

**Press release****Universität Leipzig****Nina Vogt**

07/02/2021

<http://idw-online.de/en/news772025>Research results  
Economics / business administration, Psychology, Social studies, Teaching / education  
transregional, nationalUNIVERSITÄT  
LEIPZIG**Probleme bei der Arbeit? Lieber ansprechen, statt schweigen**

**In den vergangenen Wochen und Monaten haben viele Menschen anders gearbeitet als zuvor. Wenn sie jetzt an ihre Arbeitsplätze zurückkehren, würden sie einige dieser Veränderungen vielleicht gern beibehalten oder fürchten, dass alte Konflikte wieder zurückkehren – seien es Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten oder auch in der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Leider zögern oder unterlassen es viele Menschen jedoch, an ihrem Arbeitsplatz Veränderungen anzustoßen; sie behalten Ideen, Fragen oder Bedenken lieber für sich, statt sie zu äußern, sagt Dr. Michael Knoll, Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Leipzig.**

Herr Dr. Knoll, wenn niemand aus dem Team meckert, können Vorgesetzte dann nicht eigentlich zufrieden sein?

Naja, einige sind das tatsächlich. Problematisch ist dabei jedoch, dass diese Stille nicht immer bedeutet, dass alles in Ordnung oder gar optimal ist. Die Forschung zu Schweigen in Organisationen zeigt: Wenn Menschen ihre Ideen, Bedenken oder auch Fragen nicht äußern, drohen eine Reihe negativer Folgen für Organisationen, die Gesellschaft und auch die Schweigenden selbst. Fehler oder Fehlentwicklungen werden nicht oder zu spät erkannt, Lern- und Entwicklungspotentiale nicht ausgeschöpft, Ineffizienz geduldet und negative Verhaltensweisen wie etwa Diskriminierung oder Mobbing überdauern, wenn die Menschen die Dinge nicht auf den Tisch bringen, wie man so schön sagt.

Besonders prominente Fälle bekommen mediale Aufmerksamkeit. Nehmen Sie etwa Fälle von sexueller Belästigung in der Filmindustrie, Betrugereien im Wirtschaftskontext oder Fälle von Missbrauch im Sport, in pädagogischen oder religiösen Einrichtungen. Problematische Themen oder Ereignisse werden aber nahezu täglich verschwiegen und viele Menschen leiden darunter.

Wieso fällt es vielen Menschen denn so schwer, bei der Arbeit Probleme anzusprechen?

Die Gründe können vielfältig sein. Menschen haben Angst vor negativen Konsequenzen, wenn Sie jemandem auf die Füße treten, der ihnen vielleicht schaden könnte. Sie wollen sich nicht unbeliebt machen oder Beziehungen gefährden. Andere wollen ihren Kolleginnen und Kollegen oder auch Vorgesetzten nicht schaden oder diese nicht bloßstellen, indem sie auf Fehler oder Verbesserungspotential hinweisen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist Resignation: Sie denken, es wird sich sowieso nichts ändern oder mir wird eh niemand zuhören. Manche denken auch ganz opportunistisch, zum Beispiel dass dann nur unnötiger Aufwand auf sie zukommt, wenn sie eine Veränderung vorschlagen oder etwas kritisieren. Manche trauen es sich auch einfach nicht zu, in einem Meeting ihre Meinung zu sagen. Wieder andere denken, die Sache ist nicht so wichtig oder erledigt sich von selbst.

Interessanterweise müssen diese Entscheidungen nicht immer bewusst ablaufen. Es gibt Forschung die dafür spricht, dass wir evolutionär vorgeprägt sind, uns gegenüber Statushöheren oder Mehrheiten zurückzuhalten. Ich persönlich finde kulturelle Ansätze spannender, wonach wir in unserer Sozialisation in Elternhaus, Schule, Vereinen etc. dahingehend geprägt werden, ob es angebracht ist, den Status-Quo infrage zu stellen oder statushöhere Personen herauszufordern durch Fragen, Ideen oder Kritik.

Wie unterstützen Sie als Arbeits- und Organisationspsychologe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Vorgesetzte dabei, das Schweigen zu brechen?

Führungskräften würde ich empfehlen, direkte und indirekte Maßnahmen zu kombinieren. Dabei sollte man in der direkten Kommunikation nicht nur sagen, dass die Mitarbeitenden „jederzeit zu mir kommen können“. Die Führungskraft sollte aktiv auf die Mitarbeitenden zugehen und nach deren Einschätzung und Meinung fragen. Die Mitarbeitenden beobachten auch, wie Führungskräfte sich gegenüber ihren Vorgesetzten verhalten und wie sie reagieren, wenn jemand anderer Meinung ist. Die Führungskraft muss dabei nicht jeden Vorschlag annehmen, sollte aber vermeiden, dass eine Ablehnung falsch interpretiert wird.

Indirekte Strategien verbreitern den Fokus, schaffen einen Rahmen, in dem es selbstverständlich wird, dass man auch über problematische Themen spricht. Wenn Vorgesetzte zum Beispiel selbst Unsicherheiten oder Fehler zugeben, wird es für Mitarbeitende einfacher, Fragen zu stellen oder Alternativen vorzuschlagen.

Den Mitarbeitenden würde ich empfehlen, sich die langfristigen Konsequenzen einzugestehen. Unglücklicherweise ist ein Problem zu verschweigen kurzfristig oft die beste Lösung. Die Forschung zeigt jedoch, dass die Probleme sich in der Folge eher verstärken und letztlich das Klima im Team oder der Firma vergiften können. Zudem zehrt es an uns, wenn wir Gefühle und Meinungen unterdrücken. Oder wir grübeln weiter über die Probleme nach, die wir nicht geklärt haben und machen uns und anderen Vorwürfe.

Manchmal kommt auch der Einwand, dass es hinderlich wäre, wenn immer alle zu allem was sagen wollen. Die Befürchtung habe ich noch nicht bestätigt gesehen. Vielmehr fühlen sich Menschen dort wohler, wo sie ihre Meinung sagen und ihre Gefühle zeigen können, und sich nicht verstellen müssen. Man fühlt sich ganz anders geschätzt, wenn man sich einbringen kann.

Dr. Michael Knoll forscht seit mehr als zehn Jahren zum Thema „Schweigen in Organisationen“. Zuletzt veröffentlichte er im renommierten „Journal of Organizational Behavior“ gemeinsam mit internationalen Kolleginnen und Kollegen eine Studie, die die Motive von schweigenden Beschäftigten in 33 Ländern verglich. Aktuell erforscht er unter anderem, wie aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt, wie zum Beispiel digitale Technologien, zunehmende Diversität in der Belegschaft oder flexible Arbeitsformen wie Telearbeit, Menschen darin beeinflussen, ihre Meinungen, Ideen und Bedenken im Arbeitsumfeld einzubringen.

Nina Vogt

contact for scientific information:

Dr. Michael Knoll  
Universität Leipzig  
Institut für Psychologie  
Telefon: +49 341 97-35913  
E-Mail: michael.knoll@uni-leipzig.de

Original publication:

"International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries"

URL for press release: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.2512>



Dr. Michael Knoll  
Foto: Christian Hüller