

## Dienst nach Vorschrift – mehr Klarheit bitte

Anfang nächsten Jahres wird uns wieder die jährliche Gallup-Studie zum Engagement der Mitarbeiter ereilen und schockieren. Die Zahl der loyalen Mitarbeiter liegt in den letzten Jahren konstant unter 15 %. Sie gelten als engagiert. Den größten Teil machen die Mitarbeiter mit „geringer Bindung“ aus – gerne als „Dienst nach Vorschrift“ übersetzt. Was ist, wenn die Vorschrift nicht stimmt?



© Strichcode / pixelio.de

Dass ca. 20 % der Mitarbeiter im Jahr 2008 sich selbst in die Rubrik „innerlich gekündigt“ einstuften, ist in der Tat bedenklich. Es war bisher der höchste Wert, den Gallup ermittelt hat. Mitarbeiter mit „geringer Bindung“ (zuletzt 67%) signalisieren ebenfalls Unzufriedenheit, die dem Unternehmen schadet. Wolff Horbach (Faktor G<sup>1</sup>) widmete sich bereits in seinem Januar-Beitrag den unglücklichen Mitarbeitern und rechnet Managern die Kosten vor. Glückliche und zufriedene Mitarbeiter kosten weniger, da sie produktiver arbeiten. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt karrierebibel.de<sup>2</sup> mit den Untersuchungsergebnissen von Gallup bis 2008.

### *Kann jeder engagiert sein?*

Nehmen wir zunächst einmal die **Top-Mitarbeiter**: ca. 13-15% gelten als **loyal** und somit **engagiert**. Sie denken im Sinne des Arbeitgebers, tragen zur **Arbeitsplatzsicherung** bei (auch der restlichen ca. 85%) und sind **innovativ**. Diese Mitarbeiter sind nicht zwangsläufig in Führungspositionen zu finden (obwohl sie gerade da angebracht wären). Ein gesunder Bodensatz solcher Mitarbeiter ist jedem Unternehmen zu wünschen.

So wünschenswert Top-Mitarbeiter aus Unternehmenssicht sind, sollte man eines bedenken: Verkraftet ein Unternehmen, sagen wir mal, 40% oder mehr engagierte Mitarbeiter? 40%, die sich engagieren und neue Ideen einbringen, Strukturen und Abläufe aktiv verbessern. Mit diesem Engagement wächst auch das Bedürfnis nach Umsetzung der Ideen und Anerkennung in der Firma. Es passt vielleicht nicht ganz von Alphatierchen zu sprechen, denn nicht jedes Alphatierchen ist engagiert im Sinne der Firma. Aber die Vorstellung, dass 4 von 10 Mitarbeitern sich aktiv mit Verbesserungen im Unternehmen beschäftigen, löst bei mir unweigerlich den Gedanken an Konkurrenzverhalten aus. Nicht jede Idee kann umgesetzt werden, nicht jede Person ist in der Lage eine Ablehnung einzusehen – sondern empfindet sie als Niederlage. In der nächsten Gallup-Studie würde sie sich wahrscheinlich nicht mehr zu den loyalen Mitarbeitern zählen.

Engagierte Mitarbeiter sind wichtig, aber zu viele Köche verderben den Brei.

### *Die Mittelklasse macht's*

Relativ konstant ist in der Studie die Zahl der Mitarbeiter, die den größten Teil ausmachen (67-70%). Sie werden in der Studie immer in der Rubrik „geringe Bindung“ geführt. Nun. Es sei Mitarbeitern gestattet, zu arbeiten um zu leben, Unterhalt zu bestreiten, Hobbys zu pflegen und sich der Familie zu widmen. **Regelmäßig zur Arbeit zu erscheinen und seiner Pflicht nachzugehen, ist kein Makel.**

Wenn „geringe Bindung“ mit „ich bin nicht ganz zufrieden“ gleichzusetzen ist, besteht innerbetrieblich Handlungsbedarf. Schritt 1 ist herauszufinden, warum Mitarbeiter nicht zufrieden sind. Stellen Sie sich den Mitarbeiter vor: Er kommt ins Unternehmen und möchte seiner Arbeit geregelt nachgehen, nicht mehr - aber auch nicht weniger. Er ist nicht demotiviert (das sind die restlichen 20% - „innere Kündigung“). Ein Grund, weshalb ein williger Mitarbeiter nicht zufrieden ist, ist die **mangelnde Transparenz** und **Struktur** in seiner Arbeit. **Abläufe**, die nicht klar definiert sind. **Kompetenzen**, die nicht eindeutig festgelegt sind. Womit wir beim Stichwort „Dienst nach Vorschrift“ angekommen wären.

Dieser Ausdruck ist negativ konnotiert. Bleiben wir jedoch dabei und ersetzen das Wort „Vorschrift“ durch „Standard“. **Standards** werden in Unternehmen mit einem Qualitätsmanagement-System (QMS) durch Anweisungen und Prozessbeschreibungen definiert. Wenn **Prozesse klar definiert (Zuständigkeiten, Kompetenzen, Position im Ablauf)** und entsprechende Anweisungen formuliert sind, ist die vermisste Transparenz geschaffen. So schlecht ist eine „Vorschrift“ also gar nicht.

<sup>1</sup> <http://www.faktor-g.de/2009/01/17/gallup-studie-13-prozent-engagiert-67-prozent-dienst-nach-vorschrift-20-prozent-innerlich-gekündigt/>

<sup>2</sup> <http://karrierebibel.de/dienst-nach-vorschrift-%E2%80%93-neuer-gallup-engagement-index-2008/>

### *Aus „Vorschriften“ Standards machen*

Unternehmen schöpfen Vorteile daraus, wenn sie ihren Mitarbeitern **Klarheit** geben. Standards müssen regelmäßig auf Aktualität geprüft und den Gegebenheiten angepasst werden. Gut geregelte Prozesse geben Sicherheit und gestalten die Abläufe effizient. Sie werden von Mitarbeitern jedoch nicht akzeptiert und ausgeführt, wenn sie vorschreibenden Charakter haben. Der **beschreibende** Charakter einer Verfahrensanweisung ist wesentlich. Der Ton macht bekanntlich die Musik: Jeder Mitarbeiter reagiert empfindlich, wenn er sich in seiner persönlichen Kompetenz infrage gestellt fühlt.

### *Insgesamt 80%*

Wenn die breite Masse der Mitarbeiter also gut „funktioniert“, weil Prozesse klar definiert und geregelt sind, verfügt das Unternehmen inklusive der engagierten Mitarbeiter immerhin über **80% der Belegschaft**, die **motiviert** und **effizient** ihrer Arbeit nachgehen. Die Ursachen für die 20% der demotivierten Mitarbeiter sind u.a. auch unter mangelnder innerbetrieblicher Regelung zu finden. Diese Mitarbeiter sind jedoch einen eigenen Artikel wert.

„Dienst nach Vorschrift“ ist gar nicht so schlecht wie gedacht, oder?

Mehr zum Thema Qualitätsmanagement: <http://blog.eMeurer.com>