



Wo kämen wir hin, wenn bei der Arbeit jeder alles sagt? Das Schweigen von Mitarbeitenden als schlechtere Alternative

Michael Knoll

Eingegangen: 15. Januar 2024 / Angenommen: 23. Januar 2024 / Online publiziert: 8. März 2024
© The Author(s) 2024

Zusammenfassung In diesem Beitrag geht es um konstruktiven und destruktiven Umgang mit kritischen Themen in der Arbeitswelt. Der Autor beschreibt zunächst Wege, auf denen sich Mitarbeitende im Arbeitskontext ausdrücken können. Danach diskutiert er anhand von 6 Take-Away Messages den aktuellen Forschungsstand zum Phänomen des Schweigens in Organisationen, d. h., dass Mitarbeitende zuweilen ihre Meinung, Ideen, Fragen und Bedenken zurückhalten. Besprochen werden die hinter dem Schweigen stehenden Motive, die das Schweigen fördernden Rahmenbedingungen und dessen Konsequenzen. Das Schweigen wird zudem als sozialer Prozess dargestellt, der nicht immer bewusst herbeigeführt wird und der durch die „Taubheit“ von Entscheidungsträger:innen begünstigt wird.

Schlüsselwörter Kommunikation · Schweigen · Whistleblowing

✉ Dr. Michael Knoll

Institut für Kulturwissenschaften, Universität Leipzig, Beethovenstr. 15, 04107 Leipzig, Deutschland
E-Mail: michael.knoll@uni-leipzig.de

Where would we end up if everyone said everything at work?

The silence of employees as a worse alternative

Abstract This article is about constructive and destructive ways of dealing with critical issues at work. The author describes the ways in which employees can express themselves in the work context. He uses 6 take-away messages to discuss the current state of research on the phenomenon of silence in organizations, i.e. that employees sometimes withhold their opinions, ideas, questions, and concerns. Specifically, he discusses the motives behind silence, the framework conditions that promote silence and its consequences. He furthermore introduces silence as a social process, which is not always consciously induced and that is fostered by the ‘deafness’ of decision-makers.

Keywords Communication · Silence · Voice · Whistleblowing

„Wir müssen Wege finden, um zu verhindern, dass Arbeit die Menschen fertig macht.“

(Antwort von Denise Rousseaus Vater, nachdem sie ihm verkündete, an der Uni einen Kurs zu besuchen, bei dem es darum geht, die Arbeit für die Menschen besser zu machen; Rousseau 2020, S. 3)

Darf man in Organisationen alles sagen? Sollte man das? Will man das? Organisationen sind seltsame Orte, wenn es um das Freie Sprechen geht. Während die Meinungsfreiheit ein hohes Gut darstellt und im Grundgesetz (Art. 5, Abs. 1) verankert ist, erscheint der Arbeitsplatz als Sonderzone. Menschen trauen sich häufig nicht oder sehen es als wenig erfolgversprechend an, v. a. kritische Themen anzusprechen, Vorschläge oder Vorgaben anderer zu hinterfragen, eigene Ideen, Bedenken und Zweifel zu äußern. Für andere ist es selbstverständlich, dass sich nicht jedes Mitglied der Organisation zu allen Belangen ihrer Organisation äußern kann/sollte.

Ich beschäftige mich seit mehr als 10 Jahren mit dem Thema Schweigen in Organisationen und wollte mich schon oft nach einem anderen Thema umsehen. Wenn ich allerdings in Unternehmen und Behörden komme und das Thema beiläufig erwähne, höre ich Aussagen wie „Da können Sie bei uns einiges lernen!“ (meist von Mitarbeitenden begleitet von einem nicht herzlich gemeinten Lachen) oder „Das ist bei uns auch ein Problem, das müssten wir auch angehen“ (meist von Vorgesetzten in besorgtem Tonfall). Am Schweigen bin ich aber nicht nur wegen solcher Erfahrungen in meiner Tätigkeit als Organisationsentwickler hängen geblieben, sondern auch, weil es ein wichtiges und spannendes Thema ist.

1 Warum wir uns mit Schweigen in Organisationen beschäftigen müssen

Wichtig ist das Thema, weil das Zurückhalten von Ideen verhindert, dass Arbeit effektiver, effizienter, gesünder, sicherer, schlichtweg besser wird. Herrscht Schweigen in Organisationen, bleiben Innovationen und individuelles und kollektives Lernen aus, Menschen schöpfen ihr Potenzial nicht aus und Organisationen nutzen nicht das diverse Wissen ihrer Mitglieder. Die Frage „Was wäre wenn?“ (die Mitglieder von Organisationen ihre Ideen einbrächten) ist wichtig und wird in Organisationen meiner Meinung nach viel zu selten gestellt. Noch wichtiger ist allerdings die Konsequenz des Nicht-Ansprechens von Bedenken, Zweifeln, abweichenden Meinungen und Fragen. Lang ist die Liste von Organisationen und Settings – u. a. Volkswagen, Enron, diverse Banken, die katholische Kirche, die Odenwald-Schule, das Britische Gesundheitssystem NHS, die Kultur- und Unterhaltungsindustrie, der Wissenschaftsbereich, diverse Polizei- und Militäreinheiten –, in denen gefährliche und unethische, zum Teil illegale Praktiken überdauerten und Fehlentwicklungen verschwiegen und damit nicht oder nicht rechtzeitig korrigiert wurden (eine Auswahl an Fällen findet sich in Starystach und Höly 2021). Den Schaden haben die Mitglieder der Organisationen, die in toxischen Arbeitsumwelten tätig sein müssen oder ihre Arbeit aufgrund von Missmanagement verlieren, und die mit den Organisationen interagierenden „Stakeholder“ (z. B. Schüler:innen, Kund:innen, Patient:innen, die Gesellschaft). Neben diesen die mediale Aufmerksamkeit erreichenden Fälle erleben tagtäglich zahlreiche Menschen an ihren Arbeitsplätzen Situationen, in denen sie mit bestehenden Praktiken, Vorgaben, Aufgaben etc. nicht einverstanden sind, ein Vorgehen, Ziel oder einen Ressourceneinsatz für falsch oder zumindest suboptimal halten oder unter destruktiven Vorgesetzten, Kolleg:innen oder Mitarbeitenden leiden.

Spannend ist das Thema Schweigen, weil es in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen auftritt, in denen Menschen sich zu zielgerichteter Tätigkeit zusammenfinden; und weil es relevant ist für so vielfältige Themen wie die Mitarbeitendengesundheit (Menschen leiden darunter, wenn sie sich nicht frei ausdrücken und/oder toxische Umwelten nicht verändern können), die Qualität von Entscheidungen, Lernen und die Innovationfähigkeit (die schlechter sind, wenn nicht alles verfügbare Wissen genutzt wird), Sicherheit (die leidet, wenn Fehler und Beinahe-Unfälle nicht kommuniziert werden) und Mitarbeiterbindung (die gering ist, wenn Menschen der Ansicht sind, ihre Meinung wäre nicht wichtig, geschätzt oder willkommen). Das Thema Schweigen in Organisationen ist weiterhin spannend, weil es beeinflusst wird nicht nur durch das, was in der aktuellen Organisation passiert (z. B. Vorgesetzte, Teamklima, Organisationskultur), sondern auch durch z. B. unsere evolutionäre Prägung (Menschen – wie auch viele ihrer Verwandten – fordern ranghöhere Mitglieder der Gruppe nicht gern heraus), unsere kulturelle und familiäre Sozialisation (wurden wir in Schule, Sportverein und Elternhaus dazu angehalten, Autoritäten herauszufordern oder ihnen zu folgen?) und unsere individuelle Lerngeschichte (Erfahrungen in früheren Unternehmen und mit anderen Vorgesetzten beeinflussen unsere Einschätzung, Motivation und Kompetenzen in der aktuellen Situation).

Obwohl vielen die Wichtigkeit des Ansprechens kritischer Themen bewusst ist und sie unter Schweigen (dem eigenen oder dem anderer) leiden, sehen viele die in ihren Organisationen bestehenden Möglichkeiten des Ansprechens kritischer Themen (z. B. Mitarbeitendengespräche, Meetings) skeptisch und zum Teil als Zeitverschwendung an. Nicht selten habe ich Aussagen gehört wie: „Aber wenn alle ständig sagen, was sie denken, weiß man gar nicht mehr, woran man ist/kommen wir gar nicht mehr zum Arbeiten/heulen die sich ständig nur aus etc.“. Aufgrund dieser Ambivalenz beschäftige ich mich – bevor ich einen Überblick zur Forschung zum Thema Schweigen gebe – zunächst mit der Frage, was konstruktives und destruktives Sprechen und Schweigen im Organisationskontext bedeutet. Aufgrund des übergeordneten Themas dieses Heftes gehe ich jedoch noch einen Schritt zurück bzw. auf eine noch abstraktere Ebene und beginne mit einer grundlegenden Überlegung zu dem, was für Mitglieder von Organisationen potenziell „sagbar“ ist.

2 Das Sagbare – inner- und außerhalb des Arbeitsplatzes

Abb. 1 gibt einen Überblick über Orte und Themen in bzw. zu denen Mitglieder von Organisationen etwas sagen bzw. sich ausdrücken können. Häufig fokussiert die

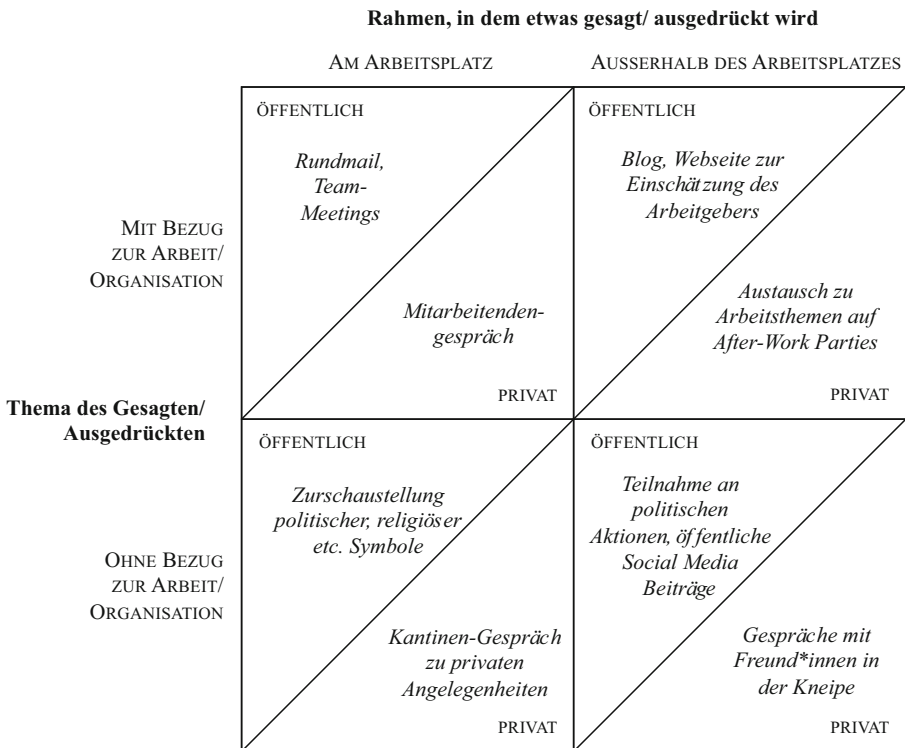


Abb. 1 Übersicht über Themen und Orte, zu/an denen sich Mitglieder von Organisationen ausdrücken bzw. etwas sagen können (nach Barry 2007, S. 266; Beispiele in kursiver Schrift)

Diskussion zum „Sagbaren“ in den linken oberen Quadranten, also zur Kommunikation am Arbeitsplatz, bei der es um „die Arbeit“ geht. Beispiele sind hier Team-Meetings oder über Verteiler geschickte Nachrichten und Vorgesetzte-Mitarbeitenden-Gespräche oder Gespräche unter Kolleg:innen – wobei die ersteren Beispiele eher öffentlich, die letzteren eher privater Natur sind. Wie der linke untere Quadrant zeigt, sprechen Mitarbeitende auch am Arbeitsplatz nicht nur über die Arbeit, sondern auch über private Dinge; sie tauschen sich zu Interessen, Meinungen etc. aus. Da man sich nicht nur mit Worten, sondern auch mit Symbolen, Zeichen etc. ausdrücken kann, fallen in diesen Bereich auch Zurschaustellungen in Form von z. B. Postern, dem T-Shirt-Aufdruck oder dem Gegenstand auf dem Schreibtisch.

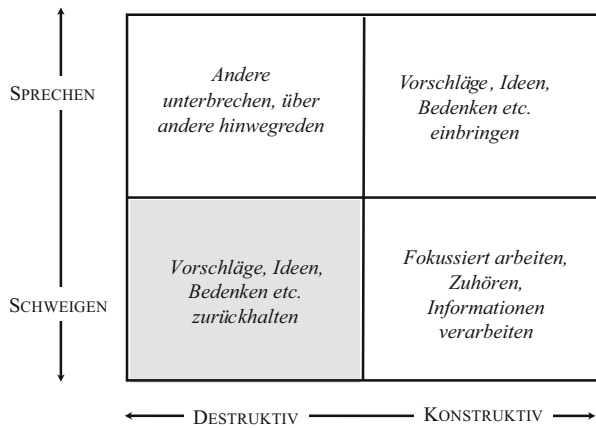
Noch stärker vernachlässigt als der Austausch zu nicht-arbeitsbezogenen Themen am Arbeitsplatz sind Ausdrucksmöglichkeiten und -formen, die Mitglieder von Organisationen außerhalb ihres Arbeitsplatzes wahrnehmen. So können sich Organisationsmitglieder außerhalb der Arbeit öffentlich (z. B. in öffentlich sichtbaren Blog-Einträgen oder auf Websites, die Aufschluss auf die Organisationszugehörigkeit zulassen) und privat (z. B. auf After-Work-Partys in Gesprächen mit Angehörigen anderer Organisationen) zu arbeits- und organisationsbezogenen Themen äußern. Der rechte untere Quadrant zeigt schließlich, dass sich Mitglieder von Organisationen auch zu Themen ohne Arbeits- und Organisationsbezug öffentlich und/oder privat äußern. Dieses Feld mag auf den ersten Blick nicht wirklich relevant für die Arbeitswelt erscheinen, aber die Corona-Diskurse und auch Fälle politischer Meinungsäußerung (z. B. kürzlich die Assoziation eines Miteigentümers der Restaurant-Kette „Hans-im-Glück“ zum politisch rechten und die Berufsverbote von Lehrer:innen in den 1960er und 70er-Jahren in der BRD aufgrund Assoziationen zum politisch linken Spektrum) belegen die Relevanz dieses Feldes für Organisationen und deren Mitglieder.

3 Konstruktives und destruktives Sprechen und Schweigen

Wenn es darum geht, ob sich Mitglieder von Organisationen am Arbeitsplatz äußern (linker oberer und unterer Quadrant in Abb. 1), gilt es zu verstehen, dass Sich-Ausdrücken und Dinge, Themen etc. zu verschweigen nicht zwei Enden eines Kontinuums repräsentieren, sondern dass Schweigen eine eigenständige Handlung darstellt. Die Abwesenheit von Sprechen kann z. B. darin begründet liegen, dass ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin nichts zu sagen oder keine Ideen hat, ihm/ihr kein Problem oder keine Standardverletzung aufgefallen ist. Etwas verschweigen bedeutet dagegen, dass eine Idee, Meinung, Bedenken etc. vorhanden sind und die Person diese zurückhält. Dieses (Ver-)Schweigen als eigenständiges Verhalten zu betrachten, ist notwendig, weil dem (Ver-)Schweigen eigene Motive und spezifische Einflussfaktoren zugrunde liegen können, die übersehen werden, wenn Schweigen lediglich als Nicht-Verhalten oder Abwesenheit von Verhalten (hier Sprechen) betrachtet wird.

Weiterhin ist wichtig zu verstehen (und für den eigenen Arbeitsbereich zu definieren), wann Sprechen und wann Schweigen konstruktiv und wann destruktiv ist. Wie aufgrund der Einleitung und der Hervorhebung in Abb. 2 unschwer zu vermuten ist, geht es mir in diesem Beitrag um destruktives Schweigen, also z. B. das Zurück-

Abb. 2 Konstruktives und destruktives Sprechen und Schweigen (nach Edmondson und Besieux 2021, S. 272; Beispiele in kursiver Schrift)



halten von Ideen oder Vorschlägen, die das Team, die Organisation oder ein Projekt potenziell voranbringen können; und das Zurückhalten von Bedenken, Zweifeln oder wahrgenommenen Fehlern und Fehlentwicklungen.

Schweigen muss jedoch nicht immer destruktiv sein. So legen Forschungsarbeiten zu agilem Arbeiten (z.B. Pfeiffer et al. 2019) nahe, dass ein Grund für die positive Wirkung sog. Sprints die Möglichkeit ist, dass Teams ungestört arbeiten können. Schweigen ist weiterhin ein wichtiges Element der Kommunikation von Führungskräften. Nur indem sie (in ausreichendem Maße) schweigen, ermöglichen sie Mitarbeitenden, sich zu äußern und selbst Rückmeldung auf ihre Arbeit, ihren Führungsstil etc. zu erhalten. Leider wissen Führungskräfte (z.T. auch nur implizit), dass aktiv sein und die Kommunikation zu dominieren mit Führung assoziiert werden (Van Quaquebeke und Felps 2018). Diese Vermutung, dass „Heft in der Hand behalten“ zu müssen ist einer der Gründe (neben z.B. ungünstigen Persönlichkeitseigenschaften) für destruktive Kommunikation von Führungskräften. Diese unterdrückt und entmutigt Mitarbeitende, ihre Beiträge einzubringen und konstruktiv zu sprechen.

Eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende ihre Ideen, Meinungen, Befürchtungen und Bedürfnisse einbringen (konstruktives Sprechen) und in der Mitarbeitende gehört werden und „in Ruhe“ arbeiten können, trägt dazu bei, dass Arbeit die Menschen nicht fertig macht, wie es der Vater der (später) einflussreichen Organisationsforscherin Denise Rousseau forderte. Auf einige der Faktoren, die das konstruktive Sprechen behindern, gehe ich im letzten Teil des Beitrages ein.

4 Destruktives Schweigen in Organisationen – 6 Take-Away-Messages

Der Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Schweigen in Organisationen lässt sich kürzlich erschienenen Überblicksartikeln und Meta-Analysen entnehmen (Hao et al. 2022; Morrison 2023). Im Folgenden beschreibe ich daraus eine Auswahl von sechs Prinzipien, die m. E. einen guten Einstieg bieten.

4.1 Die Motive und Beweggründe zu schweigen sind vielfältig

Warum halten Mitarbeitende ihre Meinung, Ideen, Bedenken oder Fragen zurück? *Furcht* (vor negativen Konsequenzen) und *Resignation* („Es wird sich ohnehin nichts ändern“) sind die am meisten verbreiteten und am besten erforschten Motive für Schweigen in Organisationen. Menschen schweigen aber auch, um andere nicht bloßzustellen und/oder diesen keinen Schaden zuzufügen (sog. *prosoziales Schweigen*). Zuweilen schweigen sie auch *aus egoistischen/opportunistischen Motiven*; dann etwa, wenn sie zusätzlichen Arbeitsaufwand vermeiden wollen, der aus dem Ansprechen kritischer Themen erwachsen könnte („Wenn dich das stört, dann kannst du gleich mal anfangen, das zu ändern“). Mitarbeitende schweigen aber auch, um einen Wissensvorsprung nicht preiszugeben oder anderen zu schaden („Das wird so nichts, wie die das geplant hat. Aber ich lasse das lieber laufen; dann kann sie mal sehen ...“). Solches andere oder die Firma schädigende Verhalten wird *deviantes Schweigen* genannt. Weniger erforschte Motive sind *Scham* (z. B. Opfer sexueller Belästigung), *Schuld* (weil man Belästigung beobachtet, aber nicht eingegriffen hat) oder auch *Unsicherheit* („War das eine sexuelle Belästigung oder nur eine harmlose Berührung/Bemerkung?“). *Zaghaftes Schweigen* bezeichnet eine Mischung aus Unsicherheit („Ich traue mich nicht, in einem Meeting zu kritisieren“) und Furcht (sich zu blamieren).

4.2 Schweigen wird beeinflusst durch Faktoren auf verschiedenen Ebenen

Ob Menschen zu kritischen Themen schweigen oder diese ansprechen, hängt z. T. von den Charakteristika der Person ab, also von der persönlichen Initiative, dem Selbstvertrauen und den verbalen und sozialen Fähigkeiten einer Person. Charakteristika der Mitarbeitenden erklären aber nur einen kleineren prozentualen Anteil der Tendenz zu schweigen – so sagt es die jüngste Meta-Analyse (Hao et al. 2022). – Wichtiger sind das Verhalten der Führungskraft (z. B. Offenheit signalisieren und Anmerkungen ernst nehmen, allgemeine Fairness und Integrität) und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft. Die größte Erklärungskraft hat das Arbeitsumfeld bzw. die Art, wie dieses von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Am wichtigsten ist hier die sog. „psychologische Sicherheit“ (Edmondson 2019), die beschreibt, ob Mitarbeitende in Kommunikationen Risiken eingehen, Dinge frei äußern und sich verwundbar machen können.

Letztlich ist die Entscheidung für oder gegen das Ansprechen kritischer Themen die Folge eines Zusammenspiels dieser Person- und Umfeldfaktoren (auf Team-, Organisations- und überorganisationaler Ebene). Charakteristika der Person fallen dabei stärker ins Gewicht in sog. schwachen Situationen (Meyer et al. 2010), in denen wenig klare Vorgaben, Regeln und Normen bestehen. In starken Situationen, wo Verhaltenskonsequenzen klar definiert sind, verhalten sich die meisten Menschen ähnlich, weshalb Charakteristika der Person hier im Allgemeinen weniger bedeutsam sind.

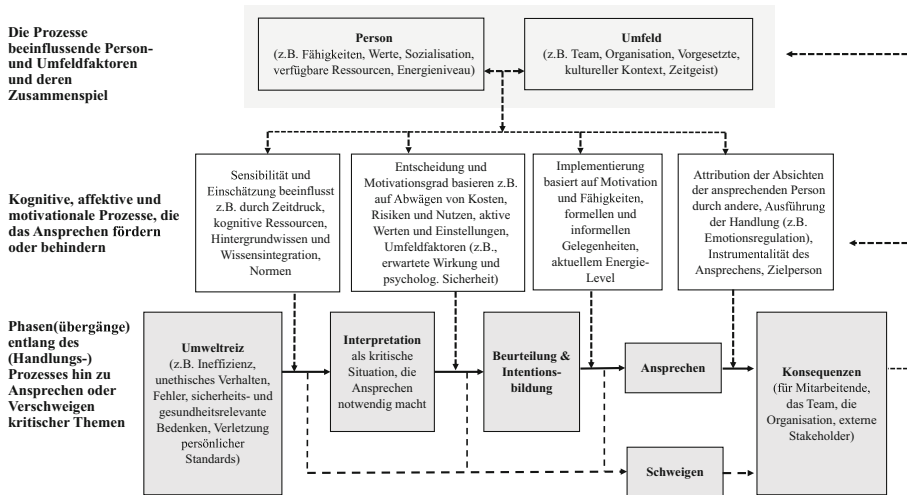


Abb. 3 Prozessperspektive auf das Ansprechen und Verschweigen kritischer Themen (übernommen aus Knoll 2024; modifiziert nach Morrison 2011; Rest 1986)

4.3 Schweigen ist ein (sozialer) Prozess

Die Entscheidung, ob kritische Themen verschwiegen oder angesprochen werden, ist nicht als isolierter Akt zu verstehen, sondern ist Teil eines Prozesses (s. Abb. 3). Der Prozess beginnt mit dem Auftreten einer Situation, die potenziell das Ansprechen bzw. Herausfordern des Status-Quo erfordert. Hier bereits kann es zu Barrieren des Ansprechens kommen; dann nämlich, wenn die Situation nicht eindeutig ist („Handelt es sich hier um sexuelle Belästigung oder nur um eine harmlose Bemerkung?“) oder wenn keine eindeutige Handlungsrichtlinie besteht („Wie reagiere ich, wenn ein Kollege bei der Arbeit offensichtlich alkoholisiert ist oder unter Substanzeinfluss steht?“).

Wird eine Situation derart eingeschätzt, dass ein Ansprechen angebracht ist, beginnt eine Phase des Abwägens, in der Kosten/Nutzen-Überlegungen eine große Rolle spielen. Der Nutzen des Ansprechens (z. B. die Verbesserung eines Prozesses oder die Verhinderung des Eintretens negativer Ereignisse) und des Schweigens (z. B. Vermeidung zusätzlichen Aufwands) wird abgewogen gegen die Kosten des Ansprechens (z. B. die Harmonie der Arbeitsgruppe gefährden, Zeitverzug durch die Verlängerung eines Meetings, Verteidigungsreaktionen der kritisierten Person) und des Schweigens (z. B. nicht nach eigenen Werten handeln, unpassendes Führungsverhalten und/oder ineffiziente Arbeitsprozesse weiterhin ertragen müssen).

Ist eine Entscheidung für oder gegen das Ansprechen eines kritischen Themas gefallen, hat dies nicht automatisch die entsprechende Handlung zur Folge. Entscheidend ist dann die Motivation/Stärke der Intention, die Entscheidung auch in die Tat umzusetzen. Hier ist z. B. relevant, wie hoch die Entscheidung in der eigenen Werte-Hierarchie eingeordnet wird und wie zentral das Thema für das Selbstbild der potenziell handelnden Person ist. In der Implementierungsphase können mangelnde Gelegenheiten und/oder Fähigkeiten einer Umsetzung der Entscheidung im

Wege stehen und das Ansprechen verhindern. Selbst wenn z. B. das Ansprechen einen hohen Wert für die Person hat und das Thema bedeutsam ist, kann es noch dazu kommen, dass der Status-Quo nicht herausgefordert wird.

Wie in Abb. 3 ersichtlich wird, ist die hier beschriebene Handlung kein isolierter Akt, sondern die Reaktion, die auf die Handlung folgt, und die Erfahrung, die die handelnde Person macht, wirken zurück auf die Selbsteinschätzung (z. B. Selbstvertrauen, soziale Fähigkeiten) und auf die Einschätzung der Umgebung (z. B. hinsichtlich Offenheit gegenüber Kritik und Risiken des Ansprechens). Diese Berücksichtigung anderer – auf dem Weg zum Ansprechen/Schweigen aber auch bei der Interpretation der Ergebnisse – macht Schweigen zum sozialen Prozess. Menschen achten auf die Reaktion ihrer Kolleg:innen und Vorgesetzten und darauf, was in früheren Episoden geschehen ist, als kritische Themen angesprochen wurden (z. B. ob negative Konsequenzen folgten, ob das Ansprechen ernst genommen wurde, inwieweit Veränderungen herbeigeführt wurden oder wenigstens begründet wurde, wenn nicht). Ein interessantes Phänomen in diesem Zusammenhang ist die Schweigespirale, ursprünglich eingeführt von der Meinungsforscherin Elisabeth Noelle-Neumann (1974). Die Schweigespirale besagt, dass Personen, die denken, dass sie die Mehrheitsmeinung vertreten, ihre Meinung bereitwillig äußern. Jene, die sich als Vertreter:innen der Minderheitenmeinung wännen, halten ihre Meinung dagegen zurück und äußern sich weniger bereitwillig. In der Folge wird die Mehrheitsmeinung stärker und präsenter, während die Minderheitenposition(en) weiter marginalisiert werden.

4.4 Schweigen ist nicht immer eine bewusste Wahl

Schweigen resultiert jedoch nicht immer aus einem solch elaborierten Prozess. Wie im unteren Bereich von Abb. 3 durch den gestrichelten Pfeil dargestellt, lassen wir zuweilen Phasen aus und springen direkt zur Handlung. In solchen Situationen stützen wir uns auf Heuristiken (kognitive „Abkürzungen“), Gewohnheiten, und implizite Theorien und mentale Modelle (d. h. „Wenn-dann-Annahmen“ und als selbstverständlich angesehene Wirkungszusammenhänge), die unser Verhalten beeinflussen, ohne dass wir uns dessen bewusst sind.

Diese un- bzw. vorbewussten Einflüsse können zum einen auf die evolutionäre Prägung zurückgehen, statushöhere Personen oder Gruppen nicht herauszufordern bzw. eine solche Herausforderung als bedrohlich zu empfinden (Kish-Gephart et al. 2009). Eine weitere Ursache v. a. impliziter Theorien und mentaler Modelle ist die individuelle Lerngeschichte. In Kindheit und Jugend (primäre Sozialisation im Elternhaus, in der Schule, im Verein) lernen wir, wie wir mit bestimmten Situationen (wenn uns z. B. das Verhalten einer Autoritätsperson als falsch erscheint) umgehen sollten. Auch frühe Erfahrungen im Berufsleben (sekundäre Sozialisation) können einen solchen prägenden Effekt haben. Verhalten wir uns immer wieder auf eine bestimmte Art (z. B. die Autoritätsperson nicht herauszufordern), verinnerlichen wir diese Reaktion so weit, dass wir sie nicht mehr hinterfragen. Werden wir später mit einer solchen Situation konfrontiert, handeln wir „automatisch“.

Das Ablaufen impliziter Prozesse hat zur Folge, dass aktuelle Einflüsse (wie z. B. die aktuelle Führungskraft) nicht zur handelnden Person durchdringen und

die Person nicht zugänglich für „rationale“ Argumente ist. Haben Mitarbeitende z. B. implizite Theorien wie „Wenn man etwas kritisiert, sollte man eine bessere Lösung parat haben“ oder „Wenn man ein Vorgehen kritisiert, wird sich die Person angegriffen fühlen, die dieses Vorgehen vorgeschlagen hat“, werden sie kritische Themen eher nicht ansprechen, auch wenn die aktuelle Führungskraft sie darum bittet.

4.5 Schweigen hat viele Gesichter

Die prototypische Situation für Ansprechen oder Schweigen ist, dass einer Person etwas auffällt, seltsam vorkommt oder ein persönlicher, ethischer, professioneller, rechtlicher etc. Standard verletzt wurde und die Person entweder das kritische Thema anspricht oder schweigt. Das Spektrum der Reaktionsmöglichkeiten ist jedoch breiter und facettenreicher. Mitarbeitende haben zahlreiche Möglichkeiten, (formell und informell, intern und extern, direkt und indirekt) auf kritische Themen aufmerksam zu machen und Änderungen am Status-Quo herbeizuführen – und auch diverse Möglichkeiten, dies zu unterlassen.

Diese Vermeidungsstrategien können z. B. Sprechen beinhalten. Mitarbeitende stimmen etwa oberflächlich zu oder bringen Ideen vor, von denen sie denken, dass sie akzeptiert sind, während die eigentlichen Probleme verschwiegen werden. Bei Führungskräften entsteht der trügerische Eindruck, dass ein offenes Klima herrscht. Mitarbeitende bringen ihre Meinung und/oder Bedenken zuweilen auch auf eine Weise vor (z. B. nebenher platzieren oder ironisch formulieren), dass sie nicht als Kritik wahrgenommen werden und daher den Status-Quo (z. B. die destruktive Führungskraft) nicht herausfordern. Ein Teil der Belastung, die aus dem Wissen entsteht, dass man eigentlich etwas sagen müsste, kann abgebaut werden, indem man mit Personen über das Thema spricht, die letztlich nichts an der Situation ändern können – etwa Personen außerhalb des Arbeitskontextes (s. Abb. 1). Selbst Kantinegespräche mit Kolleg:innen (z. B. über eine destruktive Führungskraft), die in einer ähnlichen Situation sind wie man selbst, aber keine Änderung herbeiführen können, halten den Status-Quo (zumindest zunächst) aufrecht.

Letztlich trägt auch ein Verlassen der Situation (Kündigung, Bitte um Versetzung in einen anderen Bereich) dazu bei, dass unethische, ineffiziente und ungesunde Gegebenheiten (z. B. die destruktive Führungskraft) bestehen bleiben und diejenigen, die in der Situation verbleiben (z. B. aktuelle Kolleg:innen oder nachfolgende Personen) den gleichen Problemen ausgesetzt sind.

4.6 Wer Schweigen verstehen will, muss Taubheit mit bedenken

In den Medien und zumeist auch in der Forschung wird zuweilen eine Kultur des Schweigens dafür verantwortlich gemacht, dass Fehler oder Fehlentwicklungen nicht frühzeitig oder überhaupt nicht erkannt und abgewendet wurden (z. B. im Rahmen von „Dieselgate“ bei Volkswagen, fehlerhafter Medikation im Britischen Gesundheitssystem oder von Software-Projekten, die das Budget und den Zeitrahmen weit überschreiten). Tatsächlich zeigen Analysen von Fehlentwicklungen, dass häufig durchaus Stimmen auf Anzeichen, Irregularitäten und Auffälligkeiten hingewiesen

hatten, diese aber „auf taube Ohren“ stießen, ignoriert oder abgebugelt wurden. Neben den Schweigenden und denen, die sich taub stellen, trägt noch eine weitere Gruppe zu Schweigen in Organisationen bei – jene, die andere zum Schweigen drängen oder zumindest das Ansprechen nicht ermutigen. Am Beispiel des Todespflegers Nils H., der in den Jahren 1999–2005 für den Tod von mindestens 85 Menschen in zwei deutschen Krankenhäusern verantwortlich war, möchte ich dieses „Dreieck des Schweigens“ verdeutlichen (für eine ausführliche Analyse des Falls vgl. Pohlmann 2021).

Nils H. hatte Patient:innen in Lebensgefahr gebracht, um durch deren Rettung Ansehen zu gewinnen. Die Tatsache, dass die Sterblichkeitsrate in den Schichten von Nils H. wesentlich höher war, blieb anderen Pfleger:innen nicht verborgen, was in Untersuchungen u. a. anhand von Spitznamen („Todesengel“) ersichtlich wurde, die Nils H. noch während seiner aktiven Zeit gegeben wurden. Andere Pfleger:innen schwiegen jedoch und ermutigten auch andere nicht, das Thema anzusprechen. Als Gründe dafür machte Pohlmann (2021) u. a. aus, dass ein Notstand an Personal bestand und Nils H. unangenehme Schichten (Nacht- und Feiertagsschichten) übernahm. Wenn Pfleger:innen das Thema doch ansprachen, ignorierten Menschen in hohen Positionen im ersten Krankenhaus zunächst die Anzeichen (u. a., um die Reputation des Krankenhauses und ihre eigene Stellung nicht zu gefährden) und waren zuletzt bereit, durch ein positives Arbeitszeugnis einen Wechsel an ein anderes Krankenhaus zu unterstützen, wo er den Tod weiterer Menschen herbeiführte.

5 Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag habe ich einen Einblick in das Thema Schweigen in Organisationen gegeben und dieses Zurückhalten von Fragen, Bedenken, Ideen und Meinungen eingeordnet in die Frage, was als konstruktives und destruktives Sprechen und Schweigen in Organisationen gilt. Für das Thema und einige seiner Facetten zu sensibilisieren, war mir an dieser Stelle wichtiger, als Lösungsansätze vorzuschlagen (für Anregungen hierzu vgl. Burris und Sohn 2021; Edmondson 2019; Knoll 2023). Dies erfolgte nicht nur aus Platzgründen, sondern auch weil ich der Ansicht bin, dass eine Reflexion über die Facetten eines Themas zentral für die Ableitung von Handlungsalternativen für den jeweils relevanten Kontext ist. Wenn Sie als Leser:in dieser Zeitschrift auf Empfehlungen bestehen, schlägt der Text vor, dass Interventionen auf der Reflexion darüber beruhen sollten, welche Motive hinter dem Schweigen stehen, welche Funktionen es im betrachteten Kontext erfüllt, auf welcher Ebene (Individuum, Team, Organisation, überorganisational) und in welcher Phase des Handlungsprozesses (s. Abb. 3) ein Ansetzen sinnvoll und machbar ist. Weiterhin gilt es zu beachten, dass es nicht nur darum geht, Mitarbeitende zum Sprechen zu bringen, sondern auch darum, andere dazu zu bringen, zuzuhören (s. Abb. 2) – am und jenseits des Arbeitsplatzes (s. Abb. 1). Sie als Leser:in dieser Zeitschrift sind nicht nur Beobachtende/r und Beratende/r, Sie kommen auch selbst in Situationen, in denen Sie sich die Frage stellen, ob Sie kritische Themen ansprechen oder verschweigen sollten. Nicht nur für andere, sondern auch für Sie selbst beeinflusst Ihre Reaktion, ob Arbeit Sie und/oder andere fertig macht, wie Denise

Rousseaus Vater anmerkte, oder Ihnen und/oder anderen ermöglicht, Ihr und deren Potenzial auszuschöpfen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Barry, B. (2007). The Cringing and the Craven: Freedom of expression in, around, and beyond the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 17, 263–296.
- Burris, E. R., & Sohn, W. (2021). Creating a culture of voice. *Behavioral Science & Policy*, 7, 57–68.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: Wiley.
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21, 269–286.
- Hao, L., et al. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37, 1–25.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193.
- Knoll, M. (2023). Schweigen in Organisationen. Warum Mitarbeiter/innen kritische Themen nicht ansprechen und wie Führungskräfte das Schweigen überwinden können. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 433–447). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7_37-2.
- Knoll, M. (2024). Schweigen in Organisationen. Phänomen, Kenntnisstand und Entwicklungsperspektiven. *Psychologische Rundschau* (im Druck).
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36, 121–140. <https://doi.org/10.1177/0149206309349309>.
- Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy of Management Annals* 5, 373–412.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24, 43–51.
- Pfeiffer, S., Sauer, S., & Ritter, T. (2019). Agile methods as stress management tools? An empirical study. *WOLG—Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13(2), 20–36.
- Pohlmann, M. (2021). The silence of organizations. The difficulties of organizations to detect and unveil capital crimes. In S. Starystach & K. Höly (Hrsg.), *The silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings* (S. 45–68). Heidelberg: heiBOOKS.
- Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Minneapolis: University Press.
- Rousseau, D.M. (2020). Becoming an organizational scholar. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 1–23.

Starystach, S., & Höly, K. (2021). *The silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings*. Heidelberg: heiBOOKS. <https://doi.org/10.11588/heibooks.592.c11617>.

Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review*, 43, 5–27.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Dr. Michael Knoll hat BWL (Dipl. 2004) und Psychologie (Dipl. 2006) an der TU Chemnitz studiert. Seitdem lehrte und forschte er an diversen Universitäten und Hochschulen (u. a. Durham University Business School). Aktuell arbeitet er am Institut für Kulturwissenschaften der Universität Leipzig in einem Kooperationsprojekt mit der Universität Göteborg zu „Kulturen des Schweigens“; freiberuflich ist er in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung tätig.