



10 Führungsverhalten, die Mitarbeiter in die Gleichgültigkeit treibt

Von Damon Baker

Die Gleichgültigkeit der Mitarbeiter wird häufig von einer Vielzahl externer Faktoren wie persönliche Probleme, der Wirtschaft und der Unternehmensleistung angetrieben -- ad infinitum. Aber auch interne Faktoren treiben die Gleichgültigkeit der Mitarbeiter an. Die Folgen der Gleichgültigkeit der Mitarbeiter können verheerend sein. Capozzi (2017) erklärt, dass Mitarbeiterapathie zu einer negativen Unternehmenskultur, hohen Umsätzen und einer geringeren Produktivität führen kann. Nichtsdestotrotz gibt es auch zahlreiche Faktoren, über die Unternehmen direkt die Kontrolle haben. Die folgenden Verhaltensweisen sind ein paar der Führungsverbote, die Mitarbeiter in die Gleichgültigkeit treiben.

1. Vermeidung von Risiken – Führungskräfte, die Risiken vermeiden, fördern eine risikoscheue Unternehmenskultur. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen einen Service erbringt oder ein Produkt herstellt, birgt die Geschäftstätigkeit immer ein gewisses Risiko. Durch die Vermeidung von Risiken ersticken Unternehmen blind die Kreativität der Mitarbeiter. Returns on Investment (ROIs) werden als einzige Rechtfertigung für ein "gutes" Risikomanagement angesehen. Typischerweise zeichnen sich solche risikoscheuen Organisationen durch einen Top-Down-

Managementstil aus, der alle Ideen zur Überprüfung und (Ablehnung) auf der Leitungsebene bearbeitet. Was dann, fragen die Mitarbeiter oft, ist der Sinn, es überhaupt zu versuchen? Denn wie stehen die Chancen, dass neue Ideen von der Geschäftsleitung, die sowohl autokratisch als auch stagnierend ist, angenommen (geschweige denn gehört) werden? Letztlich verursacht dieser Führungsstil die Gleichgültigkeit der Mitarbeiter.

2. Bestrafung von Misserfolgen – Oft statuieren Führungskräfte ein Exempel an Mitarbeitern, die ein Risiko eingegangen sind, indem sie eine neue Idee oder einen neuen Prozess voranbrachten, die leider gescheitert sind. Anstatt Lob von Vorgesetzten für eine lohnende Anstrengung zu erhalten, werden sie stattdessen bestraft. Manchmal ist die Strafe subtil. Ein Mitarbeiter, der in dieser Art von Unternehmen versagt hat, kann bei zukünftigen Projekten übersehen oder schlimmstenfalls sogar gefeuert werden. Tatsächlich ist es weniger wahrscheinlich, dass der Mitarbeiter mit der gescheiterten Idee in Zukunft Chancen ergreift. Sobald die Kollegen die Bestrafung miterlebt haben, hören auch sie auf, Risiken einzugehen, und verdammen sich selbst zur selbst auferlegten Isolation und Gleichgültigkeit.

3. Fixierung auf Rot – Führungspersönlichkeiten, die sich auf eine unkontrollierte, Vermehrung von Roten (verpasste Ziele) fixieren, sind von Metriken besessen. Selbst kleinste Mitarbeiterfunktionen und Unternehmensprozesse werden auf messbare Daten reduziert, ohne sich die Mühe zu machen, die Frage zu stellen... sollten wir es überhaupt messen. Solche metrischen Überlastungen sorgen für Chaos und Verwirrung unter den Mitarbeitern, die schließlich einer gleichgültigen Haltung erliegen. Um den Anforderungen absurder Metriken gerecht zu werden, wird ihre Produktivität stattdessen von Detailverliebten angetrieben, die Mikromanager kontrollieren, die auf einer Form bestehen, mit der fast alles gemessen werden kann. Denken Sie daran, wenn alles ROT ist, ist nichts eine Priorität.

4. Unterbewertung der Bemühungen – Wenn Chefs die Anstrengungen ihrer Mitarbeiter unterschätzen, tappen sie in die Falle, zu "ergebnisorientiert" zu werden, im Gegensatz zu prozessorientiert. Gut ausgebildete, logische Prozesse sind die Wurzel von Produktivität und Rentabilität. Wenn das Management Ergebnisse auf Kosten von Prozessen betont, werden gleichgültige Mitarbeiter zur Norm. Trotz ihrer Herkulesbemühungen, als produktive Mitarbeiter geschätzt zu werden, wird ihr Erfolg immer an Ergebnissen gemessen, nicht an den Prozessen, die sie von Punkt A nach Punkt B bezogen haben. So werden ihre Bemühungen, egal was die Mitarbeiter tun, nicht beglückwünscht, gelobt oder gar geschätzt – ein Umfeld, das Gleichgültigkeit hervorruft. Viel schlimmer ist, dass sie beginnen, eine "Ergebnisse um jeden Preis" Mentalität zu übernehmen, die kurzfristige oder vielleicht unethische Entscheidungsfindung antreibt.

"Jedes System ist perfekt darauf ausgelegt, das Ergebnis zu erzielen, das es erzielt." – W. Edwards Deming

5. Verschiebung von Prioritäten – Führungspersönlichkeiten, die Prioritäten verschieben, befinden sich in einem chaotischen, rasenden Zustand, in dem sie ständig von vorn anfangen. Bevor Mitarbeiter überhaupt beginnen können, prozessorientierte Verbesserungen

bereitzustellen, wird ihnen gesagt, dass sie einen anderen Weg einschlagen sollten -- einen anderen Weg zu den gewünschten Ergebnissen. Solche Unternehmen senden widersprüchliche, "schizophrene" Botschaften aus. Die Arbeiter fragen sich: "Wann wird das nächste Einschlag kommen? Wann wird uns gesagt, dass wir einem konkurrierenden Projekt Priorität einräumen sollen?" "Was ist der neue Geschmack des Monats?" Das Ergebnis? Mitarbeitergleichgültigkeit.

6. Einschränkende Kommunikation – Ähnlich wie totalitäre Nationen sind Führer, die die Kommunikation einschränken, durch einen Mangel an Transparenz und Offenheit geprägt. Diese Unternehmen zeichnen sich durch einen Schleier der Geheimhaltung aus, bei dem nur bestimmte Personen "im Wissen" gehalten werden. Gewinnende Unternehmen wissen, dass Transparenz und Offenheit zu engagierten und enthusiastischen Mitarbeitern beitragen. Wenn Mitarbeiter als Außenseiter angesehen werden und das Management sich selbst als die Verwalter des Prozesses betrachtet, werden die Mitarbeiter gleichgültig.

7. Verschieben der Ziellinie – Führungskräfte, die die Ziellinie verschieben, entmutigen Mitarbeiter, indem sie ein neues Ziel erstellen, während sich die Arbeitskräfte noch mitten in einem Prozess befinden. Eine frustrierende Taktik, Mitarbeiter können es unmöglich finden, ihre Ziele zu erreichen, die immer von der Geschäftsleitung "neu definiert" werden. Wenn die Belohnung am Ende des Erreichens eines Stretch-Ziels ein weiteres noch höheres Stretch-Ziel ist, wird es nicht lange dauern, bis die Mitarbeiter herausfinden, dass das System jedes Mal zugunsten des Hauses manipuliert wird, und deshalb hören sie auf zu versuchen. Irgendwann werden die Mitarbeiter erschöpft und früher oder später gleichgültig.

8. Unehrenhafte Verpflichtungen – Führungskräfte, die Verpflichtungen entehren, sagen oft, dass sie das Wohl ihrer Mitarbeiter im Auge haben. Oftmals jedoch engagieren sich solche Unternehmen zu sehr für ihre Mitarbeiter und beauftragen ihre Führungskräfte, ihnen die brutale Wahrheit zu sagen. Andere Male spielen Unternehmen das sprichwörtliche Hütchenspiel, indem sie Belohnungen wegnehmen -- nachdem sie versprochen wurden, wenn Sie die zukünftige Zielerreichung erkennen. Die einfache, oft übersehene Tatsache ist folgende: Arbeit wird mit und durch Menschen erledigt. Es gibt nichts, was mehr Einfluss auf die Menschen, ihre Arbeit und ihre Leistung hat, als VERTRAUEN.

9. Hände binden – Analog zu einem "einbeinigen Mann in einem Arsch-Tritt-Wettbewerb", ist das Binden von Händen alltäglicher, als man denken mag. Ich erinnere mich an eine besondere Situation mit einem Kunden, bei dem 90 % der Gesamtausgaben aus Sicht der Verkaufschancen außerhalb des Geltungsbereichs lagen, wodurch die Freiheitsgrade reduziert, die wir verfolgen mussten, um Ergebnisse zu erzielen, und daher wurde die Antwort fatal. Nach einiger Schmeichelei kamen sie heraus, aber das hätte katastrophal sein können. Weitere Beispiele sind: ehrgeizige Strategien, die nicht über ausreichende finanzielle Unterstützung verfügen, Reduzierung der Zahl der Mitarbeiter, gefolgt von erhöhten Produktionserwartungen, erdrückende Strategien und Verfahren, die den kommerziellen Motor zum Stillstand bringen... und weiter und weiter... Gleichgültigkeit im Überfluss.

10. Filtern der Wahrheit – Einige Führungskräfte verstecken sich hinter einer übermäßigen Verwendung von Unternehmensjargon oder ausgeklügelten Legalese, um eine ansonsten einfache Botschaft an ihre Mitarbeiter weiterzuleiten. Wenn ein Unternehmen, das 10 % seiner Mitarbeiter entlässt, sagt: "Herr Sanders, wir schätzen Ihr langjähriges Engagement und Ihre Beiträge für die XYZ Corporation sehr. Nach einem umfassenden Budgetüberprüfungs- und Empfehlungsbericht des Portfolioausschusses und einem damit einhergehenden Stakeholder Buy-In veräußern sich XYZ und seine Tochtergesellschaften derzeit jedoch von SETZEN SIE HIER BELIEBIGEN TEXT IN IHREM UNTERNEHMENSJARGON EIN und anderen Vermögenswerten in unserem unerschütterlichen Engagement für den XYZ-Weg und seine globale Dienstleistungsmission für alle geschätzten XYZer, ihre Kunden und verbundenen Unternehmen." Solche Wortschätze kommen als herablassend, unpersönlich und oft verwirrend daher. Ein Einfaches "Herr Sanders, wir entlassen Sie, weil wir den Shareholder Value von XYZ erhöhen wollen" ist viel direkter und ehrlicher.

Fazit... Führungsverhalten treibt die Organisationskultur voran. Wissentlich oder unwissentlich definiert Führung die Kultur. Zu verstehen, was bemerkt wird und was nicht, treibt Verhalten und Verwirrung. Konflikte herrschen, wenn die Führung sich ihrer Handlungen nicht bewusst und unvereinbar ist. Um die gleichgültige Organisation zu bekämpfen, müssen wir uns darauf konzentrieren, das Engagement der Mitarbeiter zu verbessern, indem wir eine Kultur schaffen, in der sich die Mitarbeiter vollkommen aufgehoben fühlen und deshalb positive Maßnahmen ergreifen, um den Ruf und die Interessen der Organisation zu fördern. Oder aber auch die Umwandlung eines gleichgültigen Mitarbeiters in einen engagierten mit einer positiven Einstellung gegenüber der Organisation und ihren Werten.

Wenn Ihnen dieser Artikel gefällt, können Sie mehr lesen, indem Sie unsere Lean Focus LLC Unternehmensseite auf LinkedIn unten folgen:

<https://www.linkedin.com/company/lean-focus-llc/?viewAsMember=true>

Bei Lean Focus helfen wir Unternehmen, ihre größten Herausforderungen zu meistern, indem wir sie zum Besseren und langfristig umgestalten.

<https://leanfocus.com/>

© 2020 Alle Rechte vorbehalten. Reproduzieren Sie dieses dokumentatorische Dokument nicht ohne schriftliche Genehmigung von Lean Focus LLC, Damon Baker. (630) 800-8519

DAMON BAKER



Damon Baker
CEO | President

- damon.baker@leanfocus.com
- (630) 340-2751
- [linkedin.com/in/damonbaker](https://www.linkedin.com/in/damonbaker)
- www.leanfocus.com

BACKGROUND

Damon is the President & CEO of Lean Focus. For over 20 years, he has been implementing lean in consulting, operations, continuous improvement, and GM & VP-level leadership roles for such companies as Danaher, HNI, Eaton, Argo Consulting, Experian, and Winegard.

Trained by disciples of the Toyota Production System, he worked in a Shingo Prize winning facility and is a Shingo Prize Examiner. Over his career he has demonstrated hands-on leadership and facilitation of 500+ kaizen events for 42 major corporations in 16 different countries. Damon led the North American Danaher Business System Office. While at Danaher, one of his mentored operating companies was nominated Most Improved Plant, and one of his factories won Best Plant Worldwide 2 years in a row. Damon holds an MBA from St. Ambrose University and a Bachelors of Arts in Management and Marketing from Iowa Wesleyan University.

INDUSTRY EXPERIENCE

Aerospace and Defense, Automotive, Electronics, Capital Equipment, Chemicals, Protective Packaging, Residential Construction Materials, Water Quality, Dental, Test & Measurement, Sheet Metal Fabrication, Life Sciences, Medical Devices, Discrete Assembly, Oil and Gas.

LEAN EXPERIENCE

Building/Installing Problem Solving & Kaizen Cultures, Operational Due Diligence, Acquisition Integration, Strategic Planning & Policy Deployment, Sales Force Efficiency & Effectiveness Tools, Pricing Margin Analysis, Transactional Kaizen, EBITDA focused operational improvements, Cellular Manufacturing, 6S & Visual Management, Standardized Work, Mistake Proofing (Poka Yoke), Visual Controls, Setup Reduction (SMED), Total Productive Maintenance (TPM), Daily Management Processes, Leader Standard Work, Working Capital reduction via Kanban & Pull Based Inventory tools, DSO Reduction, and Accounts Payable processes, Value Analysis & Engineering, 3P, Accelerated Product Development Tools.

Verweise

Capozzi, C. (26. September 2017). Die Nachteile unmotivierter Mitarbeiter.

bizfluent. Von <https://bizfluent.com/info-12124485-disadvantages-unmotivierten-Mitarbeitern-abgerufen.html>
