

Workplace Incivility – toxisches Verhalten in Organisationen



Zum Jahresende wendet sich die zfo im Schwerpunkt einem Thema zu, über das offiziell in Unternehmen meist wenig gesprochen wird: ein toxisches Verhalten, welches nicht nur zwischen hierarchischen Ebenen, sondern genauso innerhalb von Teams und kollegialen Arbeitsgruppen vorkommt. Neben einem eher unterschwelligen ungebührlichen Verhalten, wie jemanden zu unterbrechen bzw. ihm oder ihr nicht zuzuhören, lassen sich auch deutlich gravierendere Verhaltensweisen wie Anschreien, Bloßstellen oder Hintergehen feststellen.

Workplace Incivility ist in seinen Ausprägungen wie auch in seinen Konsequenzen nicht unbekannt, trotzdem wird in Unternehmen diesem Problem vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit zuteil. Wieso ist das so?

Zum einen liegt das am sogenannten Perzeptionsproblem, wie wir es von vielen verhaltenswissenschaftlichen Phänomenen her kennen. Ungebührliches Verhalten führt nicht zwangsläufig zu negativen Auswirkungen auf das Zusammenarbeiten im Unternehmen. Erst wenn es eine gewisse Schwelle überschritten hat, kann es als toxisches Verhalten bezeichnet werden. Doch gerade darin liegt die Schwierigkeit: Wie kann man einen solchen kritischen Schwellenwert erkennen? Wenn eine sonst sehr freundliche Mitarbeiterin einmal einen »schlechten Tag hat«, ist das anders zu werten, als wenn ein Mitarbeiter sich ständig ungebührlich verhält. Aber ein solcher kritischer Schwellenwert muss auch von denjenigen wahrgenommen werden, die Führungsverantwortung besitzen und die auf ein derartiges Verhalten auch angemessen reagieren können.

Zum anderen ist Workplace Incivility generell ein unschönes Thema. Welcher Abteilungsleiter oder welche Abteilungsleiterin möchte schon gerne im Unternehmen als Chef einer Abteilung dastehen, die entsprechend auffällig ist? Es ist das negative Image, das viele Entscheiderinnen und Entscheider dazu veranlasst, entsprechende Dinge »unter den Teppich zu kehren«. Erst wenn es gar nicht mehr geht, treten die Dinge ans Tageslicht,

und dann ist es meistens schon zu spät, hier wirklich gegenzusteuern.

Nicht zu spät ist es hingegen, zum Ende des Jahres 2022 nochmals Danke zu sagen. Das möchte ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, die uns im vergangenen Jahr wieder einmal die Treue gehalten haben. Die Schriftleitung, der Herausgeberbeirat und der Verlag werden sich auch im nächsten Jahr wieder bemühen, Ihnen spannende Hefte zu liefern. Die Qualität der Beiträge wird entscheidend durch unser Begutachtungsverfahren gesichert. Insofern möchten wir an dieser Stelle auch allen Gutachterinnen und Gutachtern für das Einbringen ihrer Expertise danken. Schließlich gebührt unser Dank allen Autoren und Autorinnen, die im abgelaufenen Jahr mit ihren Aufsätzen den Inhalt der zfo nachhaltig geprägt haben.

In diesem Sinne wünschen Schriftleitung, Herausgeberbeirat und Verlag allen an der zfo Interessierten geruhsame und friedvolle Festtage sowie einen gelungenen Start ins Jahr 2023.

Last, but not least: Ende dieses Jahres verlässt Dr. Markus Sulzberger den Herausgeberbeirat der zfo. Mehr als 20 Jahre hat er als Vorsitzender des Herausgeberbeirats entscheidende Weichen für die zfo gestellt (vgl. auch die Würdigung von Oskar Grün in diesem Heft). Für mich als langjährigen Schriftleiter der zfo war es immer ein Vergnügen, mit ihm einen kritischen und konstruktiven Dialog zu führen, um die zfo in einem immer schwierigeren Umfeld erfolgreich weiterzuentwickeln. Ich möchte mich bei dir, Markus, ganz herzlich für die vertrauliche Zusammenarbeit bedanken. Machs guet!

Gerhard Schewe