



HR STRATEGIE • LEADERSHIP UND MANAGEMENT

## Gleichgültigkeit im Unternehmen überwinden

Gleichgültigkeit ist ein Gift, das jede Gemeinschaft demoralisiert, die ein Ziel zu erreichen versucht. Es belastet wirtschaftliches Denken, verhindert Effizienz und kostet Geld. Gleichgültigkeit resultiert schlussendlich in der Haltung, keine Verantwortung tragen zu müssen. Wie es gelingt, Gleichgültigkeit im Unternehmen zu überwinden.

von **Hans R. Hässig, Roland F. Stoff** • 20.02.2017



*Gleichgültigkeit ist weit verbreitet und kostet das Unternehmen viel. (Bild: 123RF)*

Im privaten Umfeld wird Gleichgültigkeit auch mit Respektlosigkeit gleichgesetzt. Beispielsweise: Unrat auf den Boden werfen – ein Zugabteil in Beschlag nehmen und Mitreisende laut und rücksichtslos mit Lärm belästigen – eine Zusage für eine Einladung zum Essen kurzfristig per SMS fadenscheinig absagen.

Sorgfaltspflicht und Gleichgültigkeit haben im Geschäftsalltag eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Ihr Fehlen zeigt sich mannigfach:

bei der Termineinhaltung

- beim Umgang mit Lob und Tadel
- beim Einhalten von Regeln und Vorschriften
- bei der Sorgfalt im Umgang mit Material und Einrichtung
- beim Umgang mit Anstandsregeln

Gleichgültig wahrgenommene Vereinbarungen bleiben stark als negative Erinnerung hängen. Das Gefühl oberflächlich und unpersönlich behandelt worden zu sein, ist bei der nächsten Begegnung automatisch wieder präsent.

Gleichgültigkeit grösseren Ausmasses zeigt sich beispielsweise, wenn Ingenieure auf nicht eingehaltene Abgasvorschriften hinweisen, ihre Vorgesetzten diese Meldung jedoch gleichgültig entgegennehmen. Oder bei Grossverteilern und fleischverarbeitenden Industriebetrieben, in denen Hygienevorschriften gleichgültig hingenommen werden. Aber auch in Firmen, in denen Vorgesetzte gegenüber offensichtlichem Mobbingverhalten ihrer Mitarbeitenden nicht einschreiten.

Gleichgültige Mitarbeitende verhalten sich meist unverbindlich und ziellos, unaufmerksam und oberflächlich, unproduktiv und mit wenig Hilfsbereitschaft. Dadurch wirken sie nicht fassbar, unzuverlässig, unsorgfältig und illoyal. Vorgesetzte machen es genauso. Auf ihre Haltung angesprochen, die auch als berechnender Egoismus eingestuft werden könnte, kommen oft Ausrede wie: «Die anderen machen es auch nicht» oder «Ich mache es ja wie die anderen.»

Gleichgültigkeit bedeutet, den Weg des geringsten Widerstands und Aufwands zu gehen und verschliesst den Blick für Sinnhaftigkeit. Man ist solange gleichgültig, wie man die Konsequenz nicht selbst erleiden muss. Doch kriegt man diese emotionalen und materiellen Auswirkungen zu spüren, ist es bereits zu spät. Korrekturen sind dann nicht mehr möglich.

Gleichgültigkeit zieht Gleichgültigkeit nach sich. Genauso, wie Respektlosigkeit Respektlosigkeit nach sich zieht. Je höher dies in der Hierarchie gelebt wird, desto schneller greift die Nachahmung um sich. Solches Verhalten verursacht unbemerkt stetig Kosten, für die niemand verantwortlich sein will. Vor allem in der Mitarbeiterführung und in der Qualität der Dienstleistung und der Produkte wirkt Gleichgültigkeit zuerst. Sie stellt einen Faktor dar, der die Unternehmenskultur auf heimtückische Art und Weise mitbestimmt.

## Was mache ich als Vorgesetzter in einem solchen Umfeld?

Gleichgültigkeit ist mit Disziplin entgegenzuwirken. Diese muss ein Bestandteil jeder Gemeinschaft sein, damit Sinn und Zweck umgesetzt werden können. Die erkennt man, wenn eine Organisation bequem und selbstzufrieden Dienste auslagert: Direktkontakte zu Kunden etwa an Callcenters, externe Marketingfirmen, Vertriebskanäle, Inkassowesen und Personalvermittler. Fort- und Weiterbildungen, Reorganisationsvorhaben und Verhaltensschulungen werden hingegen nur selten selbst wahrgenommen.

Oberflächlichkeiten sind zu benennen und konsequent zu korrigieren. Es sind oft Sorgfaltsverletzungen, die nachhaltige Konsequenzen haben. Beispielsweise:

- Produktebeschreibungen, die Versprechen beinhalten, die nicht eingehalten werden
- Qualitätsmerkmale, die trotz Zertifizierung, nicht selbst auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmässigkeit hin überprüft wurden
- Ursachen von Kundenbeanstandungen, die nicht eruiert werden
- Konflikte, die ignoriert und nicht ausgetragen werden, weil niemand entscheidet

Gleichgültigkeit findet keinen Nährboden, wenn den Mitarbeitenden die Selbstverantwortung gemäss Arbeitsvertrag aufgezeigt wird, damit die Gemeinschaft die Geschäftsziele mit all ihren Rahmenbedingungen erreichen kann. Es sind die Führungsverantwortlichen, die nach Rang und Funktion in diesem Zusammenhang ihre Sorgfaltspflicht durchsetzen müssen.

Gleichgültigkeit fördert Bequemlichkeit. Beides zusammen verhindert die Belebung der Werte der Unternehmenskultur. Sie wird dadurch zu einer Belastung und verhindert jeglichen Fortschritt. Gleichgültigkeit entgegenzuwirken, vermeidet enorme Unkosten und fördert die Haltung von Sorgfalt. In diesem Bewusstsein kann die Unternehmenskultur zu einer strategischen Erfolgsposition werden.

---

KOMMENTIEREN

0 KOMMENTARE

---



**Texte:** [Hans R. Hässig](#)

Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

[www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

Weitere Artikel von [Hans R. Hässig](#)



**Texte:** [Roland F. Stoff](#)

Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU sowie auf Konzernebene in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. [www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

Weitere Artikel von [Roland F. Stoff](#)



## DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN



### **Vier Irrtümer über Mitarbeitermotivation – und was an ihnen dran ist**

Wie lassen sich Mitarbeitende zu Höchstleistungen anspornen? Über kaum eine andere Frage kursieren so viele folgenschwere Irrtümer. Unsere Checkliste nimmt vier Irrtümer über...

---

### **Wenn es nicht weitergeht: Blockaden erkennen und lösen**

Sie haben Ihr Ziel klar vor Augen, doch kommen einfach nicht dort an? Unsere Checkliste zeigt auf, wie solche Erfolgsblockaden entstehen und was Sie dagegen tun können.