

Passiv-aggressive Unternehmen – mit Widerständen und toxischem Verhalten

Der passive Widerstand von Mitarbeitenden ist sehr weit verbreitet. Wenn das im Unternehmen um sich greift, wirkt das lähmend. Ich zeige Ihnen aus meiner Coachingpraxis, woran Sie erkennen, ob auch in Ihrem Unternehmen eine passiv-aggressive Kultur gelebt wird und wie Sie dieser begegnen können.

Organisationskulturen sind, wie alle Kulturen, gewachsen. Die Organisationskultur war wohl auch in Ihrem Unternehmen zu Beginn meist überwiegend proaktiv. Über Jahre, teils Jahrzehnte haben sich dann aber Verhaltensweisen und Unterlassungen eingeschlichen und richtiggehend eingenistet. Das ist der übliche Lauf der Dinge. Und nun haben Sie in Ihrem Unternehmen, was Sie haben: eine gewachsene Organisationskultur.

Passiv-aggressive Unternehmenskultur ist sehr weit verbreitet

In vielen Unternehmen und Organisationen wird immer häufiger eine passiv-aggressive Kultur gelebt. Auf den ersten Blick scheint alles konfliktfrei. Mit Veränderungen zeigen sich die Mitarbeitenden vordergründig einverstanden. Bloss passiert dann nur wenig. Es wird passiver Widerstand geleistet, Klatsch und Gerüchte kursieren. Und es wird mehr über andere hinter deren Rücken als miteinander gesprochen.

Das lähmt letztlich alle und alles. Und auch die laufenden, breit abgestützten Benchmarks von Ledergerber & Partner zeigen, dass Unternehmen mit resilienter, proaktiver Kultur eine deutlich höhere Mitarbeiterzufriedenheit haben als solche mit passiv-aggressiver Kultur. Und sie wirtschaften entsprechend weitaus profitabler als der Branchendurchschnitt.

So sieht passiv-aggressive Unternehmenskultur aus

Die passiv-aggressive Unternehmenskultur kann anhand von drei Elementen festgemacht werden. Die Passivität beginnt immer mit einem zu wenig richtungsweisenden Führungsverhalten. Der Dialog im Unternehmen wird nicht durchwegs gelebt. Zusammengearbeitet wird oft reaktiv und nicht immer kooperativ. Vieles harzt und dies dann immer öfter.

1. Führung ist nicht immer richtungsweisend: Wenn es nicht glasklar ist, wohin sich das Unternehmen, die Teams und die Mitarbeitenden entwickeln sollen, fehlt jeder Halt. Die Mitarbeitenden wollen und müssen verstehen, was sie warum, wie, wann und womit tun. Wenn die Führungskommunikation mangelhaft ist, die Ziele

nicht «SMART» und die Entscheidungskompetenzen unklar sind, öffnet dies Tür und Tor für Unsicherheit, Misstrauen und eben Passivität. Und damit erodiert die Anerkennung und Achtung der Führung.

2. Dialog wird nicht durchwegs gelebt: Es werden Gerüchte verbreitet, viel zu viel über andere anstatt mit ihnen gesprochen. Es gibt keinen offenen Dialog. Oft wird geschwiegen, gemieden und ignoriert, einander passiv bestraft. Im Gegenzug wird dann wiederum offensiv über Missachtung und fehlende Wertschätzung von anderen geklagt. Zu vieles läuft kommunikativ falsch.

3. Reaktives, nicht immer kooperatives Zusammenarbeiten: Anstatt sich gegenseitig in die Augen zu schauen, wird der Blickkontakt gemieden. Es wird abgewiegelt und mit den Augen gerollt. Auch kleinste Arbeiten werden langsam oder unsauber ausgeführt. Es wird bei allem Möglichen die Schuldfrage diskutiert und die Verantwortung auf andere geschoben.

Wer seine Unternehmenskultur verändern möchte, muss bei seiner Führungskultur ansetzen.

So entwickeln Sie Ihre passiv-aggressive Unternehmenskultur zu einer resilienten Kultur

Wer seine Unternehmenskultur verändern möchte, muss bei seiner Führungskultur ansetzen. Denn die Führungskultur beeinflusst die Unternehmenskultur in höchstem Masse. Meine Coachings zeigen, dass mit gezielter Führungsentwicklung enorm viel erreicht werden kann. Auch braucht es vielerorts frischen Wind mit neuen Mitarbeitenden. Hierbei analysiere ich in der Mitarbeiterrekrutierung die Persönlichkeit der Kandidatinnen und Kandidaten. Damit wir systematisch hinholen, was wir für die Teamkonstellation benötigen: proaktive, offene, veränderungsfreudige Charaktere.

Wie sieht die Kultur in Ihrem Unternehmen aus? Wie gehen Sie und Ihre Mitarbeitenden mit Veränderungen um? Welche Herausforderungen haben Sie?

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

www.ledergerber-partner.ch

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.

Den Beitrag finden Sie auch online www.it-markt.ch