

Zynismus am Arbeitsplatz

Dr. Anja Feierabend, Oberassistentin am Center für Human Resource Management,
Universität Luzern

Julian Pfrombeck, M.Sc., Doktorand an der Professur Arbeits- und Organisationspsychologie,
ETH Zürich

Published in:

Das Buch für die Schweizer Personalpraxis (Weka Verlag)

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of Record

Citation for published version (APA):

Feierabend, A. & Pfrombeck, J. (2018). Zynismus am Arbeitsplatz. In J. Buckmann et al. (Eds.), Das Buch für die Schweizer Personalpraxis (S. 12-23). Zürich: WEKA Verlag.

Acknowledgment:

This work used data of the Swiss Human-Relations-Barometer project that was supported by the Swiss National Science Foundation (SNSF).

Schweizer HR-Barometer®

Zynismus am Arbeitsplatz

Mit dem Schweizer HR-Barometer wird regelmässig das Arbeitsklima in der Schweiz erfasst. Dazu werden die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten untersucht.

■ Von Anja Feierabend und Julian Pfrombeck

1. Grundlagen

Der Schweizer Human-Relations-Barometer (HR-Barometer) ist eine für die Schweiz repräsentative Arbeitnehmer-Befragung der ETH Zürich (Prof. Dr. Gudela Grote) und der Universitäten Zürich und Luzern (Prof. Dr. Bruno Staffelbach). Die repräsentative Arbeitnehmer-Befragung findet in einem 2-Jahres-Turnus in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz statt. Die der Erhebung zugrundeliegende Stichprobe wird jeweils vom Bundesamt für Statistik bereitgestellt. Die Befragten haben dabei die Möglichkeit, zwischen einer Online- und einer Papier-Version des Fragebogens zu wählen. Insgesamt werden ca. 1500 Antworten von Beschäftigten im Alter von 16 bis 65 Jahren pro Erhebung ausgewertet.

Das Ziel der repräsentativen Arbeitnehmer-Umfrage ist es, regelmässig das Arbeitsklima in der Schweiz zu erfassen. Konkret untersucht der HR-Barometer regelmässig die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten. Von zentraler Bedeutung für die Untersuchung sind die Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten, welche mit Hilfe des psychologischen Vertrags erfasst werden. Der psychologische Vertrag beinhaltet die wechselseitigen Erwartungen und Angebote der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber. Diese mehrheitlich impliziten Erwartungen und Angebote sind eine Ergänzung zum juristischen Arbeitsvertrag und gehen über diesen hinaus (Raeder & Grote, 2012). Dieser implizite Vertrag gewinnt in der sich schnell wandelnden Wirtschaftswelt zunehmend an Bedeutung. Durch die sich stetig verändernden Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Anforderungen der Arbeitgeber, werden auch die psychologischen Verträge immer wieder neu definiert. Neben den Arbeitsbeziehungen werden im HR-Barometer folgende Variablen regelmässig erfasst (siehe Abbildung 1):

- organisationale und personale Einflussfaktoren (z.B. Unternehmensgrösse, Alter, Geschlecht)
- HRM-Praktiken (z.B. Arbeitsgestaltung, Führung, Partizipation)
- Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten (z.B. Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitszufriedenheit)

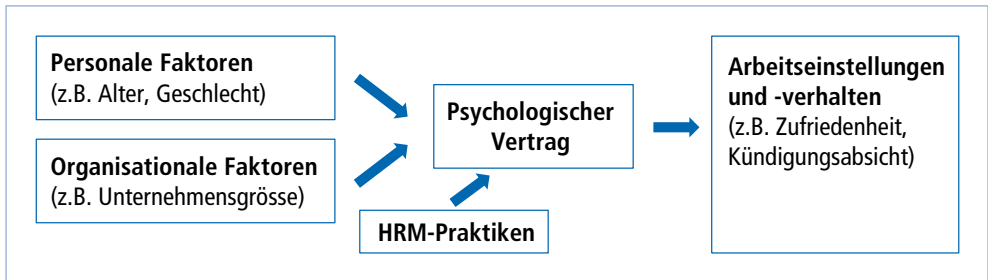


Abb. 1: Untersuchungsmodell Schweizer HR-Barometer

Zusätzlich zu den kontinuierlich erhobenen Trends wird jedes Mal ein ausgewähltes Thema als Schwerpunkt gesetzt. Das Schwerpunktthema des HR-Barometers 2016 ist Loyalität und Zynismus. Die folgenden Abschnitte behandeln den Themenfokus «Zynismus». Es wird den Fragen nachgegangen, inwieweit Zynismus am Arbeitsplatz in der Schweiz vorhanden ist, welche Arbeitnehmenden unter welchen Umständen zynisch sind und wie der Arbeitgeber dem entgegenwirken kann. Weiterführende Informationen sowie Angaben zu den aktuellen Trends auf dem Schweizer Arbeitsmarkt finden interessierte Lesende im Buch «Schweizer HR-Barometer 2016» oder auf der Projektwebseite (www.hrbarometer.ch).

2. Organisationaler Zynismus

Immer wieder werden Beschäftigte am Arbeitsplatz mit organisationalen Entscheidungen konfrontiert, die sie nicht nachvollziehen können und negative Gefühle hervorrufen. Wird beispielsweise in einem Unternehmen eine Lohnkürzung aufgrund der aktuellen Wirtschaftssituation angekündigt, so reagieren viele Beschäftigte mit Unverständnis und Kritik. Manch einer äussert abfällige und ironische Bemerkungen. Diese negative Einstellung, die aus der kritischen Bewertung der Motive, Handlungen und Werte des Arbeitgebers entsteht, wird organisationaler Zynismus genannt (Bedeian, 2007). Der organisationale Zynismus setzt sich aus den folgenden drei Teilaspekten zusammen (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998):

- **zynischen Gedanken:** die kognitive Dimension beschreibt das Zweifeln der Beschäftigten an der Integrität ihres Unternehmens. Konkret glauben die Beschäftigten, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, nicht das tut, was es sagt. Sie zweifeln daran, dass die offiziellen Bestimmungen mit den tatsächlichen Handlungen im Unternehmen übereinstimmen.
- **zynischen Gefühlen:** die affektive Dimension beschreibt die negativen Emotionen der Beschäftigten gegenüber ihrem Unternehmen; diese reichen von Enttäuschung über Wut bis hin zu Scham für das Unternehmen.
- **zynischem Verhalten:** die verhaltensbezogene Dimension beschreibt das abfällige und kritisierende Verhalten, welches zynische Beschäftigte ihrem Unternehmen gegenüber zeigen. Dies kommt beispielsweise in zweifelnden Äusserungen oder sarkastischen Witzen über das Unternehmen zum Ausdruck.

Sich zynisch verhaltende Beschäftigte sind eine Gefahr für die Reputation eines Unternehmens. Doch auch zynische Gedanken und Gefühle haben negative Konsequenzen: Nach aktuellem Forschungsstand führt Zynismus beispielsweise zu einer reduzierten Arbeitsleistung und einer tieferen Arbeitszufriedenheit (Chiaburu, Pen, Oh, Banks & Lomeli, 2013). Auch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen ist bei Beschäftigten geringer, die zynisch gegenüber ihrem Arbeitgeber sind. Allerdings ist eine gewisse Distanz zum Arbeitgeber nicht unbedingt negativ. Verhaltensforscher gehen davon aus, dass ein moderates Mass an Zynismus auch helfen kann, mit Enttäuschungen und Unverständnis besser umzugehen (Brandes & Das, 2006).

Im Schweizer HR-Barometer wurden alle drei Dimensionen von Zynismus auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen. In Abbildung 2 wird illustriert, wie weit diese drei Unterformen bei den Beschäftigten in der Schweiz vorhanden sind.

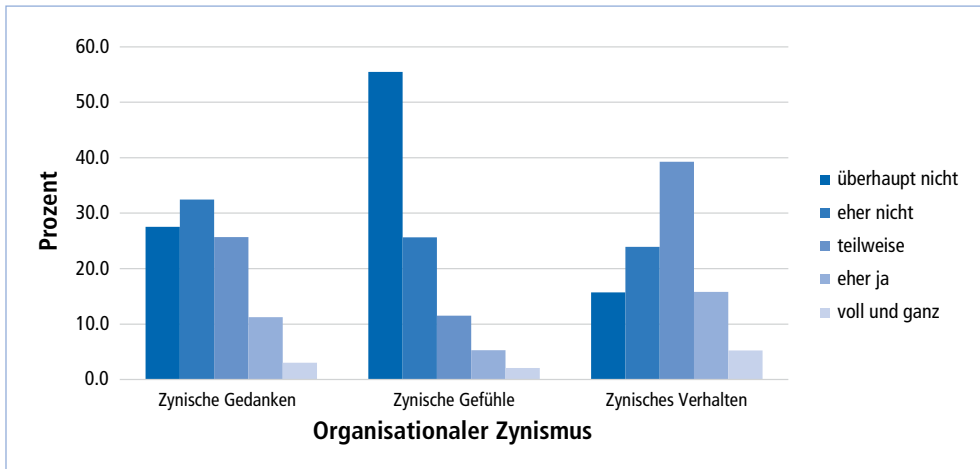


Abb. 2: Zynische Gedanken, Gefühle und zynisches Verhalten bei Beschäftigten in der Schweiz

Es ist interessant zu sehen, dass zynische Gedanken, Gefühle und zynisches Verhalten nicht gleich verteilt sind. Zynische Gefühle gegenüber dem Arbeitgeber werden am seltensten berichtet. 12 Prozent der Befragten berichten, teilweise zynische Gefühle zu verspüren und nur 7 Prozent empfinden negative emotionale Reaktionen gegenüber ihrem Arbeitgeber oft oder sogar sehr oft. Zynische Gedanken werden hingegen etwas öfter berichtet: so geben 26 Prozent der Beschäftigten an, teilweise zynische Gedanken gegenüber ihrem Arbeitgeber zu hegen und 14 Prozent der Befragten berichten, oft oder sehr oft zynische Gedanken gegenüber dem Unternehmen zu haben. Diese Beschäftigten zweifeln stark an der Integrität des Unternehmens. Am meisten berichten die Beschäftigten aber über zynisches Verhalten am Arbeitsplatz: 39 Prozent zeigen ab und zu zynisches Verhalten, indem sie sich beispielsweise spöttisch über ihren Arbeitgeber äussern. 21 Prozent der Befragten tun dies sogar oft oder sehr oft. In den folgenden Abschnitten

wird im Detail darauf eingegangen, unter welchen personalen und organisationalen Bedingungen Zynismus am Arbeitsplatz auftritt.

2.1 Personale Bedingungen des Zynismus

Alter

Das Alter spielt eine ausschlaggebende Rolle, ob jemand zynische Gedanken hegt oder sich am Arbeitsplatz zynisch verhält. Gemäss den Daten finden sich am meisten zynische Beschäftigte in den jungen Altersgruppen. So zeigen junge Beschäftigte öfter zynisches Verhalten, indem sie beispielsweise abfällige Bemerkungen über das Unternehmen machen, als ältere (siehe Abbildung 3). Womöglich sind die jungen Generationen kritischer als die älteren und getrauen sich auch vermehrt ihre kritischen Gedanken zu äussern. Dies hängt allenfalls auch damit zusammen, dass junge Beschäftigte noch ungebundener sind und sich im Vorfeld weniger Gedanken über die Konsequenzen ihres zynischen Verhaltens machen. Hinsichtlich der zynischen Gefühle konnten keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen festgestellt werden.

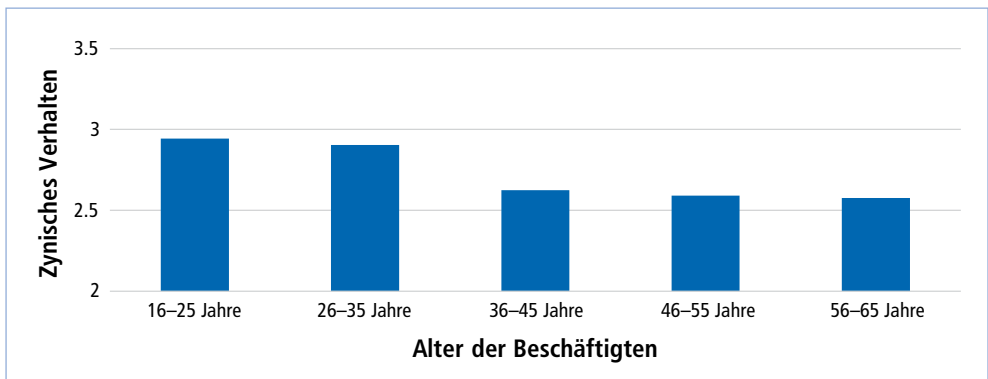


Abb. 3: Zynisches Verhalten im Zusammenhang mit dem Alter der Beschäftigten

Betriebszugehörigkeit

Betrachtet man die Entwicklung des Zynismus über die Jahre, die Beschäftigten in einem Betrieb verbringen (Betriebszugehörigkeitsdauer), zeigt sich ein ähnliches Bild wie beim Alter (siehe Abbildung 4). Insbesondere in den ersten 3 bis 5 Jahren, in denen jemand neu in einem Unternehmen arbeitet, äussern sich die Beschäftigten zynisch über das Unternehmen. Dieses zynische Verhalten nimmt aber mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer wieder ab. Erst bei einer sehr langen Betriebszugehörigkeit von 26 Jahren und mehr, kann man eine wiederholte Zunahme des zynischen Verhaltens gegenüber dem Arbeitgeber beobachten. Warum Zynismus insbesondere zu Beginn und zum Ende der Betriebszugehörigkeit vermehrt beobachtet wird, kann nur vermutet werden. Womöglich gibt es am Anfang respektive gegen Ende der Betriebszugehörigkeit eine gewisse Eingewöhnungs- respektive Ablösungszeit, welche zynisches Verhalten vermehrt provoziert. Während Beschäftigte ganz am Anfang vielleicht eher vorsichtig mit zynischen Äusse-

rungen sind, trauen sie sich nach den ersten Eingewöhnungsjahren vermehrt, ihr Unverständnis kund zu tun. Mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer scheinen sich die Beschäftigten aber mit den vorhandenen Gegebenheiten des Unternehmens abzufinden, sodass der Zynismus immer mehr abnimmt. Erst nach einer sehr langen Verweildauer im Unternehmen sind zynische Äusserungen wieder vermehrt zu beobachten.

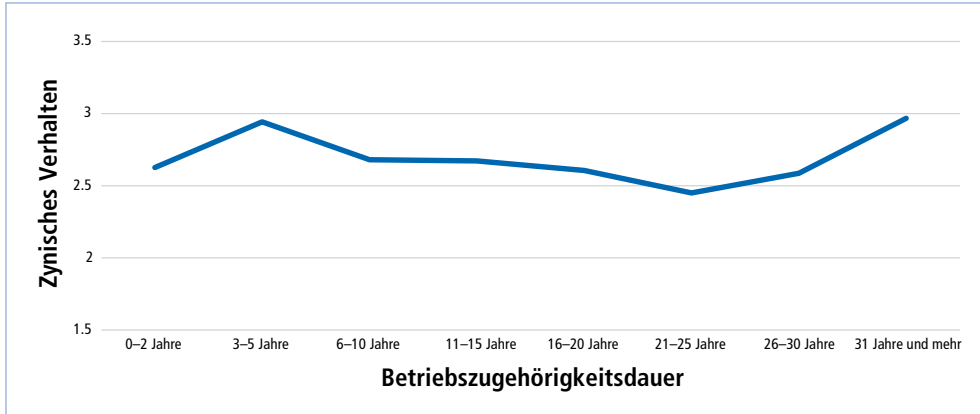


Abb. 4: Zynisches Verhalten und Betriebszugehörigkeitsdauer

Beschäftigungsgrad

Analysiert man den Zynismus im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsgrad, weisen Beschäftigte mit einem höheren Arbeitspensum eine Tendenz zu mehr zynischen Gedanken, mehr zynischen Gefühlen und mehr zynischem Verhalten auf (siehe Abbildung 5). Insbesondere ab einem Pensum von ca. 70 Prozent, berichten die Beschäftigten häufiger über Zynismus gegenüber dem Unternehmen. Möglicherweise haben Beschäftigte mit einem geringeren Beschäftigungsgrad mehr Distanz zu ihrem Unternehmen, wodurch sie sich weniger über ihren Arbeitgeber ärgern im Vergleich zu den Vollzeitangestellten. Bei einer Teilzeitanstellung können sich Beschäftigte neben der Arbeit auch noch in einem anderen Lebensbereich verwirklichen (z.B. Freiwilligenarbeit, Familienarbeit). Dadurch kreisen die Gedanken womöglich weniger um negative Erfahrungen mit dem Arbeitgeber. Das könnte wiederum erklären, warum bei Teilzeitkräften Kritik am Arbeitgeber weniger ein Gesprächsthema im beruflichen und privaten Umfeld ist.

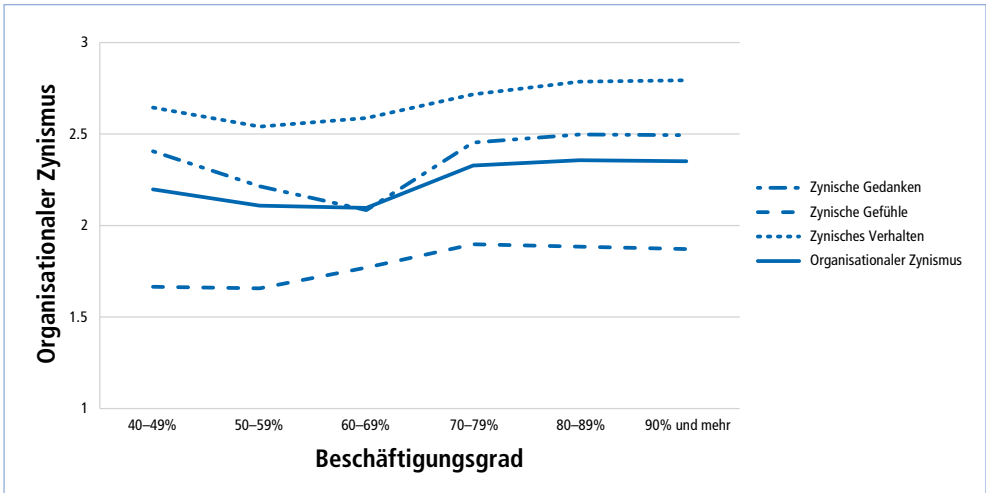


Abb. 5: Organisationaler Zynismus und Beschäftigungsgrad

2.2 Organisationale Bedingungen des Zynismus

Unternehmensgrösse

Bei den organisationalen Bedingungen findet sich ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und dem zynischen Verhalten der Beschäftigten (siehe Abbildung 6). Insbesondere bei den Beschäftigten, welche in grösseren Unternehmen tätig sind, wird mehr zynisches Verhalten wie Spott verzeichnet. Dies hängt womöglich mit einer stärker ausgeprägten Hierarchie in grossen Unternehmen und einer grösseren Distanz zum Top Management zusammen. Zum einen fühlen sich Beschäftigte in grösseren Unternehmen oft weniger berücksichtigt bei wichtigen Unternehmensentscheidungen und haben daher allenfalls mehr Frustpotenzial als Beschäftigte in kleineren Unternehmen. Der Zynismus gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, ihren Frust zu äussern. Zum anderen gibt es in grossen Unternehmen viele verschiedene Bestrebungen, die oft widersprüchlich wirken. Ein Beispiel wäre, wenn Mitarbeitende aus den Medien erfahren, dass das Unternehmen seinen Gewinn steigern konnte, und gleichzeitig intern Sparmassnahmen angekündigt werden. Ist man persönlich von solchen Massnahmen betroffen, ist der Ärger und das Unverständnis oft gross und die Beschäftigten zeigen ihren Zynismus nach aussen. Diese Schlussfolgerungen stimmen mit den Ergebnissen einer anderen Studie überein. Diese Studie ergab, dass eine geringe Glaubwürdigkeit des Top Managements deutlich mit vermehrt zynischen Gedanken und Gefühlen zusammenhängt (Kim, Bateman, Gilbreath, & Andersson, 2009).

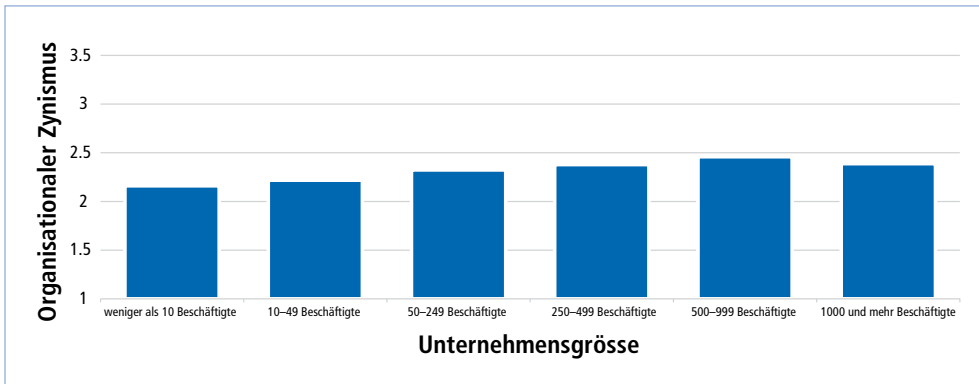


Abb. 6: Organisationaler Zynismus nach Unternehmensgrösse

Restrukturierungen

Bei einer erlebten Restrukturierung innerhalb der letzten zwölf Monate findet sich bei den Betroffenen (Gruppe «Ja») im Schnitt ein auffallend höherer Grad an zynischen Gedanken, zynischen Gefühlen und zynischem Verhalten gegenüber dem Unternehmen im Vergleich zu den Nicht-Betroffenen (Gruppe «Nein») (siehe Abbildung 7). Die durchschnittliche Ausprägung von Zynismus ist unter den Betroffenen um mehr als 10 Prozent höher. Am stärksten ist der prozentuale Unterschied jedoch bei den zynischen Gefühlen, welche um knapp 17 Prozent höher sind als bei Nicht-Betroffenen. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass Zynismus insbesondere dann bei der Belegschaft hervorgerufen wird, wenn in einem Unternehmen Veränderungen vorgenommen werden. Die Umgestaltung von Prozessen, Stellenprofilen etc. kann bei Beschäftigten zu Unverständnis und Abneigung führen. Besonders stark scheint dabei die emotionale Reaktion. Gründe dafür können unter anderem Unwissen, Angst vor dem Unbekannten und um die Jobsicherheit sein (Landy & Conte, 2007; Peus, Frey, Gerkhardt, Fischer, & Traut-Mattausch, 2009). Werden die Restrukturierungsmaßnahmen von der Belegschaft nicht akzeptiert, scheint Zynismus eine Folge. Mögliche Ursachen für den stärker ausgeprägten Zynismus können nach Reichers, Wanous und Austin (1997) mangelnde Kommunikation und Teilhabe im Veränderungsprozess sein. Ausserdem warnen die Autoren, dass Zynismus unter Umständen zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung («self-fulfilling prophecy») führen könnte. Durch Zynismus und mangelnde Bereitschaft wird der Erfolg eines Restrukturierungsprozesses unwahrscheinlicher, worin sich zynische Beschäftigte wieder bestätigt fühlen und noch zynischer werden könnten.

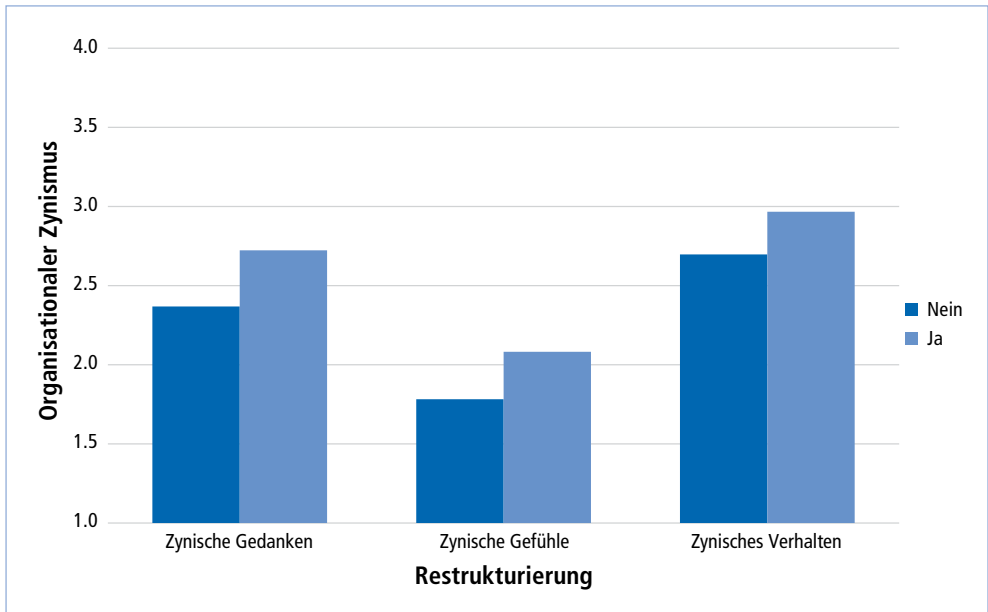


Abb. 7: Restrukturierung und Zynismus

Personalabbau

Beim Personalabbau findet sich ein ähnliches Bild wie bei den Restrukturierungen: Beschäftigte, welche innerhalb der letzten zwölf Monate einen Personalabbau im Unternehmen erlebt haben, berichten im Schnitt vermehrt von zynischen Gedanken, zynischen Gefühlen und zynischem Verhalten in Bezug auf ihren Arbeitgeber (siehe Abbildung 8). Am stärksten ist auch hier der relative Unterschied bei zynischen Gefühlen. Die mittlere Ausprägung von zynischen Gefühlen ist bei den Betroffenen um 24 Prozent höher als bei der Nicht-Betroffenen Gruppe. Ein Personalabbau in einer Firma hat sowohl für die gekündigten als auch für die hinterbliebenen Arbeitnehmenden gravierende Konsequenzen. Bei den Hinterbliebenen bleibt die Angst, ob es einen als nächstes trifft und das Unverständnis, warum ein Personalabbau nötig geworden ist und keine andere Lösung gefunden werden konnte. Auch der Verlust von vertrauten Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, zu denen oft enge Beziehungen entstanden sind, kann erheblich zu der zynischen Reaktion beitragen. Besonders stark sind natürlich die Auswirkungen für die vom Stellenabbau betroffenen Beschäftigten. Vor allem, wenn der Personalabbau überraschend kommt, reagieren die Beschäftigten wahrscheinlich mit grossem Unverständnis, Angst und Ärger. Da sie «nichts zu verlieren» haben, können sie sich spöttisch über das Unternehmen äussern, ohne negative Konsequenzen, z.B. von Vorgesetzten, befürchten zu müssen. Es liegt ausserdem nahe, dass hier starke Wechselwirkungen zwischen den selbst Betroffenen und den Hinterbliebenen stattfinden.

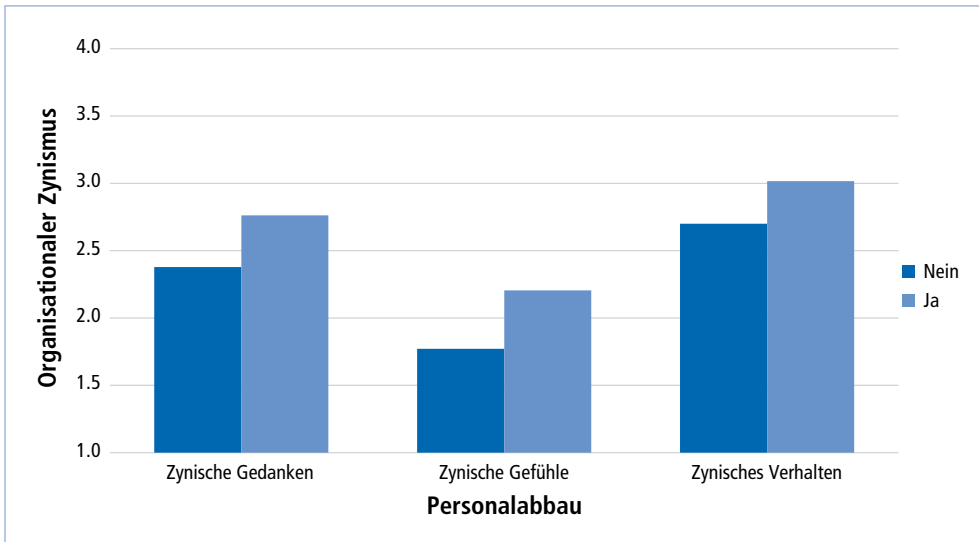


Abb. 8: Personalabbau und Zynismus

2.3 Präventive Massnahmen

Wie bereits unter dem Punkt organisationale Bedingungen mehrfach angedeutet, hängen besonders die Faktoren mit Zynismus zusammen, die die Kommunikation im Unternehmen und die Partizipation von Beschäftigten beeinträchtigen. Im Folgenden werden deshalb explizit die Effekte von Leistungsbeurteilung und Partizipation in Unternehmensentscheidungen auf Zynismus betrachtet.

Leistungsbeurteilung

Wird Beschäftigten eine regelmässige Leistungsbeurteilung angeboten, kann dies der Entwicklung von Zynismus entgegenwirken (siehe Abbildung 9). Für die Analyse wurden die Arbeitnehmenden in drei Gruppen eingeteilt: gering, mittel und hoch. In der Gruppe «gering» berichten die Beschäftigten, dass in ihrem Unternehmen keine, oder nur sehr unregelmässig Leistungsbeurteilungen stattfinden. In der Gruppe «mittel» berichten Beschäftigte, dass nur teils regelmässige Gespräche zur Leistungsbeurteilung stattfinden. Beschäftigte in der dritten Gruppe («hoch») sagen klar, dass in regelmässigen Zeitabständen eindeutige Ziele vereinbart werden und dass sie regelmässig Feedback zu ihrer Leistung bekommen. Beschäftigte in dieser Gruppe zeigen am wenigsten zynische Gedanken in Bezug auf ihren Arbeitgeber. Im Vergleich zur Gruppe «gering», die nur ein geringes Mass an Leistungsbeurteilung berichtet, ist der organisationale Zynismus in der Gruppe «hoch», mit einer etablierten Leistungsbeurteilung, um mehr als 20 Prozent niedriger. Es scheint, dass eine klare Zieldefinition und das gemeinsame Planen von Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen eines Leistungsbeurteilungsgesprächs mit der Führungsperson von grossem Nutzen sind, um realistische Erwartungen zu schaffen. Eine klare Kommunikation in Bezug auf die eigene Leistung kann so Missverständnisse vorbeugen und Beschäftigte bekommen die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge zu schildern.

Gleichzeitig signalisieren solche Massnahmen den Beschäftigten, dass sie das Unternehmen auf ihrem Karriereweg unterstützt.

Partizipation

Durch eine partizipative Arbeitsgestaltung kann zynisches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber ebenfalls entgegengewirkt werden (siehe Abbildung 9). Fühlen sich Beschäftigte direkt in den Entscheidungsprozess involviert, zeigen sie weniger Zynismus am Arbeitsplatz. Geniessen die Beschäftigten ein hohes Mass an Partizipation im Unternehmen, ist ihr Zynismus im Vergleich zur Gruppe mit geringer Partizipation sogar um fast 30 Prozent geringer. Dieser deutliche Unterschied zeigt, dass die Integration von Mitarbeitenden in verschiedene Entscheidungsprozesse am Arbeitsplatz einen wesentlichen Einfluss auf ihren Zynismus gegenüber dem Unternehmen hat. Möglicherweise verstehen Beschäftigte dadurch besser unternehmerische Entscheidungen. Eine damit einhergehende grössere Transparenz kann ausserdem dazu beitragen, dass Barrieren und Ängste abgebaut werden. Nicht zuletzt äussern sich die Beschäftigten weniger spöttisch, denn sie waren schliesslich an der Entscheidungsbildung beteiligt.

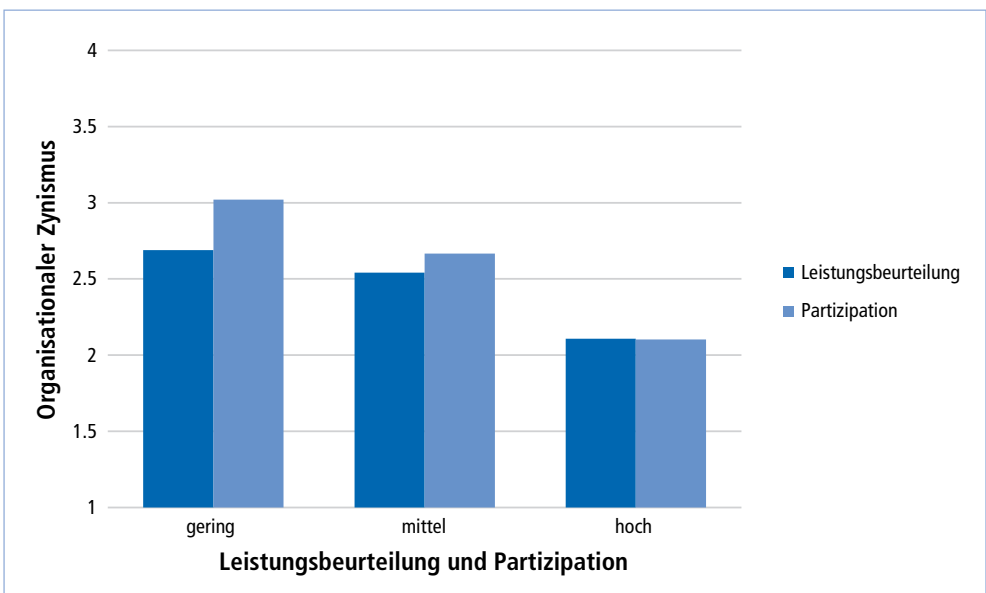


Abb. 9: Organisationaler Zynismus und Leistungsbeurteilung und Partizipation

Psychologischer Vertrag

Hinsichtlich der Beziehungsebenen zeigt sich, dass ein erfüllter psychologischer Vertrag eine grosse Hilfe darstellt, um Zynismus am Arbeitsplatz zu reduzieren. Je besser die arbeitnehmerseitigen Erwartungen mit den arbeitgeberseitigen Angeboten übereinstimmen, umso weniger zeigen die Beschäftigten zynische Gedanken, Gefühle und Verhalten. Eine gute Beziehung zum Vorgesetzten ist ebenfalls nützlich, um zynische Gedanken und Gefühle zu verhindern.

3. Fazit

Der Schweizer HR-Barometer zeigt, dass viele Beschäftigte am Arbeitsplatz ab und an zynisch sind. Sowohl intern als auch gegen Aussen kann ein solcher Zynismus dem Unternehmen Schaden zufügen. Intern können Spott und hämische Bemerkungen zu Unruhe in der Belegschaft führen und zur Nachahmung anstiften. Ausserdem sind die Arbeitsleistungen und die Zufriedenheit geringer, wenn Beschäftigte zynisch gegenüber dem Unternehmen sind. Extern schaden zynische Beschäftigte der Reputation des Unternehmens. Werden beispielsweise vor Kunden spöttische Bemerkungen über das Unternehmen gemacht, kann dies schädlich für die Kundenbindung sein. Darüber hinaus leidet auch die Arbeitgeberattraktivität darunter. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sowohl personale Bedingungen wie Alter, Betriebszugehörigkeit und Beschäftigungsgrad, als auch organisationale Bedingungen wie Unternehmensgrösse und organisationale Veränderungen, wie Restrukturierungen und Personalabbau, einen Einfluss auf Zynismus haben. Während die personalen Aspekte nicht zu vernachlässigen sind, zeigen sich vor allem bei organisationalen Veränderungen starke Unterschiede. Beschäftigte, die von Restrukturierungen und Personalabbau betroffen sind – oft gehen beide auch einher – zeigen ein deutlich höheres Mass an Zynismus auf allen drei Dimensionen: zynischen Gedanken, Gefühlen und zynischem Verhalten. Es können aber auch Gegenmassnahmen ergriffen werden, wie zum Beispiel Partizipation und eine regelmässige Leistungsbeurteilung. Werden Mitarbeitende in Entscheidungen miteingebunden und erhalten kontinuierliches Feedback, zeigen sie weniger Zynismus gegenüber ihrem Unternehmen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass während Veränderungsprozessen in Unternehmen solche Faktoren, oder genereller gefasst, eine klare und angepasste Kommunikation, besonders entscheidend sein können. Allerdings muss Zynismus nicht komplett «bekämpft» werden. Eine moderate Dosis an Zynismus kann nämlich auch, wie ein reinigendes Gewitter, eine positive Wirkung haben. So können über zynische Bemerkungen auch mal Missstände angesprochen und ein gesunder Abstand zum Unternehmen gewahrt werden.

4. Literaturverzeichnis

Bedeian, A. G. (2007): Even If The Tower is «Ivory,» It Isn't «White»: Understanding the consequences of faculty cynism. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 9–32.

Brandes, P. & Das, D. (2006): Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies*, 5, 233–266.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013): Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181–197.

Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998): Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23, 341–352.

Kim, T.-Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009): Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62, 1435–1458.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007): Module 14.3: Organizational development and change. In F. J. Landy & J. M. Conte (Eds.), *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (pp. 609–623). Malden, MA: Blackwell.

Peus, C., Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P., & Traut-Mattausch, E. (2009): Leading and managing organizational change initiatives. *Management Revue*, 20, p. 158–175.

Raeder, S., & Grote, G. (2012): Der psychologische Vertrag. In H. Schuler, R. Hossiep, M. Kleinmann, & W. Sarges (Hrsg.), *Praxis der Personalpsychologie* (Band 26, pp. 1–84). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997): Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, p. 48–59.

Autoren



Dr. Anja Feierabend ist Projektleiterin des SNF-Infrastrukturprojekts Schweizer HR-Barometer®, Oberassistentin am Zentrum für Human Resource Management an der Universität Luzern und Mitgründerin des Start ups HR ConScience. Sie studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Während ihrem Studium spezialisierte sie sich in Neuroökonomie und Human Resource Management und erlangte 2012 ihr Doktorat in Wirtschaftswissenschaften. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Arbeitsbeziehungen, Karrierelaufbahnen und Strategisches Human Resource Management.



Julian Pfrombeck ist seit 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie von Prof. Dr. Gudela Grote an der ETH Zürich. Zuvor war er in den Bereichen Corporate Governance & Assurance und Compliance in mehreren Unternehmen tätig. Er absolvierte sein Masterstudium an der Technischen Universität München und studierte an der HEC Paris. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt umfasst Arbeitsbeziehungen und berufliche Laufbahnorientierungen.