

Organisationaler Zynismus: Destruktive Einstellungen gegenüber der eigenen Behörde




Worum geht es?

Jeder kennt dieses Phänomen, es fällt nur oft schwer, es zu benennen. Der etwas sperrige Begriff organisationaler Zynismus beschreibt eine negative Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber dem eigenen Arbeitgeber. Diese setzt sich aus drei Teilaspekten zusammen:

- Glaube an eine mangelnde Integrität der eigenen Behörde (kognitive Dimension): Worte und Taten oder auch Pläne und Umsetzung passen aus Sicht der Mitarbeitenden nicht zusammen. Dies wird aber nicht als Zufall oder nur als Inkompetenz, sondern als absichtliche Täuschung durch den Arbeitgeber aufgefasst.
- Negative Gefühle gegenüber der eigenen Behörde (affektive Dimension): Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dabei eine ganze Bandbreite von Emotionen empfinden, die von Enttäuschung über Wut bis hin zu Scham (d. h. man möchte nicht als dieser Behörde zugehörig identifiziert werden) reichen.
- Tendenzen zu abschätzigem und kritisierendem Verhalten (verhaltensbezogene Dimension): Zynische Bemerkungen, sarkastische Witze, freimütiges Erzählen vom realen Irrsinn in der eigenen Behörde gegenüber Dritten, aber auch körpersprachliche Ablehnung (z. B. Augenrollen, wissende Blicke austauschen) kennzeichnen diesen sichtbaren Ausdruck des organisationalen Zynismus.

12 Fragen zur Selbstreflexion:

Aussage		Inwieweit treffen folgende Aussagen Ihre persönliche Einstellung zu Ihrem Arbeitgeber?	Inwieweit treffen die Aussagen auf die Einstellung Ihrer Kolleginnen/Kollegen oder Mitarbeitenden in Ihrer Verwaltung zu?
Was in meiner Behörde gesagt wird und was tatsächlich getan wird, sind zweierlei Dinge.			
Wenn in meiner Behörde etwas angekündigt wird, bezweifele ich, dass das wirklich so umgesetzt wird.			
Was in meiner Behörde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offiziell erwartet wird und wofür man letztlich belohnt wird, hat nichts miteinander zu tun.			
In meinen Augen stimmen die Pläne meiner Behörde und deren spätere Umsetzung nicht überein.			
Ich ärgere mich, wenn ich an meine Behörde denke.			
Es ist mir unangenehm, wenn andere erfahren, dass ich in meiner Behörde arbeite.			

Aussage		Inwieweit treffen folgende Aussagen Ihre persönliche Einstellung zu Ihrem Arbeitgeber?	Inwieweit treffen die Aussagen auf die Einstellung Ihrer Kolleginnen/Kollegen oder Mitarbeitenden in Ihrer Verwaltung zu?
Wenn ich an meine Behörde denke, fühle ich eine innere Anspannung.			
Es beunruhigt mich, an meine Behörde zu denken.			
Wenn bei meiner Behörde Ankündigungen gemacht werden, tausche ich mit Kolleginnen und Kollegen vielsagende Blicke aus.			
Ich spreche mit anderen darüber, wie die Dinge in meiner Behörde wirklich laufen.			
Ich kritisiere gegenüber anderen die Grundsätze und Verfahrensweisen meiner Behörde.			
Ich mache mich über die Projekte und Initiativen meiner Behörde lustig.			



SIE WOLLEN SICH GENAUER INFORMIEREN UND ABHILFE SCHAFFEN?

SIE WOLLEN ALS LEITUNG, PERSONALRAT AKTIV WERDEN?

Dann setzen Sie sich mit mir in Verbindung:

 <ul style="list-style-type: none">• Zynismus von Mitarbeitern gegenüber Unternehmen bisher in Deutschland eher wenig erforscht• Veränderungen der Mitarbeiter-Organisation-Beziehung als Ausgangspunkt für organisationalen Zynismus (7)• Konsequenz der veränderten Wettbewerbsbedingungen in den 80/90ern: downsizing, organizational restructuring, change initiatives, quality improvement, new public management	<p>Kontakt:</p> <p>Prof. Dr. Jan Schilling</p> <p>Fachbereich Sozialwissenschaften: Arbeits- und Organisationspsychologie</p> <p>Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen Wielandstr. 8, 30169 Hannover</p> <p>Mail: Jan.Schilling@nsi-hsvn.de Tel.: 0511/16092456</p>
--	---

Das Thema wurde im Fachkongress „Qualität in der dienstlichen Fortbildung“ 2017 vorgestellt. Erfahren Sie mehr: <http://bit.ly/2ByQ6fX>

Was kann man tun?

Ursachen und Maßnahmen bei organisationalem Zynismus

Generell sollten Maßnahmen weniger die Personalauswahl (d.h. keine zynischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen) als vielmehr die Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung in den Mittelpunkt stellen. Führungskräfte reagieren auf zynische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig mit dem Hinweis, dass deren Meinungen nicht repräsentativ seien, sondern von „typischen Nörglern“ und „Bedenkenträgern“ kämen (Schilling & May, 2016). Die bisherige Forschung macht aber deutlich, dass organisationaler Zynismus eher mit Lernerfahrungen innerhalb der eigenen Organisation zu tun hat als mit einer problematischen Persönlichkeit der/s betreffenden Mitarbeitenden. Maßnahmen sollten dabei idealerweise eher präventiv als interventiv ausgerichtet sein, da ein einmal vorhandener organisationaler Zynismus nur schwer wieder abgebaut werden kann. Alle Entscheidungen der Organisationsleitung stehen dann unter dem Generalverdacht, die Arbeitssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschlechtern zu wollen. Es wird immer nach dem „Haken“ oder dem „Hintergedanken“ gesucht, was es schwermacht, betroffene Personen positiv zu beeinflussen.

Die Literatur gibt bisher nur wenig konkrete Empfehlungen, wie organisationaler Zynismus verhindert bzw. wie entstandener Zynismus abgebaut werden kann, dennoch sollen im Folgenden einige, aufeinander aufbauende Empfehlungen für die Praxis entwickelt werden.

1. **Realistische Erwartungen wecken:** Häufig erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass ihre Erwartungen (z.B. bei konstant guter Leistung macht man Karriere) verletzt werden. Der Arbeitgeber scheint nicht einzuhalten, was man als implizite Abmachung für sich als ausgemacht ansah. Um solche Enttäuschungen zu minimieren (völlig zu verhindern sind sie wahrscheinlich nicht), sollten im Verlauf der Tätigkeit keine unrealistischen Erwartungen geschürt (Kanter & Mirvis, 1989; Wilkerson, 2008) und gegebenenfalls über „Vertragsbrüche“ gesprochen werden (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003).

2. **Vertrauen durch persönlichen Kontakt aufbauen:** Das Aufbauen von Vertrauen ist eine, wenn nicht die zentrale Führungsaufgabe (Cartwright & Holmes, 2006) nicht nur des unmittelbaren Vorgesetzten, sondern auch der Organisationsleitung, da sie die grundsätzlichen Entscheidungen trifft, die die Arbeit der Organisationsmitglieder massiv beeinflussen. Dieses Vertrauen kann nur im direkten gegenseitigen Gespräch aufgebaut werden (vgl. Wilkerson et al., 2008), nicht allein durch eine (möglicherweise gefilterte) Informationsweitergabe durch die Hierarchieebenen und auch nicht in Form von Großveranstaltungen (z.B. Betriebsversammlungen).
3. **Umfassend und regelmäßig kommunizieren:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen über Veränderungen zeitnah und so vollständig wie möglich informiert werden (Reichers et al., 1997), da gerade in Zeiten von Unsicherheit das Bedürfnis nach Information deutlich zunimmt (Cole, Bruch & Vogel, 2006). Wanous, Reichers und Austin (2000) gehen davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus ihrer Sicht keine ausreichenden Informationen erhalten, solche Informationslücken mit negativen Mutmaßungen (z.B. „es läuft wohl nicht gut, sonst würde man was hören“) füllen. Insoweit ist im Zuge der internen Kommunikationsstrategie der Frage, wie veränderte Entscheidungen erläutert und ggf. Fehler eingestanden werden (Wilkerson et al., 2008), eine besondere Rolle zuzuordnen.
4. **Zusammenhang zwischen Worten und Taten verdeutlichen:** Erfolgreiche Veränderungsprozesse sollten öffentlich gemacht werden (Reichers et al., 1997; Wilkerson et al., 2008), um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass Pläne auch tatsächlich in die Tat umgesetzt werden können. Hier ist allerdings zu beachten, dass allgemein negative Ereignisse (z.B. nicht-erfolgreiche Veränderungen) besser erinnert werden als positive, da erstere häufig eine intensivere Informationsverarbeitung nach sich ziehen (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001).

5. **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen:** Sowohl Reichers und Kollegen (1997) als auch Wilkerson et al. (2008) weisen darauf hin, dass das aktive Einbeziehen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationsmaßnahmen und Problemlösungsprozesse grundsätzlich ein geeignetes Mittel sein kann, organisationalen Zynismus abzubauen. Diese Partizipation ist aber ein zweischneidiges Schwert, da die dabei gemachten Erlebnisse innerhalb der eigenen Organisation tiefergehend analysiert und bewertet werden (Petty, 1995). Das bedeutet, dass es umso wichtiger ist, dass sie die Erfahrung positiver Veränderungen machen. Sollten sie stattdessen vor allem negative Erlebnisse (z.B. bestimmte Vorschläge werden ohne Erläuterung nicht umgesetzt) mitbekommen, würde die Einbeziehung eher eine Ausweitung des organisationalen Zynismus zur Folge haben.
6. **Konstruktive Führung fördern und destruktive Führung verhindern:** Transformationales Führungsverhalten (insbesondere Artikulieren einer Vision, Kommunizieren von hohen Leistungserwartungen, Mitarbeitende intellektuell stimulieren, Rollenvorbild sein, Unterstützung anbieten) hat einen deutlich reduzierenden Einfluss auf Zynismus (Bommer, Rich & Rubin, 2005). Umgekehrt können Führungskräfte aber auch durch fehlende Unterstützung (Cole, Bruch & Vogel, 2006) oder gar destruktives Führungsverhalten (Schyns & Schilling, 2013; Schilling & May, 2014) organisationalen Zynismus fördern.
7. **Zynisches Teamklima verhindern:** Organisationaler Zynismus kann leicht ein Organisations- und/oder Teamklima prägen, insbesondere dann, wenn die Führungskraft selbst Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber an den Tag legt (Leiter & Harvie, 1997) und dabei abwertende Bemerkungen über Vorgänge und Entscheidungen auf höherer Ebene macht. Aber auch ohne eigene Beteiligung sollte eine Führungskraft zynische Kommentare von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht unwidersprochen im Raum stehen lassen. Ein radikales Unterbinden von derartigen Wortbeiträgen dürfte aber kontraproduktiv sein und organisationalen Zynismus eher bestärken (i.S.v. „hier darf man nicht einmal seine Meinung äußern“). Stattdessen sollte man selbst argumentieren (z.B. warum eine Entscheidung notwendig ist) und andere ermutigen, sich an der Diskussion konstruktiv zu beteiligen. So kann dem Eindruck bei organisational zynischen Personen, dass alle das so sehen wie sie selbst, entgegengetreten werden.

Literatur

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology, 5*, 323–370.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 733–753.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*, 199–208.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotions as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 463–484.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 627–647.
- Kanter, D., & Mirvis, P. (1989). *The cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Petty, R. E. (1995). Attitude change. In A. Tesser (Ed.), *Advanced Social Psychology* (pp. 195–255). New York: McGraw-Hill.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*, 343–352.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive, 11*, 48–59.
- Schilling, J., & May, D. (2014). Negative und destruktive Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Schilling, J. & May, D. (2016). Organisationaler Zynismus: Destruktive Einstellungen von Mitarbeitern verhindern. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 279–290). Wiesbaden: Springer.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad is bad leadership? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly, 24*, 138–158.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management, 25*, 132–153.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 2273–2292.