

# Nörgler, Besserwisser und Harmoniesüchtige

Mitarbeiter, die es stets besser wissen, dauernd nörgeln oder prinzipiell dagegen sind, sind eine Herausforderung für jede Führungskraft. Doch es gibt Möglichkeiten, schwierige Charaktere zielsicher zu steuern und den Nörgel-Wind in eine produktive Richtung zu leiten. **VON TERESA RICHTER-TRUMMER**

## Zur Person

Evelyn Summhammer ist Personal- und Organisationsentwicklerin und Psychologin. Im Goldegg Verlag veröffentlichte sie „Nörgler, Besserwisser Querulanten“ sowie „Komm doch mal runter. Vom souveränen Umgang mit Ärger, Wut und Aggressionen.“ Das Institute of Int. Research kürte sie mehrmals zur „Trainer of the Year“.



» „Das kann eh nie funktionieren“ oder „Also ich hätte da eine bessere Idee“ – wer kennt sie nicht: Mitarbeiter, die alles besser wissen, dauernd nörgeln oder prinzipiell dagegen sind. Allerdings: Wo ein Team zusammenarbeitet, gehören Konflikte eben dazu. Auch schwierigere Charaktere können wertvolle Leistung bringen, wenn Führungskräften Diskussionen so führen, dass konstruktive Lösungsansätze möglich sind. Personal- und Organisationsentwicklerin Evelyn Summhammer über drei besonders herausfordernde Mitarbeitertypen und Wege, mit ihnen gerade jetzt professionell umzugehen: Denn manch schwieriges Verhaltensmuster erhält im Lockdown Aufwind.

**KURIER: Die Corona-Maßnahmen haben die Arbeitswelt stark verändert. Nimmt die Lust am Nörgeln im Lockdown-Zeiten noch zu?**

**Evelyn Summhammer:** Aus meiner Sicht sehr wohl. Wir sind gezwungen, uns anzupassen – ohne die gewohnte Freiheit der Selbstbestimmung. Also nörgeln wir, um Frust abzulassen.

**Wird das Nörgeln durch Homeoffice noch erleichtert?**

Wenn Homeoffice als Sanktion erlebt wird, ja. Wenn es angenehm empfunden wird, kann es wahrscheinlich das Nörgeln auch verringern.

**Wie steht es derzeit um die Besserwisserei?**

Viele haben das Gefühl,

ihr Leben sei nur noch unter der Kontrolle anderer Menschen und der Freiraum, den sie jahrzehntlang genossen haben, ist ihnen ungefragt weggenommen worden. Das fühlt sich eng an und produziert Stress. Ich gehe psychologisch davon aus, dass diese situative Besserwisserei ein Versuch der Wiedergewinnung der eigenen Kontrolle ist. Es zeigen sich derzeit auch viel mehr Depressionen, denn nicht verarbeitete Themen können weniger versteckt oder bagatellisiert werden. Menschen sind mehr mit sich in Kontakt und spüren ihre inneren unaufgearbeiteten Konflikte. ■

## Nörgler wollen Selbstbestimmung

Wenn ein Mitarbeiter viel nörgelt, braucht er vielleicht mehr Autonomie

Der Nörgler findet das Haar in der Suppe: Er sucht nach allem, woran er nörgeln kann. Denn Nörgeln ist sein Sauerstoff zum Atmen. Dabei geht es ihm weniger um die Sache, als darum, dass er nörgeln kann. Ein typisches Verhaltensmuster ist die Suche nach etwas, das zu bemängeln ist. Zum Beispiel: „Die neuen Stühle sind nicht so bequem, wie sie sein sollten“, oder „der neue Mitarbeiter passt doch nicht ins Team“, oder „dieses Projekt bringt sicher nicht das, was erwartet wird“. Es geht meist um Banalitäten und nicht um die Sache per se.

**Denn Nörgeln ist ein Ventil** für die Anpassung, die man unbewusst oder bewusst leistet. Ein Nörgler kommt meist aus einem Umfeld, in dem Anpassung in hohem Maße eingefordert wurde. Führungskräfte mit einem Nörgler im Team sollten immer im Blick behalten, dass

die Nörgelei nichts mit ihnen oder der Arbeit zu tun hat: Der Nörgler nörgelt um des Nörgelns willen und stillt damit den Hunger nach Selbstbestimmung. Hilfreich bei diesem Typus kann es daher sein, die Selbstbestimmung und das autonome Arbeiten zu fördern.

**Ein Arbeitsumfeld**, das auf Stärken fokussiert, indem der Mitarbeiter diese gut einbringen kann, motiviert. Wenn dieses noch mit Wertschätzung, Lob, selbstbestimmtem Arbeiten und Entscheidungsfreiheit unterstützt wird, dann herrscht meist hohe Zufriedenheit. Das gilt für jeden Menschen, nicht nur für Nörgler. Dennoch sollten gerade Strategien, die Nörgel-Energie in eine produktive Richtung leiten wollen, vor allem den Freiraum und die eigene Selbstbestimmung des Mitarbeiters fördern – solange es ihn nicht überfordert.



Einer weiß es besser, einer jammert, einer sagt zu allem Ja: Ein Team zu führen, ist keine einfache Sache. Und gerade im Lockdown nimmt die Lust am Nörgeln und Besserwissen zu

## Besserwisser brauchen Anerkennung

Besserwisser fühlen sich in Jobs wohl, in denen exaktes Wissen gefragt ist

Die Besserwisserin weiß alles besser, obwohl sie nicht immer Expertin für die Sache ist. Aber sie kommuniziert, als wüsste sie über alles sehr genau Bescheid – und oft tut sie das auch. Denn sie gilt als interessierter und detailgenauer Wissensmensch. Hinter dem Verhalten steckt die Suche nach Lob und Zuwendung. Der Besserwisser will seinen Selbstwert auffüllen, indem er zeigt: „Schau her, ich weiß das. Ich weiß es besser. Ich kann was.“ Es ist ein klarer Hinweis: Sieh mich und anerkenne mich.

**Besserwisserei** gilt in der Psychologie daher als ein Selbstwertmantel. Betroffene haben schon früh gelernt, dass sie etwas gelten, etwas wert sind, wenn sie Sachverhalte besser wissen. Sie erhielten dafür Lob und Zuwendung und haben darauf ihre Wertigkeit oftmals auch ihre Identität aufgebaut.

Für Führungskräfte ist die Erkenntnis wichtig, dass solche Teammitglieder gesehen, gelobt und anerkannt werden wollen. Je früher man diese Bedürfnisse hinter dem Verhalten erkennt und stillt, desto ruhiger wird die Besserwisserei. Die Gefahr ist allerdings, dass zu viel Lob für die Besserwisserei diese noch verstärkt. Wichtig wäre daher die Botschaft: „Ich sehe dich, ich erkenne dich, du bist ein wertvoller Mensch.“ Unbewusst aber lehnen wir die Besserwisserei oftmals ab: Das spürt die Person und dreht dann noch mehr auf. Sie will ja nicht abgelehnt, sondern wertgeschätzt werden. Will man es dem Besserwisser erleichter, mehr Leistung zu bringen, hilft eine Tätigkeit, in der er sein Bedürfnis nach Lob stillen kann: Eine spezielle Expertenrolle, oder eine Funktion, in der genaues Wissen geschätzt wird. Da kann er oder sie sich dann beweisen.

## Harmoniesüchtige scheuen Konflikte

Gezieltes Hinterfragen und Analysieren von Zusagen macht produktiver

Der Harmoniesüchtige ist nach außen hin zufrieden, einverstanden, und rebelliert nicht. Allerdings bedeutet das nicht, dass er dann – hinter dem Rücken anderer – seine Unzufriedenheit nicht doch kundtut. Harmoniesüchtige haben gelernt, dass der Frieden mehr Bedeutung hat als die eigenen Bedürfnisse. Konflikte werden als negativ bewertet und damit hatten diese Personen kaum Gelegenheit, Konfliktkompetenzen zu erwerben. Das lässt sie natürlich meist scheitern, wenn sie doch mal in Konflikte geraten. Sie ziehen sich dann schnell wieder zurück mit der Erfahrung: In Konflikten kann man nichts für sich gewinnen.

**Für Führungskräfte** sind Harmoniesüchtige eine Herausforderung. Es gilt, stets im Kopf zu behalten, dass ein „Ja“ oder eine Zustimmung nicht unbedingt eine ehrliche Ant-

wort sein muss. Deshalb macht gezieltes Hinterfragen und Analysieren von Zusagen Sinn. Geschieht das nicht, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich ein Harmoniesüchtiger hinterher beschwert und meint, er hätte ja gar keine andere Entscheidungsmöglichkeit gehabt.

**Hilfreich für Harmoniesüchtige** ist eine Umgebung, in der die Chemie stimmt. Denn müssen sie mit Menschen zusammenarbeiten, die sie nicht ausstehen können oder gegen die sie sich nicht abgrenzen können, vergiftet das die Atmosphäre und führt zu unausgesprochenen Spannungen, Arbeitsleistung und Motivation sinkt. Und ein Harmoniesüchtiger spricht sicherlich nur im stillen Kämmerlein darüber. Vielleicht wäre es deshalb auch ratsam, immer wieder mal hinzuhören, was die stillen Wässerchen bei anderen so von sich geben.