

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

MENSCHEN

DER PREIS DER UNHÖFLICHKEIT

Kleine Unhöflichkeit, die nicht harmlos ist, was sie Betroffene kostet, die Spirale, die sie auslösen kann, ein Experiment mit fallenden Stiften, Kunden als Zeugen, wie man sie misst, und eine Karte.



12 %

der unhöflich Behandelten gaben an, deswegen ihre Stelle verlassen zu haben.

PORATH & PEARSON, 2013

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Klein, nicht harmlos

SEITE 03

DIE ZAHLEN

Was Unhöflichkeit kostet

SEITE 04

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für einen Vorfall

SEITE 08

NR. 79 · MENSCHEN

In dieser Ausgabe

Die meiste Unhöflichkeit bei der Arbeit ist kein Brüllen und kein Mobbing. Es ist eine knappe Antwort, eine überhörte Frage, eine Bemerkung vor anderen. Jede wirkt zu klein, um zu zählen. Diese Ausgabe rechnet nach, was sie kostet, und fragt, was Führung tun kann.

Christine Porath und Christine Pearson befragten 800 Führungskräfte und Beschäftigte aus 17 Branchen: Von den unhöflich Behandelten senkten 48 % ihren Einsatz, 12 % kündigten. Lynne Andersson und Pearson beschreiben, wie eine grobe Handlung zur Spirale der Aggression werden kann. In Experimenten leisteten unhöflich Behandelte weniger und halfen seltener, und Kunden, die sahen, wie ein Mitarbeiter beleidigt wurde, urteilten härter über das ganze Unternehmen. Eine Skala mit sieben Fragen misst Unhöflichkeit, eine Karte hilft bei einem Vorfall.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 03 | TITELTHEMA
Klein, nicht harmlos | 04 | DIE ZAHLEN
Was Unhöflichkeit kostet |
| 05 | DAS MODELL
Die Spirale der Unhöflichkeit | 06 | WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Unhöflichkeit im Labor |
| 07 | WIE MAN ES MISST
Sieben Fragen, fünf Jahre | 08 | WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte für einen Vorfall |
| 09 | QUELLEN
Quellen und Methode | | |

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Klein, nicht harmlos

1999 gaben Lynne Andersson und Christine Pearson der alltäglichen Unhöflichkeit bei der Arbeit einen Namen und eine Definition. Unhöflichkeit am Arbeitsplatz (incivility) sei

“abweichendes Verhalten geringer Intensität mit unklarer Absicht, das Gegenüber zu schädigen, das gegen die Normen gegenseitigen Respekts verstößt.”

98 %

der Beschäftigten in den Umfragen von Porath und Pearson hatten sie erlebt

1 von 4

gab 1998 an, mindestens einmal pro Woche unhöflich behandelt zu werden

1 von 2

sagte dasselbe im Jahr 2011

UNSERE LESART

Weil jede Handlung klein ist, meldet sie niemand. Weil sie niemand meldet, rechnet niemand nach, was sie kostet.

Quellen: Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999; Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1-2), 2013

Die unklare Absicht trennt Unhöflichkeit von Aggression.

DIE ZAHLEN

Was Unhöflichkeit kostet

Porath und Pearson befragten 800 Führungskräfte und Beschäftigte aus 17 Branchen und fragten die unhöflich Behandelten, was danach geschah.

ANTEIL DER UNHÖFLICH BEHANDELTEN, DIE ANGABEN ...

Arbeitszeit mit Grübeln verloren



weniger Bindung an die Firma hatten



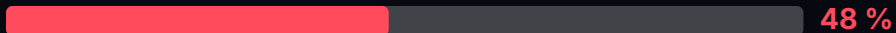
schlechter leisteten



Zeit mit Meiden des Täters verloren



absichtlich weniger Einsatz zeigten



47 % verkürzten absichtlich ihre Arbeitszeit, 38 % senkten die Qualität ihrer Arbeit. Ein Viertel gab zu, den Frust an Kunden ausgelassen zu haben, und 12 % kündigten wegen der Behandlung.

UNSERE LESART

Der größte Teil der Rechnung erscheint nie als Kosten: zurückgehaltener Einsatz, Stunden des Grübelns, schlechter bediente Kunden.

Quelle: Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1-2), 2013

Selbstauskünfte: Die Umfrage zeigt, was Menschen nach eigener Aussage taten, keinen gemessenen Verlust. Zahlen, wie Porath und Pearson sie im Artikel nennen (2013).

DAS MODELL

Die Spirale der Unhöflichkeit

Andersson und Pearson beschreiben, wie Unhöflichkeit eskalieren kann: Eine grobe Handlung zieht eine gleiche Antwort nach sich, und an einem Kipppunkt wird daraus offene Aggression. Die Spirale lässt sich an jeder Stelle brechen.

DIE SPIRALE (ANDERSSON & PEARSON, 1999)



UNSERE LESART

Am billigsten stoppt man die Spirale bei der ersten Bemerkung. Am Kipppunkt ist es schon ein Konflikt (siehe Nr. 38).

Quellen: Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999; Pauline Schilpzand, Irene E. De Pater & Amir Erez, Journal of Organizational Behavior 37(S1), 2016

Auswege nach den Autorinnen: die Handlung übergehen, nicht zurückschlagen, verzeihen. Zeugen können Folgespiralen auslösen. Die drei Blickwinkel ordnen den Überblick von Schilpzand, De Pater und Erez (2016).

Mehr im Essay

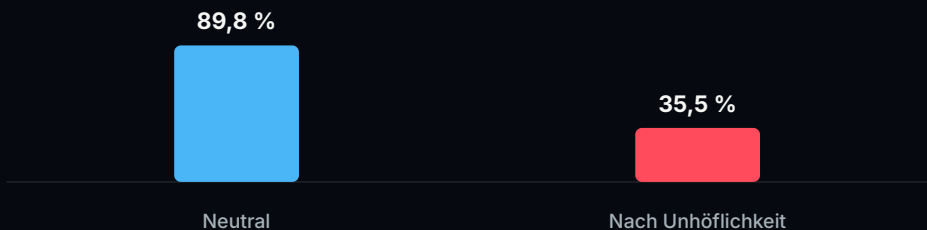
Menschen führen, ohne den Menschen zu verlieren

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Unhöflichkeit im Labor

Christine Porath und Amir Erez führten drei Experimente durch. Im ersten sahen 98 Studierende, wie ein Nachzügler abgewiesen wurde; dann machte der Versuchsleiter die Studierenden ihrer Universität herunter. Später warf er ein Glas Stifte um.

HALFEN, DIE STIFTE AUFZUHEBEN, STUDIE 1 (2007)



Unhöflichkeit senkte die Leistung bei Routine- und kreativen Aufgaben, ob vom Versuchsleiter, von einem Fremden oder nur vorgestellt. In vier Studien von Porath, Debbie MacInnis und Valerie Folkes urteilten Kunden, die hörten, wie ein Mitarbeiter einen anderen „Idiot“ nannte, schlechter über die ganze Firma, selbst wenn dieser schlecht bedient hatte.

UNSERE LESART

Unhöflichkeit ist nie privat. Sie kostet die Aufmerksamkeit des Betroffenen und das Vertrauen aller, die zusehen.

Quellen: Christine L. Porath & Amir Erez, Academy of Management Journal 50(5), 2007; Christine Porath, Debbie MacInnis & Valerie Folkes, Journal of Consumer Research 37(2), 2010

Kurze Laborsitzungen mit Studierenden: Sie zeigen eine Ursache, nicht was über Jahre im Betrieb geschieht. Porath und Erez führen den Effekt auf gestörtes Denken zurück.

WIE MAN ES MISST

Sieben Fragen, fünf Jahre

Lilia Cortina und Kollegen entwickelten die Workplace Incivility Scale: sieben Fragen, wie oft Vorgesetzte oder Kollegen einen in fünf Jahren auf bestimmte Weise behandelt hatten. Von 1.180 Beschäftigten im öffentlichen Dienst berichteten 71 % von Unhöflichkeit.

01**Herablassung**

einen heruntergemacht oder von oben herab behandelt

02**Nicht zuhören**

dem, was man sagte oder dachte, kaum Beachtung geschenkt

03**Zweifel**

das Urteil angezweifelt, wo man selbst zuständig ist

04**Bemerkungen, Ausschluss**

abwertende Bemerkungen, unprofessionelle Ansprache, Ausschluss, unerwünschte private Themen

Frauen berichteten häufiger davon als Männer, doch beide litten gleich bei Arbeitszufriedenheit, Rückzug von der Arbeit und der Bedeutung des Berufs. Unhöflichkeit ging mit mehr psychischer Belastung einher, doch breitere Maße psychischer und körperlicher Gesundheit blieben vergleichsweise unberührt.

UNSERE LESART

Was gezählt wird, lässt sich besprechen. Anonym gestellt, machen dieselben Fragen die kleinen Handlungen mit der Zeit sichtbar.

Quelle: Lilia M. Cortina, Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams & Regina Day Langhout, Journal of Occupational Health Psychology 6(1), 2001

Die vier Gruppen fassen die sieben Fragen mit unseren Worten zusammen; den Wortlaut haben Cortina et al. (2001). Selbstauskünfte zu einem Zeitpunkt.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für einen Vorfall

Eine Karte pro Vorfall. Fakten statt Etiketten, bald unter vier Augen sprechen, nach zwei Wochen prüfen. Kehren Ausbrüche im selben Moment wieder, hilft das Blatt 5 Whys, den Druck dahinter zu finden.

01 Was geschah was gesagt oder getan wurde, von wem, wer es sah; ohne Etiketten

02 Wo in der Spirale erste Handlung, gleiche Antwort oder nahe am Kipppunkt

03 Das Gespräch mit wem, wann, unter vier Augen; was sich ändert

04 Der Druck dahinter wann es wiederkehrt: Uhrzeit, Übergabe, Verspätung

05 Die Teamnorm das vereinbarte Verhalten, und wer es zuerst vorlebt

06 Prüftermin ist es wieder passiert; was die Zeugen bemerkt haben

Quellen: Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999; Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1–2), 2013

Praxisvorschlag der Redaktion, nach der Spirale von Andersson und Pearson und dem Rat von Porath und Pearson an Führungskräfte: Respekt vorleben, Feedback einholen, Normen im Team setzen. Druck erklärt, entschuldigt aber nicht.

Tool öffnen: 5 Whys

stivencatalyst.com/de/tools/five-whys/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace

Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>

The Price of Incivility

Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1–2), 2013
<https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>

Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research

Pauline Schilpzand, Irene E. De Pater & Amir Erez, Journal of Organizational Behavior 37(S1), 2016
<https://doi.org/10.1002/job.1976>

Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness

Christine L. Porath & Amir Erez, Academy of Management Journal 50(5), 2007
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159919>

Witnessing Incivility among Employees: Effects on Consumer Anger and Negative Inferences about Companies

Christine Porath, Debbie MacInnis & Valerie Folkes, Journal of Consumer Research 37(2), 2010
<https://doi.org/10.1086/651565>

Incivility in the Workplace: Incidence and Impact

Lilia M. Cortina, Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams & Regina Day Langhout, Journal of Occupational Health Psychology 6(1), 2001
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html