

# Als Nörgler oder Störenfriede abgestempelt

## Warum Mitarbeitende ihre Ideen zurückhalten

Häufig behalten Mitarbeiter für die Organisation relevante Informationen und Beobachtungen für sich. Warum ist das so? Wovon hängt es ab, ob Menschen Probleme oder Vorschläge kommunizieren?

### DAS PROBLEM

Teams erzielen besonders gute Leistungen, wenn alle Mitglieder ihre Ideen und Perspektiven einbringen. Genauso gibt es unzählige Beispiele von Krisen in Organisationen, die dadurch ausgelöst oder virulent wurden, weil Mitarbeitende erst viel zu spät (oder gar nicht) auf Fehler aufmerksam gemacht haben. Wann also entscheiden Menschen sich dafür, ihre Ideen oder Bedenken einzubringen, und wann halten sie diese bewusst zurück?

### DIE WISSENSCHAFT

Mit dieser Frage beschäftigt sich die Forschung zu Employee Voice Behavior. Damit ist die Kommunikation von Vorschlägen oder Kritik an Personen gemeint, die Verbesserungen der Situation herbeiführen könnten (Morrison 2014). Die Intention hinter der Kommunikation ist konstruktiv mit dem Ziel, den Status quo zu ändern. Employee Voice Behavior wirkt sich positiv auf Prozesse und Effektivität in Organisationen und Teams aus und beugt Krisen vor. Häufig sehen aber Mitarbeitende unangemessene Aktivitäten oder Möglichkeiten zur Verbesserung, halten jedoch relevante Informationen zurück, die an diesen Zuständen etwas ändern könnten (Detert / Edmondson 2011). Darunter leiden die Entscheidungsqualität, Arbeitsmoral und Leistungsfähigkeit von Teams.

Studien zeigen, dass Menschen Vorschläge oder Beobachtungen mit relevanten Personen teilen, je nachdem, ob sie die Kommunikation als wirksam und sicher empfinden (Morrison 2014). Sie behalten ihre Ideen eher für sich, wenn sie den Eindruck haben, dass sie ohnehin nicht zu der gewünschten Veränderung führen würden oder ihre Kommunikation einen negativen Effekt für sie oder andere haben würde. Laut einer aktuellen Metastudie sind diese Bedenken nicht ganz unbegründet (Chamberlin / Newton / Lepine 2017). Die Forscher unterschieden dabei zwischen Promotive Voice Behavior (d. h. Kommunikation von Vorschlägen und Möglichkeiten, um die Orga-

nisation zu verbessern) und Prohibitive Voice Behavior (d. h. Kommunikation von Bedenken und Problemen, um negative Konsequenzen für die Organisation abzuwenden). Die Analyse von 25 Studien zeigte, dass die Leistung von Menschen mit ausgeprägtem Promotive Voice Behavior positiv beurteilt wurde, während Menschen mit ausgeprägtem Prohibitive Voice Behavior negative Leistungsbeurteilungen erhielten. Mitarbeitende wurden also dafür belohnt, wenn sie Ideen zur Verbesserung einbrachten, und bestraft, wenn sie Schaden verhindern wollten.

Mitarbeitende richten ihre Hinweise zu Problemen oft an Führungskräfte, da diese am ehesten etwas an der Situation verändern können. Anstatt solche Anmerkungen von Mitarbeitenden wertzuschätzen und die Probleme zu beseitigen, reagieren Führungskräfte oft defensiv oder nehmen Hinweise nicht ernst. Grund dafür ist, dass besonders die Kommunikation von Problemen, Schwachstellen und unangemessenen Aktivitäten auf andere bedrohlich wirkt, negative Emotionen hervorruft und zwischenmenschliche Beziehungen strapaziert (Morrison 2014). So werden Mitarbeitende schnell als Nörgler oder Störenfriede abgestempelt. Zudem ist vielen Führungskräften nicht bewusst, dass Mitarbeitende möglicherweise relevante Informationen oder Beobachtungen nicht kommunizieren, weil sie Unbehagen bei der Kommunikation mit ihnen verspüren. (Ashford et al. 2009).

### DIE AUTORIN



**DR. FRANZISKA SCHÖLMERICH** ►  
Psychologin und  
Senior Consultant  
bei HRpepper  
Management  
Consultants, Berlin.  
Zuvor arbeitete  
sie am Zentrum

für Digitale Transformation der Leuphana  
Universität Lüneburg.

► [franziska.schoelmerich@hrpepper.de](mailto:franziska.schoelmerich@hrpepper.de)

# NÖRGLER



## Störenfried

### DIE PRAXIS

Führungskräfte sollten aktiv gegen die Tendenz von Mitarbeitenden, unangenehme Informationen zurückzuhalten, ankämpfen. Die Metastudie zeigt einige Ansatzpunkte auf, die Führungskräften dabei helfen, Teams zu gestalten, in denen alle Mitglieder ihre Ideen und Bedenken einbringen (Chamberlin et al. 2017):

- Menschen einstellen, die aktiv und selbstständig an Aufgaben herangehen und sie erleben lassen, dass sie mit ihren Kompetenzen einen positiven Beitrag leisten;
- Verantwortung an Mitarbeitende übertragen und ihnen Autonomie gewähren;
- kontinuierlich an der Qualität der individuellen Beziehungen zu den Mitarbeitenden arbeiten;
- Offenheit und Interesse für die Vorschläge von Mitarbeitenden signalisieren;
- ihre Perspektiven und Bedenken aktiv einfordern und wertschätzen;
- eigenes Verhalten kritisch hinterfragen, Fehler eingestehen und den Wert von Veränderungen im Status quo anerkennen;
- psychologische Sicherheit im Team steigern (d. h. ein Klima etablieren, in dem Menschen Vorschläge und Bedenken einbringen können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen).

Darüber hinaus sind natürlich auch Mitarbeitende dazu aufgerufen, relevante Vorschläge und Bedenken eigenverantwortlich stärker zu kommunizieren. Um dadurch keine schlechtere Leistungsbewertung zu erhalten, sollten sie Probleme immer zusammen mit konstruktiven Lösungsvorschlägen einbringen, ihre Unterstützung bei dem Umgang mit einem Problem signalisieren und es vermeiden, andere direkt anzugreifen. •

### Literatur

- Ashford, S. J. / Sutcliffe, K. M. / Christianson, M. K. (2009): Speaking up and speaking out. The leadership dynamics of voice in organizations, in: *Voice and silence in organizations*, 175-202
- Chamberlin, M. / Newton, D. W. / Lepine, J. A. (2017): A meta analysis of voice and its promotive and prohibitive forms. Identification of key associations, distinctions, and future research directions, in: *Personnel Psychology*, 70, 11-71
- Detert, J. R. / Edmondson, A. C. (2011): Implicit voice theories. Taken-for-granted rules of self-censorship at work, in: *Academy of Management Journal*, 54, 461-488
- MacKenzie, S. B. / Podsakoff, P. M. / Podsakoff, N. P. (2011): Challenge oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness. Do challenge oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?, in: *Personnel Psychology*, 64, 559-592
- Morrison, E. W. (2014): Employee voice and silence, in: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 173-197