

# PSYCHOLOGIE HEUTE



**Jetzt Newsletter abonnieren**  
und Dossier zum Thema Schreiben gratis erhalten



BERUF

## Problemgespräche

Konflikte am Arbeitsplatz: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter negative Gefühle miteinander teilen, kommt es zu „kollektivem Grübeln“.

VON SUSANNE ACKERMANN



26. MAI 2021

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen oft ihre negativen Gefühle miteinander, um sich zu entlasten und sich gegenseitig zu unterstützen. Das kann schädlich sein, so die These zweier Wissenschaftlerinnen: Denn aus dem Bedürfnis, sich bei innerbetrieblichen Konflikten soziale Unterstützung und Entlastung zu suchen, kann „kollektives Grübeln“ werden. Das bringt zwar Kolleginnen und Kollegen einander näher, doch ihre negative Einschätzung einer Situation kann sich verstärken – über den Mechanismus der emotionalen Ansteckung. Die Folge: Die Motivation, sich an der Lösung von Problemen beteiligen, schwindet. So führen Problemgespräche eher dazu, dass die Beteiligten resignieren, anstatt nach Lösungen zu suchen.

Die Autorinnen weisen darauf hin, dass es wenig direkte empirische Belege für diesen Zusammenhang gebe und formulieren ihre Annahmen deshalb auf der Grundlage von Forschungen zu ähnlichen naheliegenden Themen, etwa dem individuellen Grübeln. Darin sehen sie den größten Nachteil des kollektiven Grübelns: Es führe gerade nicht zu einer Reflexion des Themas, das im Fokus stehe, sondern nur dazu, dass dieses nur noch negativer bewertet werde. Die Beteiligten stärkten einander nicht wirklich, sondern im Gegenteil entwickle sich bei ihnen zunehmend der Eindruck, sie könnten „ohnehin nichts machen“ und es entstehe dabei auch das Gefühl, keine Kontrolle mehr über die Situation zu haben. Insgesamt, so die Schlussfolgerung, schwäche „kollektiver Problemtalk“ die Resilienz der gesamten Organisation, weil keine Bereitschaft zur Reflexion mehr vorhanden sei.

Die Forscherinnen meinen, zunächst sollten Führungskräfte ein Gespür dafür entwickeln, ob es in ihrer Abteilung oder dem Betrieb „kollektives Grübeln“ geben könnte. Von allein verschwinde das Verhalten nicht, schreiben die Wissenschaftlerinnen, weil das Teilen der negativen Gefühle die Nähe und das Zusammengehörigkeitsgefühl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördere, die ihnen wichtig sei. Führungskräfte können die Gelegenheit zu „strukturiertem Denken“ geben, also zu Ideen ermutigen und versuchen, in einer komplexen Situation gemeinsam in Gesprächen nach Lösungen zu suchen.

Kristin Knipfer, Barbara Kump: Collective rumination: When “problem talk” impairs organizational resilience. *Applied Psychology*, 1/20, 2021. DOI: 10.1111/apps.12315

---

---

---

# DIE REDAKTION EMPFIEHLT

---

BEZIEHUNG

## **Und wenn ich ihn nun doch nicht liebe?**

Zweifel an der eigenen Beziehung sind eine große Belastung – für den Partner und insbesondere den Betroffenen.

LEBEN

## **Menschen verstehen wie die Profis**

Fünf Psychotherapeuten beschreiben Techniken und Haltungen, um andere Menschen besser zu verstehen. Und sie erklären, wie wir sie nutzen können.

BEZIEHUNG

## **Wenn er nicht so ist, wie sie ihn braucht**

Warum der Versuch, Intimität herzustellen, manchmal das Gegenteil bewirkt, zeigt Paartherapeutin Angelika Eck.

## MEISTGELESEN

**1** LEBEN

### **Menschen verstehen wie die Profis**

Fünf Psychotherapeuten beschreiben Techniken und Haltungen, um andere Menschen besser zu verstehen. Und sie erklären, wie wir sie nutzen können.

**2** LEBEN

### **Welche Lebensereignisse machen einsam, Frau Bücken?**

Susanne Bücken forscht zur Einsamkeit und erklärt im Interview, in welchen Lebensabschnitten sie besonders wahrscheinlich droht.

### **3** GESELLSCHAFT

#### **Passiv-aggressiv?**

Psychologie nach Zahlen: Fünf Erkenntnisse über passiv-aggressives Verhalten – und wie man ihm begegnen kann.