

Embracing the 'Fad of the Day' – An Extended Approach to Employee Change Cynicism

Christina C. Martens



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

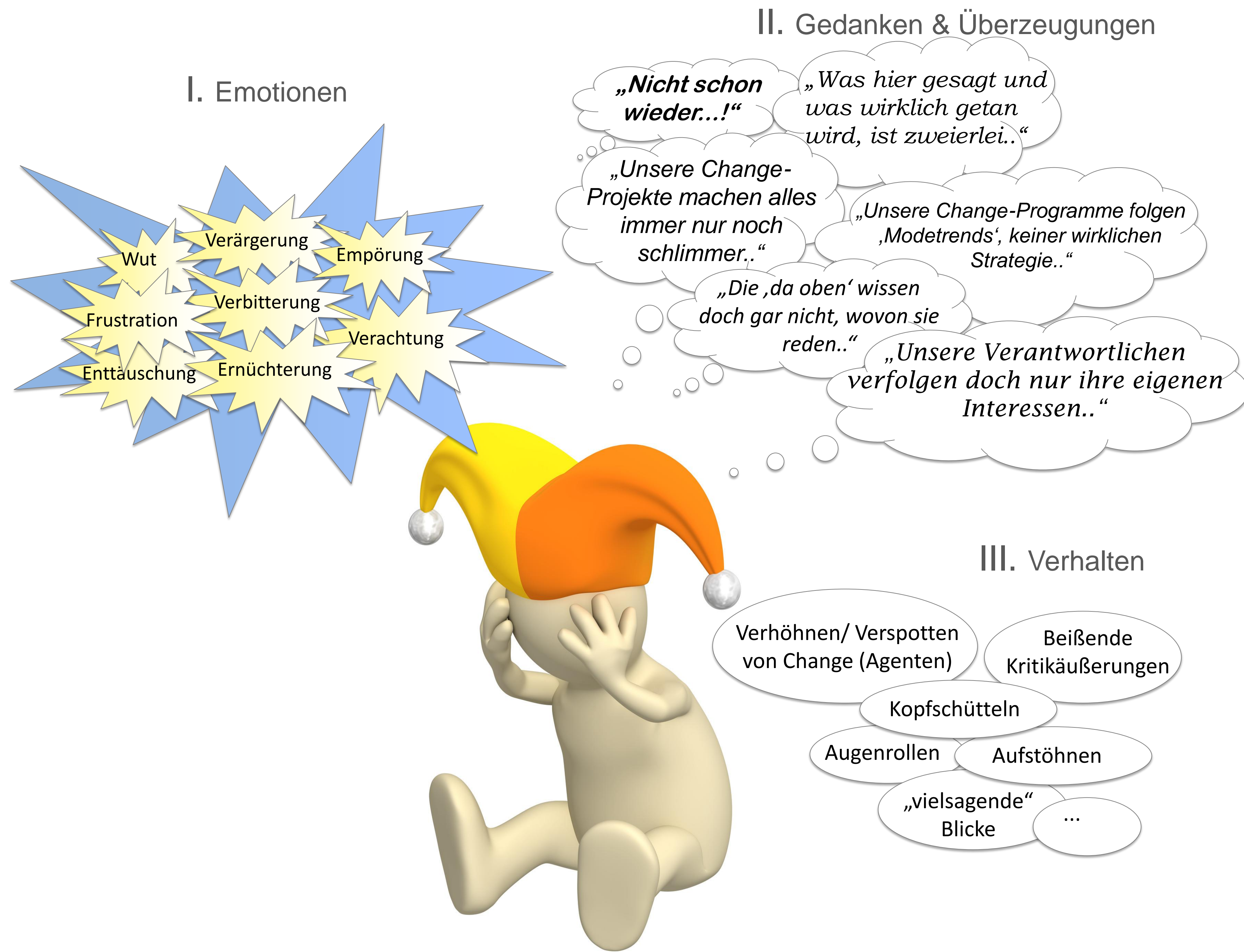
Was ist Change-Zynismus?

Auf eine populäre Comic-Figur anspielend oft auch als „Dilbert“-Syndrom bezeichnet beschreibt Change-Zynismus eine abwertende, verächtliche und pessimistische Einstellung gegenüber betrieblichen Veränderungsprozessen bzw. gegenüber den für diese verantwortlich gemachten Managern – eine Einstellung, die daraus resultiert, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederholt Change-Prozesse miterleben, die sie als nicht erfolgreich erleben und deren (vermeintliches) Scheitern sie mangels plausibler alternativer Erklärungen den verantwortlichen Entscheidungsträgern anlasten.

Inhaltlich ist solcher Change-Zynismus geprägt

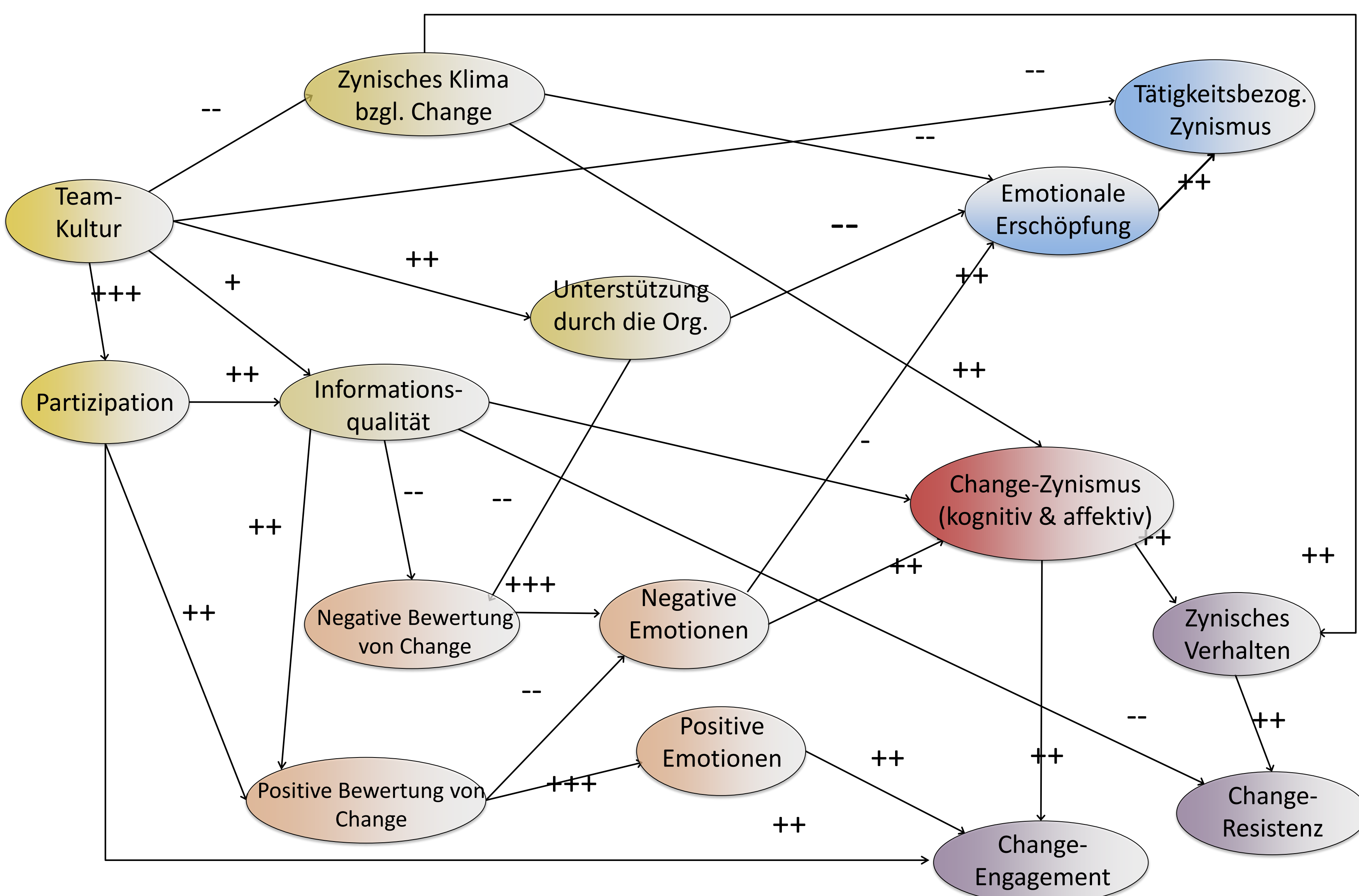
- durch diverse stark negativ geprägte emotionale Reaktionen auf Change;
- durch Überzeugungen dahingehend, dass Change-Prozesse im Unternehmen unter der gegenwärtigen, kaum vertrauenswürdigen Führung nur wenig erfolgsversprechend sind sowie
- durch ‚typisch zynische‘ Verhaltensneigungen wie u.a. das heftige Kritisieren bzw. Verhöhnern und Verspotten von Change-Programmen und den dafür Verantwortlichen (s. Grafik rechts).

Auf Basis dieser Definition wurde im Rahmen dieser Dissertation ein Fragebogen zur Erfassung von Change-Zynismus entwickelt, der in einer ersten empirischen Erhebung mit $N=99$ Teilnehmern aus verschiedenen Unternehmen und Branchen zunächst validiert wurde um dann als Grundlage für eine zweite Studie ($N=124$) zu dienen, welche darauf abzielte, zentrale Auslöser von solchem Change-Zynismus zu identifizieren sowie seine Folgen für Unternehmen und Change-Prozess einerseits und für betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits näher zu beleuchten.



Wichtigste Studienergebnisse

Auslöser und Folgen von Change-Zynismus - Pfadmodell



Anmerkung: + bzw. - für $\beta \leq \phi .30$; ++ bzw. -- für $\beta \leq \phi .60$; +++ bzw. --- für $\beta > \phi .61$; $p < .05$; $N = 124$ (aus Gründen der Übersichtlichkeit sind nur statistisch signifikante Pfade eingezeichnet)

AUSLÖSER VON CHANGE-ZYNISMUS

- ❖ Fehlende Team- (bzw. Mitarbeiter)-Orientierung in der Organisationskultur
- ❖ Unzureichende Information über anstehende Veränderungen
- ❖ Mangelnde Unterstützung durch die Organisation (fehlende Wertschätzung dessen, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten/ im Zuge von Change-Prozessen opfern müssen; unzureichende Hilfestellung bei Implementierung..)
- ❖ Zynische Einstellungen/ zynisches Verhalten der Kolleginnen und Kollegen gegenüber Change
- ❖ fehlende Einbindung in den Entscheidungsprozess
- ❖ KEINE Zusammenhänge mit demographischen Faktoren (Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit) oder Persönlichkeitsvariablen wie einer allgemein zynisch-feindseligen Weltanschauung oder einer pauschalen Neigung, Veränderungen abzulehnen bzw. sich ihnen zu widersetzen

FOLGEN VON CHANGE-ZYNISMUS

- ❖ Erhöhtes (!) Engagement für Change
- ❖ Erhöhtes Protestverhalten („Change-Resistenz“), aber kein destruktives, sabotierendes und damit den Change-Prozess akut gefährdendes Verhalten
- ❖ Zumindest auf der Gruppenebene: mit den Kolleginnen und Kollegen ‚geteilter‘ Change-Zynismus als Puffer gegen Burnout-Symptome (Erschöpfung & tätigkeitsbezog. Zynismus)

FAZIT: Insgesamt deuten die Erkenntnisse der Studie darauf hin, dass es sich bei Change-Zynismus um eine durchaus funktionale Coping-Reaktion zu handeln scheint, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlaubt, sich von bestimmten Change-Projekten bzw. von den hierfür verantwortlichen Managern zumindest symbolisch zu distanzieren sowie in diesem Zusammenhang gelegentlich etwas ‚Dampf abzulassen‘ – was ihnen dabei hilft, belastende Gefühle eher zu bewältigen. Dies schützt nicht nur vor negativen Folgen wie Burnout, sondern macht es ihnen offenbar auch leichter, selbst solche Veränderungen, die sie ganz persönlich ablehnen bzw. für falsch halten, voranzutreiben und umzusetzen. Auch stellt Change-Zynismus entgegen häufiger Befürchtungen keine Gefährdung für den Change-Prozess dar, indem er bspw. zu Passivität oder gar zu Boykott- und Sabotage-Verhalten führt, obschon er durchaus dazu beiträgt, dass die Betroffenen Kritik und Unmut viel eher äußern bzw. gegen bestimmte Maßnahmen protestieren. Dennoch erscheint dies gegenüber klassischen Rückzugsverhaltensweisen wie innerer bzw. tatsächlicher Kündigung, allgemeinem Desinteresse an organisationalen Prozessen oder ‚employee silence‘ aus Arbeitgebersicht sicherlich als das kleinere Übel, zumal auf solch offen geäußertes kritisches Feedback viel eher konstruktiv zu reagieren ist – sei es, indem unzutreffende Vorwürfe entkräftet oder etwaige Missverständnisse ausgeräumt werden, aber vor allem natürlich auch, indem man berechtigte Kritik und hilfreiche Verbesserungsvorschläge entsprechend aufgreift und daraus zu lernen versucht.