Allein durch die Ausübung ihres Berufs bzw. ihres Hobbys gelangten die Probanden in einen subjektiven Erlebniszustand, in dem sie selbstvergessen ihre gesamte Aufmerksamkeit auf die momentane Tätigkeit richteten, dabei die Zeit mehr oder weniger vergaßen und das

Gefühl hatten, die Situation voll und ganz unter Kontrolle zu haben. Zudem erlebten die Untersuchungspersonen diesen Zustand, ohne dafür äußere Anreize zu erhalten. Sie gaben sich ihrer Tätigkeit freiwillig, sozusagen um ihrer selbst Willen, hin und gingen darin auf. Diesen subjektiven Erlebniszustand bezeichnete Csikszentmihalyi als ‚Flow‘, weil zahlreiche der untersuchten



Personenangaben, in diesem Zustand vollkommen spontan zu handeln, ganz so, als ob sie die Strömung eines Flusses davontragen würde. Interessanterweise konnte Csikszentmihalyi diese Flowerfahrung unabhängig von Alter, Geschlecht und Bildungshintergrund für eine Palette unterschiedlichster Tätigkeiten nachweisen. Die im nebenstehenden Kasten aufgeführten drei Statements illustrieren, weshalb beispielsweise ein Vorstandsvorsitzender, eine Bäuerin und ein Chirurg durch ihre Tätigkeit Glücksmomente erlebten.²

Im Unterschied zum bloßen Vergnügen oder zum Begriff der Grenzerfahrung betont Csikszentmihalyi die aktive Einflussnahme des betrachteten Individuums auf die Situation durch die selbstständige Ausübung einer Aktivität. Vergnügungen, wie z. B. gutes Essen oder ein Kinobesuch, fördern beim Menschen zwar ein allgemeines Zufriedenheitsgefühl, sie bieten aber keine Herausforderung und führen somit nicht zum Entstehen von Flow. Bei Grenzerfahrungen handelt es sich zudem im Unterschied zum Flow-Empfinden eher um mystisch bis ekstatisch geprägte Augenblicke, denen sich die Person nahezu passiv und ohne eigene Einflussnahme hingibt.³ Auch hier fehlt also das Moment des eigenständigen Meisterns einer Herausforderung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich bei den untersuchten Probanden das glücksbringende Gefühl des Flow genau dann einstellte, wenn diese konzentriert auf ein konkret definiertes Ziel hinarbeiteten, dabei laufend Rückmeldungen über die von ihnen erzielten Fortschritte erhielten und sich in der Ausübung ihrer Tätigkeit nahezu völlig vergessen konnten.

■ 2. Flow als Optimalzustand im Arbeitsalltag

Aus dem Bauch heraus mögen wir zunächst geneigt sein, das Erlebnis von Glücksgefühlen primär dem Privatleben zuzuschreiben. Wie aber die Untersuchungen von Csikszentmihalyi eindeutig belegen, ist Flow untrennbar an die aktive Bewältigung einer Herausforderung geknüpft und wird infolgedessen nicht nur bei der Ausübung von privaten Hobbys, sondern in ganz wesentlichem Ausmaß auch im Arbeitsalltag erlebt. Insofern vermag die Flow-Theorie wichtige Impulse für die Mitarbeiterführung und Personalentwicklung zu geben.

Ein planvolles Personalmanagement ist gerade in dienstleistungsintensiven Berei-

Zitat eines Vorstandsvorsitzenden eines multinationalen Konzerns:

„Es ist eine gewaltige Verantwortung und eine enorme Herausforderung. Und dabei der größte Spaßbringer von der Welt! Liebend gerne komme ich jeden Morgen an meinen Arbeitsplatz. Ich kann es kaum erwarten herzukommen. Ich kann es nicht erwarten, weil jeden Tag wieder etwas Neues geschieht.“

Zitat einer Bäuerin aus den italienischen Alpen:

„Es verschafft mir große Befriedigung, draußen zu sein, mit den Leuten zu reden, mit meinen Tieren zusammen zu sein... Ich rede mit allen – mit Pflanzen, Vögeln, Blumen und Tieren. In der Natur ist einem alles sehr nahe. Täglich kann man sehen, wie sich alles weiterentwickelt. Man fühlt sich makellos und glücklich. Nur schade, dass man müde wird und nach Hause gehen muss... Auch wenn man viel arbeiten muss, ist es doch sehr schön.“

Zitat eines Chirurges:

„Bei einem guten operativen Eingriff ist alles, was man tut wesentlich, jede Bewegung ist absolut richtig und notwendig; da ist Eleganz, nur wenig Blutverlust, minimales Trauma... Das ist sehr angenehm, vor allem wenn das Team reibungslos und effizient zusammenarbeitet.“

chen von hoher Erfolgswirksamkeit: So bestimmt sich die Qualität einer persönlich erbrachten Dienstleistung im Wesentlichen über den Nutzen, den die dargebotene Leistungsfähigkeit des Dienstleisters dem Nachfrager stiftet.

Weil die Dienstleistung immaterieller Natur und infolgedessen nicht transportier- oder speicherbar ist, wird sie vielfach im Beisein des Dienstleistungsnachfragers erbracht. Im Unterschied zur Produktion physischer Sachleistungen bewirkt eine Dienstleistung das Entstehen einer unmittelbaren Interaktionssituation zwischen Anbieter und Nachfrager. Infolgedessen bestimmt sich das Qualitätsempfinden des Kunden in Bezug auf die Gesamtleistung des Betriebes in erheblichem Ausmaß über die Qualität des Kontaktes mit dem augenoptischen Betrieb und dessen Mitarbeitern.

Weil Dienstleistungen physisch nicht greifbar sind, muss der Kunde zur Beurteilung ihrer Qualität auf Ersatzkriterien zurückgreifen. Der subjektive Eindruck des Erlebnisses von Kunden-Mitarbeiter-Kontakten stellt ein solches Ersatzkriterium dar. Dieser Sachverhalt gilt über den gesamten Dienstleistungsprozess hinweg: Die erste Kontaktaufnahme zu einem potenziellen

Anbieter lässt beim Kunden einen subjektiven Eindruck hinsichtlich der Befähigung des Dienstleisters zur Erbringung einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung entstehen. Während der Inanspruchnahme einer augenoptischen Dienstleistung beurteilt der Kunde die Qualität des Entstehungsprozesses: Wie wird er betreut und beraten? Welche zusätzlichen Service- und Beratungsleistungen werden ihm angeboten? Geben Ladenausstattung und Mitarbeiter ein insgesamt vertrauenserweckendes Gesamtbild ab? Sein abschließendes Urteil trifft der Kunde am Ende des Dienstleistungsprozesses. Das Urteil knüpft sich in dieser Phase an das entstandene Leistungsergebnis, also etwa an die durch die erworbene Brille erzeugte Steigerung der Sehleistung.

Weil der Faktor ‚menschliche Leistungsfähigkeit‘ für den gesamten Dienstleistungsprozess von überragender Qualitätsrelevanz ist, sollte ein wesentliches Ziel des Personalmanagements eines augenoptischen Betriebes darin bestehen, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter so zu gestalten, dass sich bei diesen ein optimales Arbeitsempfinden einstellen kann. Mit anderen Worten, der Arbeitgeber muss sich fragen: Biete ich mei-

nen Mitarbeitern eine Arbeitsatmosphäre, in der diese Flow erleben können? Was ist also konkret im Rahmen des Personalmanagements zu tun?

Das Auffinden optimaler Schwierigkeitsgrade

Die Probanden von Csikszentmihalyi gelangten genau dann in den Flow-Zustand, wenn der Schwierigkeitsgrad ihrer Tätigkeit ihren Qualifikationen entsprach. Die Auffindung des optimalen Schwierigkeitsgrades stellte dabei eine Gratwanderung dar: War der Schwierigkeitsgrad zu hoch angesetzt, fühlten sich die Probanden überfordert, fiel der Schwierigkeitsgrad zu gering aus, entstand Langeweile. Der optimale Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgabe ist insofern durch zwei Aspekte gekennzeichnet: Die Arbeitsaufgabe sollte für den Mitarbeiter eine Herausforderung darstellen, sodass der Mitarbeiter nach ihrer Bewältigung das Gefühl bekommt, aus eigener Kraft etwas erreicht zu haben. Andererseits sollte die Herausforderung nicht zu groß ausfallen, sodass der Mitarbeiter bereits vor ihrer Inangriffnahme resigniert.

Auffinden optimaler Schwierigkeitsgrade



Bei der Zuweisung bestimmter Tätigkeitsbereiche auf einzelne Mitarbeiter ist deshalb individuell ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihren Talenten Rechnung zu tragen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Wissen und Fähigkeiten über die Zeit erworben bzw. erlernt werden können. Dies gilt etwa für bestimmte handwerkliche Standardleistungen im Werkstattbereich. Talente spiegeln dagegen die individuelle Persönlichkeit eines Mitarbeiters wider und sind zumeist angeboren. So haben etwa manche, in der Regel kommunikative und eher extrovertierte, Mitarbeiter ein besonderes, scheinbar natürliches Talent, Kunden für sich zu gewinnen. Diese Mitarbeiter gilt es verstärkt für den Kundenkontakt bzw. den unmittelbaren Verkauf zu gewinnen und entsprechend ihres Talents weiterzuentwickeln.

Festlegung von Entscheidungs- und Verantwortungsspielräumen

Die Selbstbestimmtheit des Handelns ist gemäß Csikszentmihalyi ein weiterer Schlüsselfaktor für das Entstehen von Flow. Die Probanden, welche während der Ausübung ihrer Aktivität Flow erlebten, hatten das Gefühl, die Situation voll und ganz unter Kontrolle zu haben, insofern also in gewissem Maße selbstbestimmt zu handeln. Deshalb muss auch der Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum eines jeden Mitarbeiters im Betrieb klar festgelegt sein. Jedem Angestellten muss offenkundig sein, in welchen Situationen er selbstständig entscheiden darf. In die dem Mitarbeiter zugewiesenen Verantwortungsbereiche sollte der Vorgesetzte nur im Notfall korrigierend eingreifen. Die Festsetzung des individuellen Verantwortungsspielraums sollte nach Möglichkeit in Abstimmung mit dem betroffenen Angestellten in einem offenen Mitarbeitergespräch vorgenommen werden.

Rückmeldungen über Qualität und Verbesserungsmöglichkeiten

Nichts kann für einen Mitarbeiter frustrierender und somit Flow-hemmender sein als die Ungewissheit über die Qualität der erbrachten Arbeitsleistung. So gelangten auch die Probanden von Csikszentmihalyi nur dann in den Flow-Zustand, wenn sie im Zuge der Erledigung ihrer Aufgabe regelmäßig ein Feedback über ihren Arbeitsfortschritt und Hilfestellungen für die Verbesserung ihrer Leistung erhielten.

Aus Sicht der Mitarbeiterführung bedeutet das einfach formuliert: Arbeitsfortschritte und gute Leistungen sind explizit zu loben, mangelhafte Leistung ist einer sofortigen – dann aber unbedingt konstruktiven Kritik – zu unterziehen. Bleibt ein Mitarbeiter langfristig hinter den an ihn gestellten Erwartungen zurück, ist gemeinsam über Maßnahmen zur Schließung möglicher Wissens- oder Fähigkeitslücken nachzudenken oder die Zuweisung eines den Möglichkeiten des Mitarbeiters besser entsprechenden Tätigkeits- bzw. Verantwortungsbereiches zu erwägen.

Fazit

Die Auseinandersetzung mit der Flow-Theorie liefert eine Reihe von für die Mitarbeiterführung und -motivation zentralen Erkenntnissen. An vorderster Stelle lässt sich festhalten, dass die einem Mitarbeiter in einem augenoptischen Betrieb zugewiesene Arbeitsaufgabe eine seinem individuellen Leistungsgrad entsprechende Herausforderung darstellen sollte, Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume für jeden Mitarbeiter klar festzulegen sind und dass die Mitarbeiter von Ihrem Chef regelmäßig ein Feedback über die Qualität ihrer Arbeit sowie Vorschläge für stetige Leistungsverbesserungen erhalten sollten. Diese Rahmenbedingungen sind Voraussetzung für das Entstehen von Flow auf Mitarbeiterseite und damit für ein kundenzufriedenheitsförderliches Mitarbeiterverhalten in jedem augenoptischen Betrieb.

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135,
73430 Aalen**

**In der nächsten Ausgabe lesen Sie:
Design und Präsentation im Augenoptikgeschäft: Der erste Eindruck entscheidet**

Literatur:

- 1 Vgl. z. B. Csikszentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004.
- 2 Hierzu Csikszentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart 2004, S. 57 ff.
- 3 Vgl. Ableitner, S. (2004): Flow-Erleben von Dienstleistungskunden: Relevanz, Bedingungen, Handlungsempfehlung, München 2004, S. 23.

**Wichtige Termine
finden Sie am Schluss unseres
DOZ - KLEINANZEIGERS!**