

## Dienst nach Vorschrift

Immerhin: Sie dienen. Sie schaden zumindest nicht (aktiv).

Die Rede ist von den 61% der Beschäftigten in Deutschland, die nach den Untersuchungen des Gallup-Instituts im Jahr 2012 ihren Job als Dienst nach Vorschrift gestaltet haben. Gallup untersucht das jährlich und liefert seit Jahren ein Bild, das sich eher verschlechtert als verbessert.

Quelle mit Zeitreihe: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160907/zeitverlauf-gallup-engagement-index.aspx>.

Nur 15% verfügen danach über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. (Wir nennen das im folgenden „Commitment“.) Der Rest (24%) hat „innerlich gekündigt“.

Aus diesen Zahlen leitet man allgemein ein Defizit an Commitment ab, als dessen Ursache für Gallup - das ist keine neue Botschaft - Defizite in der Personalführung erkannt werden können.

Wenn sich an dieser 15-61-24-Relation lt. Gallup über Jahre nichts verbessert hat, dann scheint es nichts zu fruchten, dass der Mitarbeiter in allen Unternehmen lautmalend in den Mittelpunkt gestellt wird, gleich neben den Kunden, falls da noch Platz ist. Die Methoden-Kiste der Human-Resource-Manager (HR) und Personalentwickler quillt über, die Phalanx von externen Dienstleistern für Coaching, Weiterbildung, Training & Co. putzt kräftig die Klinken, umwirbt die HR-Budgets und umschleimt die Commitment-Schwachen mit pseudo-wissenschaftlichen Personalentwicklungs(PE)-Programmen, die von den Opfern jedoch - so ist zu fürchten - nur allzu gern als folkloristisches Alternativprogramm begrüßt werden, das man genauso in Dienst-nach-Vorschrift-Haltung absitzt wie den langweilig-verregelten 8-Stunden-Arbeitstag.

Mit seiner Wirkungslosigkeit entlarvt sich dieser Aktionismus selbst als Verschwendung, als Fehlallokation von Ressourcen, wenn nicht sogar als Commitmentbeschädigend! Und weil alle Verantwortlichen darum wissen, ist er fahrlässig, nah an der Grauzone zum Kriminellen oder zum Pathologischen! Niemand zieht den Stecker, alle bestaunen „des Kaisers neue Kleider“, keiner mag zugeben, dass der Kaiser nackt ist. Die Wissenschaft spricht von „Pfadabhängigkeit“.

Zurück zum Anfang, zum Dienst nach Vorschrift und zur 15-61-24-Verteilung.

Mit Dienen assoziieren wir den Butler, seinen Bückling, seine Unterwürfigkeit. Der Diener fragt nicht, er gehorcht blind den Vorschriften. Er muss die Vorschriften nur kennen, nicht verstehen, erst recht nicht als sinnvoll gutheißen. Er soll keine Zweifel äußern. Dienen hat etwas Religiöses: die Bedingungslosigkeit, das Dienen „an sich“ als Ethos. Der Preußische Beamte war die Inkarnation dieser Vorstellung.

Vorschriften als verbindliches Regelwerk gehören ins Unternehmen wie Verkehrsregeln auf die Straße. Das Regelwerk definiert das Spielfeld und seine Grenzen, ebenso die Sanktionen beim Regelverstoß. Im Zusammenhang mit dem „Dienst nach Vorschrift“ meint das Wort Vorschrift jedoch nicht nur die einschränkende Regel, sondern mehr noch das Minimum-Gebot, das erwartet und in Stellenbeschreibungen

dokumentiert wird. Die Gegenleistung für diesen Minimum-Dienst ist der Arbeitslohn, das Gehalt.

Warum sollte ein Mitarbeiter so unökonomisch und damit dumm handeln und für sein Gehalt mehr leisten als verhandelt und schriftlich fixiert wurde? Die 61% Minimum-Anbieter beweisen somit, dass sie rechnen können. Wie der Wirt, der bis zum Strich einschenkt, aber nicht mehr. Der Diener nach Vorschrift ist also ein Mensch, der systemkonform-verlässlich seinem Herrn dient. Nicht mehr - und nicht weniger. Er verhält sich vertragsgemäß wie der Wirt. 61% tun das. Das ist beruhigend, nicht defizitär.

Das Klagen über Commitment-Defizite ist scheinheilig: Die Klagenden selbst haben die Stellenbeschreibungen erfunden, sie sind auch verantwortlich für Komplexität und für das Dickicht der Vorschriften und kreieren freiwillig neue (div. ISO, CSR, Compliance ...), sie feilen an der Hierarchie-Architektur, an Leitbildern, Visionen und anderem unternehmens-liturgischen Hokuspokus. Sie treiben mit ihrem Ethik- und Nachhaltigkeits-Geschwätz gerade wieder eine neue Sau durchs Dorf ... und sie wundern sich, dass sie Dienertum als Ergebnis ernten und Leistung „nur“ bis zum Eichstrich!? Die Verantwortlichen beklagen die Ernte ihrer eigenen Aussaat, die Täter ihre Opfer!

Der Minimumanspruch der Stellenbeschreibung ist also nur ein Bluff in der Preisverhandlung um den Lohn zu drücken, eigentlich erwartet man mehr fürs Geld. Angesichts der 61%-Realität ist man zwar wie Gallup enttäuscht ... aber nicht ratlos: Statt „Der Kaiser ist nackt!“ zu folgern, rufen die Täter „Try the same but harder!“. Der arme Mit(t)arbeiter wird noch mittiger postiert, in die Mitte der Mitte. Gemeingefährlich wird noch mehr Personalentwicklungsnebel emittiert, die Kontrollwut wird hysterisch-grotesk, das zombiehaft Uniforme im Auftritt vieler - besonders großer - Unternehmen kippt ins Lächerliche. Bei der Personalauswahl und der laufenden Bewertung werden Radarsystem-artige „Techniken“ der Persönlichkeits-Analyse eingesetzt, die aus der Psycho-Blackbox heraus Objektivität und Wahrheit vorgaukeln wie es der Zauberer mit dem weißen Kaninchen in seinem Zylinder versucht. Caliper, HBDI, BigFive ... so heißen diese Angebote aus der Consulting-Trickkiste, für die erwachsene Personaler ehfürchtig-naiv die HR-Budgets öffnen, um das Humankapital schubladengerecht zu analysieren, zu selektieren und zu „entwickeln“.

Wer Schubladen aufzieht, muss sich nicht wundern, wenn er quadratisch-praktischen Inhalt herausholt: jene 61%! Wir bekommen also genau das was wir verdienen.

Wundern sollten wir uns vielmehr über die 15% Commitment-Leuchttürme! Warum übererfüllen die ihre Verträge? Sind die krank? Zu dumm zum Rechnen? Oder nur clevere Schauspieler auf Casting-Durchreise?

Keineswegs sind sie das Resultat guter Personalführung. Sie leuchten trotz aller Widrigkeiten im Unternehmensalltag. Sie leuchten nicht für Lob und Geld. Sie leuchten aus Lust! Weil sie Bock drauf haben! Sie leben ihr Commitment weder aus altruistischer Überzeugung, noch aus hinterhältiger Berechnung, sondern einfach weil sie dabei ein inneres Belohnungserlebnis empfinden. Sie nehmen sich die Freiheit zum souveränen Handeln.

Wie verschieben wir die Gallup-Relationen zugunsten der 15%-Minderheit?

Angesichts der von Gallup festgestellten Verschlechterung der Engagement-Realität darf bezweifelt werden, ob eine solche Entwicklung hin zu mehr Commitment überhaupt ehrlich gewollt ist! Viele Unternehmen pflegen die Marionetten-Kultur bewusst und gewollt. Andere sind auf den souveränen Mitarbeiter schlicht nicht vorbereitet, sie bieten ihm keine dauerhafte Heimat, sie haben nicht einmal den Mut dazu. Denn es gehört Mut dazu, sich gegen den Mainstream der dogmatischen Front der Personaler und Consulter zu stellen und weite Teile ihrer Show-Einlagen vom Spielplan zu nehmen, ersatzlos. Licht an in der PE-Geisterbahn! Schluss mit Spuk und Nebel!

Commitment kann man nicht verabreichen oder schulen, den souveränen Mitarbeiter kann man nicht machen, man kann ihn nur verhindern oder zulassen. Es klingt banal: Lasst den armen Mitarbeiter doch ganz einfach mal in Ruhe arbeiten und entscheiden!

Könnten wir uns vorstellen, dass weniger mehr ist? Weniger Vorschriften bieten weniger Gelegenheit, sich ihnen dienernd anzubiedern. Weniger ineffiziente Auszeit für fragwürdige PE-Bespaßung bedeutet mehr produktive Zeit in der Wertschöpfung und damit auch eine Art von Training „on the job“. Weniger Kontrolle wird als ein Mehr an wertschätzendem Vertrauen empfunden. Weniger Standards ermöglichen ein Mehr an Intuition, weg vom Mittelmaß. Weniger Schubladen dienen der Vielfalt und damit der Zahl der Möglichkeiten und Erfahrungen. In einer solchen Atmosphäre entsteht die Kraft und Lust zum souveränen Handeln!

Mehr Erfahrungen und Erlebnisse im Unternehmensalltag, damit auch mehr lehrreiche Konfrontationen, ermöglichen ein Mehr an Handlungsoptionen für jeden Mitspieler und damit die Wahrscheinlichkeit, dass verstärkt solche Handlungen passieren, die wir als hirngerecht bezeichnen können: Es passiert keine einzige menschliche Handlung ohne den vorherigen Aufbau eines Erwartungshorizonts in Hirnregionen des Unbewussten. Nur wenn die Erwartung positive Gefühle auslöst oder die Vermeidung von Unlust verspricht, kommt es zur Handlung. Unsere Ratio allein, die Vernunft mit Sitz in den vorderen Hirnregionen, löst ohne den biochemischen Vorgang in unseren älteren Hirnbereichen, also ohne die Ausschüttung entsprechender Botenstoffe, keine einzige Handlung aus! Die Vernunft kann allenfalls probehandeln, sie ist aber nie die letzte Instanz.

Unsere Unternehmen sollten wir also „hirngerecht“ gestalten! Kurz gesagt bedeutet das: Jeder Mitarbeiter muss die Überzeugung gewinnen können, seine Eigeninteressen am besten in Kooperation mit anderen im Unternehmen durchsetzen zu können. Dass der Mensch ein kooperatives Wesen ist, hat man nicht nur spieltheoretisch beweisen können, der Prozess der Menschwerdung an sich hatte Kooperation zur Voraussetzung. „Wir kooperieren nicht nur, weil es nützlich ist oder wir dazu erzogen wurden, sondern wir arbeiten von Natur aus gern zusammen.“ (Michael Tomsello, Max-Planck-Inst., Leipzig) Das Ergebnis ist nahezu zwangsläufig auch ein Mehr an Qualität und Wertschöpfung für das Unternehmen.

In „Das Unbehagen in der Kultur“ schrieb Sigmund Freud 1929 der Arbeit eine ähnlich befriedigende Wirkung zu wie der Tätigkeit des Künstlers und des Wissenschaftlers: „Wenn nicht besondere Veranlagung den Lebensinteressen gebieterisch die Richtung vorschreibt, kann die gemeine, jedermann zugängliche Berufsarbeit an die Stelle rücken, ...“ Und weiter: „Keine andere Technik der Lebensführung bindet den

Einzelnen so fest an die Realität als die Betonung der Arbeit, die ihn wenigstens in ein Stück der Realität, in die menschliche Gemeinschaft sicher einfügt. Die Möglichkeit, ein starkes Ausmaß libidinöser Komponenten, narzisstische, aggressive und selbst erotische, auf die Berufsarbeit und auf die mit ihr verknüpften menschlichen Beziehungen zu verschieben, leiht ihr einen Wert, der hinter ihrer Unerlässlichkeit zur Behauptung und Rechtfertigung der Existenz in der Gesellschaft nicht zurücksteht. Besondere Befriedigung vermittelt die Berufstätigkeit, wenn sie eine frei gewählte ist, also bestehende Neigungen fortgeführte oder konstitutionell verstärkte Triebregungen durch Sublimierung nutzbar zu machen gestattet.“ Freud liefert mit diesen Gedanken fast schon den „Bauplan“ für eine hirngerechte und damit menschliche Organisation; von HR-Management wusste er noch nichts.

Wenn Gallup Defizite in der Personalführung beklagt, dann dürfte das Defizit speziell in der Unkenntnis des Menschen liegen: Wie tickt er? Und warum tickt er so wie er tickt? Das nicht zu wissen ist etwa so verhängnisvoll, als ob der Elektriker nicht weiß was Plus und Minus ist.

Bünde, 8.3.2013

E. Wippermann