



## Führungsimpulse

*Damit Führung bei Ihnen auf dem Monitor bleibt!*

### **Sieben von 10 Mitarbeitern machen nur noch Dienst nach Vorschrift.**

Das ist zumindest das Ergebnis der alljährlich durchgeführten Gallup-Studie. „*Dienst-nach-Vorschrift-Mitarbeiter*“ sind oftmals gar nicht so leicht zu erkennen, denn sie sind geschickte Tarnkünstler, die sich innerlich von ihrem Job verabschiedet haben. Sie möchten nicht enttarnt werden und sind ständig auf der Hut, den fleißigen Schein zu wahren. So wie sie sich verhalten kann man ihnen auch nicht wirklich etwas vorwerfen. Sie tun ja schließlich, was von ihnen verlangt wird – aber keinen Strich mehr. Außerdem halten sie die an sie gestellten Erwartungen von vornherein so niedrig wie möglich. Mit Aussagen wie „das ist nicht so einfach“ oder „das ist ja eigentlich nicht meine Aufgabe“ oder „Sie wissen, dass ich in einer Fahrgemeinschaft bin und deshalb nicht so flexibel“ signalisieren sie, dass man nicht allzu viel erwarten sollte. „*Dienst-nach-Vorschrift-Mitarbeiter*“ sind am liebsten unbeaufsichtigt, dann brauchen sie sich nicht zu verstellen. Sie sind gerne schon ganz frühmorgens in der Firma, wenn die Kollegen noch am Frühstückstisch sitzen, weil sie dann ganz ungestört „arbeiten“ können.

Wenn Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift machen, dann kann das entweder an dem Mitarbeiter selbst liegen. Es kann eine Motivationsschwäche oder mangelnde Selbstständigkeit oder sogar psychische Probleme wie ein Burn-out-Syndrom oder Depressionen vorliegen. Oder es liegt am Umfeld des Betroffenen.

Die häufigsten Auslöser einer inneren Kündigung und dem damit einhergehenden „Dienst nach Vorschrift“ sind:

- Mangelhafte Arbeitsbedingungen
- Schlechtes Arbeitsklima
- Unkonkrete Aufgabenstellungen
- Chronische Unterforderung
- Autoritärer Führungsstil
- Fehlen von Wertschätzung und Anerkennung
- Willkürliche/unberechtigte Eingriffe in den Kompetenzbereich
- Ausschluss des Mitarbeiters bei Entscheidungsprozessen

Meist führt eine Kette von Enttäuschungen in die Leistungsverweigerung. Manchmal liegt es auch am Vorgesetzten des Betroffenen selbst. "Dienst nach Vorschrift" ist eine Sackgasse. Wichtig ist es nun, den Mitarbeiter dort heraus zu holen, damit die Produktivität im Team nicht nachhaltig leidet.

Hierzu ist ein offenes und wertschätzendes Gespräch erforderlich, in dem den Ursachen auf den Grund gegangen wird. Dieses Gespräch sollte auf gar keinen Fall einen anklagenden oder gar drohenden Charakter haben, sondern dem Mitarbeiter Fürsorge und ehrliches Interesse signalisieren.

Für dieses Gespräch ist folgender Aufbau sehr hilfreich:

- Beschreiben Sie, was Sie wahrgenommen haben ohne es zu bewerten. Wichtig dabei: Sprechen Sie über (jederzeit veränderbares) Verhalten und nicht über (unveränderliche) Persönlichkeitsmerkmale.
- Machen Sie dem Mitarbeiter klar, welche Auswirkungen sein Verhalten auf die Arbeit oder auf die Kollegen hat.
- Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er die Sache sieht. Fragen Sie nach Ursachen. Hören Sie dabei zu. Vor allem: Hören Sie auf das, was ihn bedrückt. Stellen Sie Ihre Sicht der Dinge dar, aber beharren Sie nicht auf Ihrem Recht.
- Stellen Sie dar, was Sie in Zukunft von dem Mitarbeiter erwarten. Fragen Sie, was Sie dazu beitragen können. Bieten Sie Unterstützung an.
- Vereinbaren Sie konkrete Maßnahmen und Termine
- Bedanken Sie sich für die Offenheit und das konstruktive Gespräch.

Auch wenn das Gespräch nicht so lief, wie Sie es sich vorgestellt haben, so wird das Gespräch seine Wirkung noch entfalten. Der Mitarbeiter weiß jetzt, dass er enttarnt ist. Zumindest weiß er, wie er gesehen wird. Haben Sie Geduld. Sie müssen Vertrauen zurückgewinnen, das braucht Zeit. Erhöhen Sie den Kontakt zu dem Mitarbeiter in den nächsten Tagen und Wochen. Geben Sie dem Mitarbeiter interessante Aufgaben, zeigen Sie ihm Wertschätzung und beteiligen Sie in an Entscheidungen.

Es freut uns, wenn Ihnen dieser Newsletter gefallen hat und Sie ihn interessant finden. Falls Sie ihn weiterempfehlen möchten, dürfen Sie das gerne tun. Hier besteht die Möglichkeit zur [kostenlosen und unverbindlichen Anmeldung](#).

Wenn Sie Sich aus dem Wekos-Verteilersystem austragen möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

**Verantwortlich:**

[www.wekos.com](http://www.wekos.com)

WEKOS Personalmanagement GmbH

Am Ranken 9

88069 Tett nang

Sitz Tett nang

Steuer-Nr. 61019/04515

Geschäftsführer:

Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel

**Sie haben Anregungen oder Fragen?**

Wir freuen uns auf Ihre E-Mail oder Ihren Anruf.

Telefon 07542 / 40985-0

E-Mail: [info@wekos.com](mailto:info@wekos.com)

Ust-ID : DE 231 48 58 35

Konzentrationsgericht Ulm

HRB-Nr. 632003