

Nur das Nötigste – Dienst nach Vorschrift erkennen und gegensteuern

Das ist Ihre Ausgangssituation

„Das interessiert hier keinen“ oder: „Hier kann ich sowieso nichts werden“ – wenn Sätze dieser Art in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter herumschwirren, werden Sie über kurz oder lang ein Problem bekommen. Denn eine solche Frustration Ihrer Mitarbeiter führt sehr häufig zu einem „Dienst nach Vorschrift“, der schnell dafür sorgt, dass das Team nicht mehr vernünftig funktioniert.

So sieht der Lösungsweg aus

Zeit also, um sich und Ihr Führungsverhalten zu hinterfragen. Denn eine Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität breitet sich wie ein Virus gerne und schnell im gesamten Team aus.

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

Ihre Alarmglocke sollte immer dann läuten, wenn die Arbeitsleistung eines Teammitglieds zurückgeht, wenn Ihr Mitarbeiter Überstunden verweigert, häufiger fehlt oder sich nicht mehr in Diskussionen einbringt. Dies und einige Indikatoren mehr zeigen Ihnen, dass sich jemand zunächst emotional und dann auch deutlich sichtbar von seinen Aufgaben distanziert. Ein Mitarbeitergespräch ist in dieser Situation das Mittel der Wahl.

Hinterfragen Sie vor einem Gespräch aber ebenfalls Ihre eigene Haltung: Akzeptieren Sie auch unbequeme Wahrheiten über sich selbst, die bei einem Mitarbeitergespräch ans Licht kommen könnten?

Wenn Sie zu sehr in Routinen gefangen sind, bemerken Sie möglicherweise gute Arbeitsergebnisse Ihres Teams gar nicht mehr und „vergessen“ das Lob und die Anerkennung.

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Führen Sie sich die 9 Ursachen vor Augen, die Ihre Mitarbeiter dazu bringen, nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen, und suchen Sie das Gespräch. So können Sie Ihre unmotivierten Mitarbeiter wieder zur Motivation zurückholen.

Dienst nach Vorschrift

Die Folgen von „Dienst nach Vorschrift“

Knapp 2/3 der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen machen **Dienst nach Vorschrift** (Gallup Engagement-Index 2016).

Diese schaden dem **Betriebsklima** und der Leistungsbereitschaft. Sie beeinflussen das Verhalten der loyalen Mitarbeiter negativ, schaden dem Ansehen des Unternehmens und schwächen das kreative Potenzial nachhaltig.

**Wegsehen
ist teuer**

Beispiel: Nur das, was unbedingt muss

Jürgen Gruber bemerkt, dass sich Susanne Schneider zurückzieht. Sie scheint verändert zu sein. Beim Jour fixe sagt sie nur noch etwas, wenn sie gefragt wird. An After-Work-Treffen des Teams nimmt sie nicht mehr teil und auch sonst macht sie nur noch das, was sie unbedingt muss und was in ihrer Zielvereinbarung steht.

Gruber ist irritiert. Zwar ist Frau Schneider nicht von heute auf morgen „eine andere“ geworden, aber ihm ist bewusst geworden, dass eine seiner besten Kräfte nur noch mit halber Kraft unterwegs ist. Macht sie Dienst nach Vorschrift? Oder stecken andere Gründe hinter ihrem „Rückzug“?

Wirken Sie der innerlichen Kündigung Ihrer Mitarbeiter entgegen

Mitarbeiter, die nur noch Dienst nach Vorschrift machen, sind Tarnkünstler. Sie haben sich innerlich von ihrem Job verabschiedet, verlassen aber ihren Arbeitsplatz nicht. Sie halten die Regeln ein und machen das, was ihnen gesagt wird – mehr aber auch nicht.

Dienst nach Vorschrift steht in einem engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit bzw. der **Unzufriedenheit** der Mitarbeiter. Werden Erwartungen und Wertvorstellungen des Mitarbeiters nicht erfüllt, ist er enttäuscht und frustriert. Viele Mitarbeiter reagieren darauf mit (stillem) Protest, Resignation und Rückzug, einem „Dienst nach Vorschrift“ also, und letztendlich mit **innerer Kündigung**.

Registrieren Sie die Anzeichen

Indikatoren für die Flucht in die innere Kündigung eines Mitarbeiters und in die Dienst-nach-Vorschrift-Haltung sind beispielsweise:

Daran erkennen Sie „Dienst nach Vorschrift“

- erhöhte Fehlzeiten
- verlängerte Pausenzeiten
- Verweigerung von Überstunden
- in sich gekehrtes Verhalten
- auf ein Mindestmaß reduzierte Arbeitsleistung
- deutliche Verhaltensveränderungen
- reduzierte Kommunikation
- passives Verhalten im Team oder in der Diskussion
- fehlende Eigeninitiative
- widerspruchsloses Hinnehmen von Anweisungen
- fehlendes Interesse an beruflicher Weiterbildung und beruflichem Fortkommen
- immer häufigeres Vermeiden von gemeinsamen Aktivitäten
- nachlassendes oder fehlendes Engagement
- nachlassendes Ausschöpfen von Handlungs- und Verantwortungsspielräumen
- regelmäßiges Lamentieren

Beweisen lässt sich durch das Beobachten nichts, doch treten gleich mehrere dieser Indizien bei einem Ihrer Mitarbeiter auf, ist es wahrscheinlich, dass er auf dem Weg in die Dienst-nach-Vorschrift-Haltung ist. Das geschieht meist

Dienst nach Vorschrift

langsam und schleichend, und Sie werden es vermutlich nicht oder nur bedingt wahrnehmen. Erst deutliche Leistungseinbrüche lassen Sie aufmerksam werden.

**Rückzug
kommt
schleichend**

Den Mitarbeiter angesichts dessen zu kritisieren oder unter Druck zu setzen führt nur dazu, dass er sich noch stärker zurückzieht.

Sobald Sie feststellen, dass einer Ihrer Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift macht, müssen Sie als Führungskraft sofort handeln und Ihr eigenes **Führungsverhalten hinterfragen**. Denn Anerkennung, Lob und Interesse müssen von Ihnen kommen. Sie können es sich nicht leisten, dass der Dienst-nach-Vorschrift-„Virus“ sich in Ihrem Team ausbreitet.

Überlegen Sie, was das Dienst-nach-Vorschrift-Verhalten ausgelöst haben könnte.

„Dienst nach Vorschrift“ hat 9 Ursachen

1. Unfares Verhalten von Führungskräften: *„Für den Chef mache ich nur, was ich unbedingt muss“*

Wenn Mitarbeiter sich unfair behandelt fühlen, kann es sein, dass sie sich mit einem deutlich verminderten Einsatz an ihrem Chef rächen. Sie erledigen nur noch das, was in ihrer Zielvereinbarung steht. Mehr ist nicht zu erwarten.

**Motiv: Rache
am Chef**

2. Fehlende Karriereperspektive: *„Mein Einsatz lohnt sich nicht, hier kann ich sowieso nichts werden“*

Mitarbeiter, die hoch motiviert sind und Karriere machen wollen, können sehr frustriert reagieren, wenn sie feststellen, dass in ihrem Unternehmen auf absehbare Zeit keine entsprechenden Positionen frei werden.

**Motiv: Keine
Perspektive**

3. Unterforderung: *„Diese Aufgabe ist unter meiner Würde“*

Motiv: Das ist mir zu einfach

Mitarbeiter brauchen Aufgaben, an denen sie wachsen können. Zu einfache Aufgaben sind nicht zielführend: Sie führen zur Unterforderung, sodass der Mitarbeiter nicht richtig „wach“ wird.

4. Überforderung: *„Das ist mir zu anstrengend“, „Ich bin zu doof dafür“*

Motiv: Das kann ich nicht

Aufgaben, die zu anspruchsvoll sind, sind ebenfalls problematisch. Selten gibt man zu, dass man überfordert ist. Diesen Zustand möchte der betreffende Mitarbeiter so schnell wie möglich beenden, indem er die an ihn gestellte Aufgabe so umformuliert, dass er sie bewältigen kann.

5. Es fällt nicht auf, dass wenig geleistet wird: *„Der Chef kriegt das sowieso nicht mit“*

Motiv: Kein Interesse

Hier handelt es sich um ein klassisches Führungsproblem. Der Kontakt zu den Mitarbeitern ist gestört. Für die Mitarbeiter wäre es unökonomisch und unsinnig, mehr zu tun als das, was unbedingt notwendig ist.

Möglicherweise fehlen auch die richtigen Anreize für Leistung.

6. Fehlende Wertschätzung vom Vorgesetzten: *„Es ist egal, was ich mache. Vom Chef kommt nichts“*

Motiv: Keine Rückmeldung vom Chef

Viele Führungskräfte bedenken nicht, wie wichtig Lob ist. Im Idealfall sollte es so sein, dass es zumindest nach Abschluss größerer Aufgaben, Projekte oder Aufträge ein Feedback gibt – und zwar in alle Richtungen: für den Chef, den Mitarbeiter, die Teammitglieder. Dann weiß jeder, wo er steht.

Dienst nach Vorschrift

7. Der Mitarbeiter hat persönliche Probleme: *„Darum kann ich mich nicht auch noch kümmern“*

Probleme in der Familie, mit der Gesundheit, Geldprobleme oder Suchtverhalten: Es gibt zahlreiche Gründe im privaten Umfeld Ihres Mitarbeiters, die ihn zu einem bestimmten Zeitpunkt bei der Arbeit weniger leisten lassen, als er eigentlich vermag.

Motiv: Probleme zuhause

8. Fehlende Innovationsbereitschaft: *„Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Da könnte ja jeder kommen“*

Wer kennt diese K.-o.-Sätze nicht? Auch der motivierteste Mitarbeiter verliert die Lust, wenn keine seiner Ideen aufmerksam angehört und auf Umsetzbarkeit geprüft wird.

Motiv: Bloß keine Veränderung

9. Kein Verantwortungsgefühl: *„Dafür bin ich nicht zuständig“*

Der Mitarbeiter bekommt nicht das Gefühl vermittelt, Verantwortung zu tragen. Er erfüllt seine Arbeitsaufträge ohne Motivation und Energie, da er sich nicht zuständig fühlt. Stattdessen legt er ausführliche Excel-Sheets über den Projektfortschritt an.

Motiv: Ich bin nicht wichtig

Diese **9 Motive** können zu folgender Haltung führen: *„Ich mache nur noch das Nötigste – Dienst nach Vorschrift.“* Bedenken Sie als Führungskraft jedoch auch, dass **nicht jeder Mitarbeiter hohe Karriereziele** hat und für seine Arbeit „brennt“. Es gibt viele Menschen, denen es genügt, einfach nur die an sie gestellten Qualitätsanforderungen zu erfüllen.

Die Gründe dafür sind vielfältig, teils liegen sie in der **Persönlichkeit** des Einzelnen begründet, teils in der **Lebenssituation**. Vielleicht hat derjenige auch ein zeitaufwändiges Hobby, das ihn erfüllt.

Jede Führungskraft schätzt ihre Leistungsträger – wertschätzen Sie aber auch die Mitarbeiter, die Qualitätsanforderungen erfüllen, gute Arbeit leisten und dafür in Anspruch nehmen, pünktlich zu gehen.

Hier liegt der Unterschied zwischen Mitarbeitern, die die Anforderungen erfüllen, und denen, die einen Gang zurückschalten.

Normal-Performer erledigen ihre Aufgaben gut, pünktlich, zuverlässig. Sie können sich auf sie verlassen. Normal-Performer sind stolz auf ihre Leistung. Sie haben gute Arbeit abgeliefert. Sie sind auch bereit, Zusatzarbeiten zu übernehmen, jedoch nicht als Dauerbelastung.

Dienst-nach-Vorschrift-Mitarbeiter machen immer einen Tick weniger, als sie müssen, in der **Hoffnung**, dass **es nicht auffällt**. Denn sie wissen, dass sie eigentlich mehr leisten sollten. **Extra-Arbeiten** weichen sie, wo immer möglich, aus.

Methoden, um die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter wieder anzukurbeln

Suchen Sie das persönliche Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter. Beginnen Sie das **Gespräch wertschätzend**. Machen Sie deutlich, dass Sie irritiert sind.

Beispiel: Klärung im Gespräch

Jürgen Gruber bittet Susanne Schneider zum Gespräch. Er teilt ihr seine Beobachtungen mit – und dies in ruhigem, sachlichem Ton: *„Frau Schneider, ich habe beobachtet, dass Sie sich bei unseren regelmäßigen Besprechungen nicht mehr zu Wort melden, und bei den Treffen unseres Teams sind Sie nicht oder nur noch höchst selten*

Dienst nach Vorschrift

mit von der Partie. Bitte sagen Sie mir, wie ich Ihr Verhalten deuten soll.“

Frau Schneider weicht aus, aber Herr Gruber erinnert sie daran, dass sie sich früher ganz anders verhalten hat: „*Ich habe Sie über viele Jahre und schwierige Situationen hinweg als eine besonders engagierte und leistungsfähige Mitarbeiterin kennengelernt. Irgendetwas ist jetzt anders geworden. Was ist der Grund dafür?*“ An dieser Stelle hat Frau Schneider die Chance, ihre Probleme und Frustrationen konkret anzusprechen, z. B. die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten, kein Lob für Leistung, keine Resonanz auf Vorschläge.

Das **Gespräch** sollte völlig **ungestört** und **offen ablaufen**. Gehen Sie davon aus, dass der Mitarbeiter alle Antennen auf Empfang geschaltet hat. Seien Sie behutsam, bewerten Sie nicht, stellen Sie offene Fragen.

Fragen Sie Ihren Mitarbeiter dabei auch, was Sie als Vorgesetzter besser machen können. Herausfordernd wird das Gespräch dann, wenn sehr unbequeme Wahrheiten ans Licht kommen, die Rückschlüsse auf Ihr Verhalten als Führungskraft zulassen.

Ertragen Sie Kritik

Oder wenn der Mitarbeiter Ihnen beispielsweise erstmals von seiner schweren Erkrankung erzählt. Sie haben in diesem speziellen Fall keine Handlungsoptionen. Doch was Sie tun können, ist, Mitgefühl zu zeigen.

Machen Sie sich bewusst, dass ein Mitarbeiter, der Dienst nach Vorschrift macht, sich von Ihnen möglicherweise missverstanden, falsch beurteilt, missachtet oder anderweitig schlecht behandelt fühlt, sonst hätte er diese Haltung nicht eingenommen. Daher sollten Sie die Ursachenforschung im konkreten Fall, aber auch grundsätzlich bei Ihnen selbst fortsetzen.

Praxis-Tipp: Machen Sie Ihren Standpunkt deutlich

Wie reagieren Sie als Chef, wenn der Mitarbeiter sich nicht öffnet und keine Erklärung liefert? Sie können niemanden zum Reden zwingen. Machen Sie in einem solchen Fall dem Mitarbeiter klar, dass Sie mit seiner Leistung nicht einverstanden sind: *„Das, was Sie im Augenblick leisten, toleriere ich so gerade noch. Ich werde in den folgenden Wochen auf die Punkte ... achten.“* Während Sie den Mitarbeiter beobachten, sollten Sie ihn nicht mit „schönen“ Zusatzaufgaben „belohnen“, sondern darauf drängen, dass er seine Aufgaben gut und zuverlässig erfüllt.

Die angemessene Reaktion auf 7 Ursachen

1. Unfares Verhalten von Führungskräften. Wenn Sie erfahren, dass Ihr Mitarbeiter sich von Ihnen unfair behandelt fühlt, sollten Sie Ihr Verhalten reflektieren: Hat Ihr Mitarbeiter Recht? Haben Sie einen Kollegen vorgezogen? Haben Sie zugelassen, dass ein anderer sich mit fremden Federn geschmückt hat. Hier hilft nur Ehrlichkeit: Entschuldigen Sie sich für Ihr Fehlverhalten. Wenn Sie der Meinung sind, Ihr Mitarbeiter schätzt die Situation falsch ein, fordern Sie für die Zukunft eine sofortige Rückmeldung in einer solchen Situation ein. Dann können Sie am konkreten Fall argumentieren.

2. Fehlende Karriereperspektive. Ist Ihr Mitarbeiter unzufrieden und macht daher Dienst nach Vorschrift, weil ihm die Perspektive fehlt, sollten Sie mit ihm ein Entwicklungsgespräch führen. Welche Förderungsmöglichkeiten gibt es? Suchen Sie gemeinsam nach neuen Aufgaben, Projekten und Verantwortlichkeiten.

3. Unterforderung. Ist Ihr Mitarbeiter unterfordert, müssen Sie als Führungskraft handeln. Bieten Sie ihm an-

Dienst nach Vorschrift

spruchsvolle Aufgaben. Falls das in Ihrer Abteilung nicht möglich ist, sollten Sie innerhalb des Unternehmens nach einer passenden Position für Ihren Mitarbeiter suchen.

4. Überforderung. Bei Überforderungen sollten Sie sich fragen, ob diese aufgrund mangelnder Fachkenntnis oder aufgrund fehlender sozialer Kompetenzen vorliegt: Im ersten Fall können Qualifizierungsmaßnahmen weiterhelfen, im zweiten könnte ein Coaching sinnvoll sein. Funktioniert beides nicht, sollten Sie sich von dem Mitarbeiter trennen.

5. Persönliche Probleme. Hat ein Mitarbeiter persönliche Probleme, geht es darum, zu entscheiden, ob sie vorübergehend sind oder längerfristig bestehen. Bei kurzfristiger familiärer Belastung können Sie und Ihr Team die fehlende Arbeitsleistung auffangen.

Besteht eine längerfristige Belastung, sollten Sie gemeinsam mit der Personalabteilung nach einer Lösung suchen. Eine Möglichkeit ist zum Beispiel die Reduzierung der Arbeitszeit oder die Flexibilisierung durch Arbeit im Homeoffice.

6. Fehlende Wertschätzung. Das ist ein klassisches Führungsthema. Achten Sie darauf, dass Ihnen im Alltag genügend Zeit bleibt, die Leistungen Ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen und zu loben. Führen Sie – bis die Beobachtung Routine ist – Buch: Notieren Sie, was Ihnen an den Leistungen und am Verhalten Ihrer Mitarbeiter auffällt.

7. Fehlende Innovationsbereitschaft. Auch hier sollten Sie sich als Führungskraft fragen: Warum blockieren Sie die Innovationsbereitschaft Ihres Mitarbeiters? Es kann sein, dass diese Innovationsfreude nicht zur Unternehmenskultur passt. Dann folgt daraus, dass der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen nicht gut aufgehoben ist. Sind jedoch Innovationen im Unternehmen gewünscht oder sogar gefordert, dringen aber nicht durch, sollten Sie versuchen, alte Strukturen aufzubrechen, die die Neuerungen verhindern.

Praxis-Tipp: Ein gesundes Maß an Routine

Routinen sind per se nichts Schlechtes. Im Gegenteil: Sie schützen vor Fehlern, sparen Zeit und verhindern unangenehme Überraschungen.

Routine trägt jedoch andererseits auch dazu bei, dass Sie risikoscheu werden, den Mut verlieren, Neues auszuprobieren und dazuzulernen. Stattdessen folgen Sie Vorgaben und Vorschriften, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Das betrifft auch den Umgang mit Ihren Mitarbeitern. Durch Routine werden zudem ehemals spannende Arbeitstage und Aufgaben langweilig.

Fazit

Wie viel **Engagement** für das Unternehmen Ihre Mitarbeiter entwickeln, ist eine **Führungsfrage**. Äußere Faktoren wie eine Verschlechterung oder Verbesserung der Konjunktur spielen nach einer Gallup-Erhebung keine Rolle, wenn es um die **Zufriedenheit** und **Bindung** an das Unternehmen geht. Ein Chef, der nicht lobt, von dem kein konstruktives Feedback kommt, der persönliche Entwicklungen nicht fördert, bereitet der Dienst-nach-Vorschrift-Haltung einen fruchtbaren Boden.

Sie als Führungskraft haben die Macht und gleichzeitig die Verantwortung, die elementaren Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Mitarbeiter zu erfüllen. Dabei spielt natürlich auch eine Rolle, wie stark Sie **selbst motiviert** und in der Lage sind, **Routineabläufe** zu **durchbrechen** und – auch wenn das noch nie geschehen ist – **Anerkennung öffentlich auszusprechen**.
