



## „Speak up!“ – Wie Sie das Voice-Verhalten Ihrer Mitarbeiter fördern

Wenn Mitarbeiter ihre Ideen und Meinungen äußern, kann dies positive Auswirkungen für den Mitarbeiter selbst und das Unternehmen haben. Erfahren Sie, wie Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, von ihrer Stimme Gebrauch zu machen.

Herr Müller hat eine Idee, die ihm schon seit einiger Zeit unter den Nägeln brennt. Er ist sich sicher, dass der wöchentliche Jour Fixe durch die Einführung einer Agenda und einer zeitliche Begrenzung auf 45 Minuten deutlich effizienter würde. Noch hat er diese Idee mit niemandem besprochen – soll er sie seinem Vorgesetzten Herrn Meier unterbreiten?

Unternehmen können von den Ideen und Meinungen ihrer Mitarbeiter stark profitieren – immerhin sind sie diese diejenigen, die meist die tiefsten Einblicke in Arbeitsabläufe und deren Potenziale und Schwachstellen haben. Wenn Mitarbeiter arbeitsbezogene Ideen, Meinungen und Vorschläge gegenüber Vorgesetzten und Kollegen äußern, um die Arbeitsweise im Unternehmen zu verbessern oder unangenehme Zustände zu verändern, wird dies in der Fachliteratur *Voice-Verhalten* genannt [1]. Dieses Verhalten kann entweder problem- oder lösungsorientiert sein: Weisen Mitarbeiter auf bestehende Probleme hin oder zeigen sie neue Möglichkeiten und Chancen auf? [2]

Den meisten Unternehmensleitungen ist bewusst, dass sie ihren Mitarbeitern eine Möglichkeit zur Meinungsäußerung geben sollten. Häufig werden zu diesem Zweck Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

Nicht selten verschwinden jedoch die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung ohne die Ableitung von Folgeprozessen in der Schublade und die Stimmen der Mitarbeiter werden nicht gehört. Vielen Unternehmen scheint die Bedeutung von Voice-Verhalten also nicht bewusst zu sein. Daher stellt sich die Frage: Lohnt es sich überhaupt, das Voice-Verhalten von Mitarbeitern zu fördern? Und wenn ja, wie kann eine Führungskraft wie Herr Meier seine Mitarbeiter dazu bewegen, von ihrer Stimme Gebrauch zu machen?

### Auswirkungen von Voice-Verhalten

Welche Auswirkungen Voice-Verhalten haben kann, wurde in mehreren *Metaanalysen* untersucht. So betrachtete eine Forschergruppe beispielsweise den Zusammenhang zwischen Voice-Verhalten und der wahrgenommenen Leistung von Mitarbeitern [2]. Die in der Fachliteratur vorherrschende Annahme war, dass diejenigen Mitarbeiter, die ihre Meinungen äußern, als wertvoller für ihr Unternehmen und somit als leistungstärker wahrgenommen werden. Diese Forschergruppe jedoch unterschied zwischen lösungs- und problemorientiertem Voice-Verhalten und stellte fest: Diejenigen Mitarbeiter, die lösungsorientierte Vorschläge machten, wurden als leis-

tungsstärker eingeschätzt. Diejenigen Mitarbeiter, die problemorientierte Vorschläge machten, wurden hingegen als leistungsschwächer eingeschätzt. Ob Voice-Verhalten zu einer besseren Leistungsbeurteilung führt, hängt also vom Inhalt des Geäußerten ab.

### *Lösungsorientierte Äußerungen von Seiten der Mitarbeiter können zu mehr wahrgenommener Leistung führen!*

Auch der Zusammenhang zwischen Voice-Verhalten, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment (inwieweit identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und fühlen sich eingebunden) wurde untersucht [3]. Es zeigte sich, dass sowohl Arbeitszufriedenheit als auch affektives Commitment positiv mit Voice-Verhalten zusammenhängen: Mitarbeiter, die ihre Ansichten äußern, sind zufriedener mit ihrer Arbeit, weil sie die für ihre Zufriedenheit unzuträglichen Aspekte rechtzeitig ansprechen und aus dem Weg räumen. Außerdem identifizieren sie sich stärker mit ihrem Unternehmen, weil sie mit ihrem Voice-Verhalten aktiv zur Gestaltung und Entwicklung ihrer eigenen Arbeitsumwelt beitragen.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass es sich für Unternehmen lohnt, das Voice-Verhalten ihrer Mitarbeiter zu fördern. Allerdings darf nicht vergessen werden: Wenn Mitarbeiter ihre Meinungen und Ideen äußern und daraufhin keinerlei Reaktion erfolgt, kann das negative Folgen wie z.B. Fluktuation nach sich ziehen. Dieser Effekt wird in der Fachliteratur „Frustrations-effekt“ oder auch „Taubes-Ohr-Syndrom“ genannt [1].

## Wie kommt es zu Voice-Verhalten?

Ob ein Mitarbeiter wie Herr Müller seine Ideen und Meinungen überhaupt äußert, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Solchen, die Voice-Verhalten begünstigen [2] und solchen, die es behindern [4].

So hängen zum einen folgende Wahrnehmungen der Mitarbeiter positiv mit Voice-Verhalten zusammen: Die Mitarbeiter empfinden eine persönliche Verantwortlichkeit dafür, dass konstruktive Veränderungen in Gang gesetzt werden und Autonomie bei der Arbeit. Zum anderen begünstigen folgende Verhaltensweisen der Führungskräfte das Voice-Verhalten ihrer Mitarbeiter: Die Führungskraft entwickelt Austauschbeziehungen basierend auf Loyalität und Vertrauen zu ihren Mitarbeitern (sog. **Leader-Member-Exchange**); sie motiviert, inspiriert, regt intellektuell an und geht auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein (sog. **transformationaler Führungsstil**); sie ist offen für die Ideen ihrer Mitarbeiter. Zu-

letzt hängt auch der Arbeitskontext in Form eines positiven Arbeitsklimas positiv mit Voice-Verhalten zusammen.

Verschiedene Stressoren wiederum hängen negativ mit Voice-Verhalten zusammen. So zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter keine Autonomie wahrnimmt oder unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen, seinem Gehalt oder den gegebenen Möglichkeiten zur Beförderung ist (arbeitsbezogene Stressoren). Ebenso wenn der Mitarbeiter unzufrieden mit seiner Führungskraft ist, diese als wenig wertschätzend wahrnimmt, sich unfair behandelt fühlt oder das Verhältnis zu den Kollegen als angespannt empfindet, da beispielsweise Ressourcen nicht geteilt werden (soziale Stressoren). Oder aber wenn der Mitarbeiter Erwartungen hat, die von der Organisation verletzt werden, **distributive und prozedurale Unfairness** empfindet, keine Offenheit für Vorschläge und Ideen wahrnimmt oder Angst vor Sanktionen hat (organisationale Stressoren).

Warum hängen diese Stressoren negativ mit Voice-Verhalten zusammen? Um ihre Meinungen zu äußern, müssen Mitarbeiter Zeit und Energie aufwenden. Außerdem besteht für sie immer das Risiko, als „Störenfried“ wahrgenommen zu werden. Immerhin beinhaltet selbst lösungsorientiertes Voice-Verhalten meist eine Kritik bisheriger Praktiken und wird selten eine Verbesserung für alle Parteien herbeiführen. Da das Äußern von Ideen und Meinungen also Ressourcen kostet, zeigen Mitarbeiter weniger dieses Verhaltens, wenn sie Stressoren ausgesetzt sind. So können Sie ihre Ressourcen sparen.

### Faktoren, die Voice-Verhalten begünstigen [2]

- Persönliche Verantwortlichkeit
- Autonomie
- Leader-Member-Exchange
- Transformationaler Führungsstil
- Offenheit der Führungskraft
- Positives Arbeitsklima

## Wie Sie Voice-Verhalten fördern

Wie kann eine Führungskraft wie Herr Meier mit diesem Wissen ihre Mitarbeiter nun dazu bewegen, von ihrer Stimme Gebrauch zu machen? Sicherlich gibt es Aspekte, die Sie als Führungskraft aufgrund organisationaler Gegebenheiten schwer verändern können: Beispielsweise die Wahrnehmung von dis-

tributiver und prozeduraler Fairness im gesamten Unternehmen. Fokussieren Sie sich daher auf folgende, wissenschaftlich belegte und leicht umsetzbare Handlungsempfehlungen, um das Voice-Verhalten Ihrer Mitarbeiter zu fördern:

- Seien Sie offen für die Ideen und Meinungen Ihrer Mitarbeiter und kommunizieren Sie diese Offenheit. Haben Sie sehr viele Mitarbeiter, denen Sie gerecht werden wollen? Dann richten Sie beispielsweise eine Plattform ein, auf der Ihre Mitarbeiter Ideen äußern können oder nutzen Sie ein **Idea Management Tool**.
- Gehen Sie unbedingt auf Ideen und Meinungen Ihrer Mitarbeiter ein. Wenn Sie beispielsweise einen „Kummerkasten“ haben, pflegen Sie diesen. Kommunizieren Sie die Ergebnisse, sodass Ihre Mitarbeiter sehen, dass der Kummerkasten genutzt wird. Leiten Sie Maßnahmen aus den Beiträgen und Vorschlägen ab.
- Nehmen Sie lösungsorientiertes Voice-Verhalten als ein Kriterium in die Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter auf. [4] Auch hierfür kann ein Idea Management Tool, mit dem ein solches Verhalten dokumentiert wird, hilfreich sein.
- Schaffen Sie Belohnungssysteme, die für Kooperation der Mitarbeiter untereinander und ein positives Arbeitsklima sorgen. [2]
- Nehmen Sie die Möglichkeit für Führungskräfte-trainings wahr. Konzentrieren Sie sich darauf zu lernen, wie Sie positive Beziehungen (Stichwort: Leader-Member-Exchange) zu Ihren Mitarbeitern aufbauen. [2]
- Gestalten Sie die Aufgaben Ihrer Mitarbeiter so, dass sie ein stärkeres Gefühl von Verantwortung und Autonomie erhalten. [2]
- Verbessern Sie im Rahmen Ihrer Möglichkeiten die Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeiter – insbesondere dann, wenn diese vielen Stressoren ausgesetzt sind. [4]
- Versuchen Sie, transformational zu führen. Motivieren und inspirieren Sie Ihre Mitarbeiter und achten Sie auf individuelle Bedürfnisse.
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung und behandeln Sie Ihre Mitarbeiter fair.

### So fördern Sie das Voice-Verhalten Ihrer Mitarbeiter

- ✓ Zeigen Sie Offenheit gegenüber neuen Ideen
- ✓ Greifen Sie geäußerte Ideen auf und versuchen Sie, diese umzusetzen
- ✓ Führen Sie Voice-Verhalten als Leistungskriterium ein und kommunizieren Sie dies gegenüber Ihren Mitarbeitern
- ✓ Schaffen Sie durch Belohnungssysteme ein positives Arbeitsklima
- ✓ Bauen Sie positive Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern auf
- ✓ Fördern Sie Verantwortung und Autonomie
- ✓ Setzen Sie sich für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeiter ein
- ✓ Motivieren und inspirieren Sie
- ✓ Zeigen Sie Wertschätzung und handeln Sie fair

### Fazit

Unternehmen profitieren davon, wenn Mitarbeiter ihre Meinungen und Ideen in einer lösungsorientierten Art und Weise äußern: Leistung, Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment der Mitarbeiter können dadurch gestärkt werden. Verhaltensweisen der Führungskraft und arbeitsplatzbezogene Faktoren wie das Arbeitsklima können Voice-Verhalten der Mitarbeiter begünstigen oder behindern.

*Herr Müller hat seine Idee nun einige Wochen lang für sich behalten. Er hat in dieser Zeit beobachtet, wie sein Vorgesetzter, Herr Meier, mit den Ideen anderer Kollegen umging: Er hörte sich diese an und ging wertschätzend darauf ein, selbst wenn sich die Ideen nicht umsetzen ließen. Bei den letzten Besprechungen ließ Herr Meier immer wieder Raum für Vorschläge von Seiten der Mitarbeiter und fragte explizit nach deren Meinungen. Diese Beobachtungen bewegen Herrn Müller schließlich dazu, seine Idee beim nächsten Teammeeting zu äußern...*

## Erläuterungen

### Glossar

**Distributive und prozedurale Unfairness:** Wahrgenommene Unfairness der Verteilung von Belohnungen (distributive Unfairness) bzw. der Prozesse, die zu dieser Verteilung führen (prozedurale Unfairness)

**Idea Management Tool:** Ein Tool, in dem Mitarbeiter proaktiv Ideen äußern bzw. nach Ideen zu bestimmten Themen gefragt werden können; meist beinhaltet ein solches Tool einen festgelegten Prozess, wie die besten Ideen ausgewählt werden

**Leader-Member-Exchange:** Eine Führungstheorie, die postuliert, dass sich effektive Führung über eine Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter erzielen lässt (z.B. Unterstützung der Führungskraft für die Loyalität des Mitarbeiters); hier: Wenn eine Führungskraft eine Austauschbeziehung mit dem Mitarbeiter entwickelt, die auf Loyalität und Vertrauen basiert

**Metaanalyse:** Quantitative Zusammenfassung der Ergebnisse einer Vielzahl an Studien mit der gleichen Fragestellung zu einem Gesamtergebnis, um die Aussagekraft im Vergleich zu Einzelstudien zu erhöhen

**Transformationaler Führungsstil:** Ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft den Mitarbeiter motiviert, inspiriert, Visionen aufzeigt, intellektuell anregt und auf dessen individuelle Besonderheiten und Bedürfnisse eingeht

### Literatur

- [1] Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- [2] 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. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
- [3] Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- [4] Ng, T. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.

## Autorin

Franziska Mann, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

### ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © Fabio Balbi - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Mann, F. (2019). „Speak up!“ – Wie Sie das Voice-Verhalten Ihrer Mitarbeiter fördern. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (32). Ludwig-Maximilians-Universität München.  
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

