



„Ich verstehe nicht, warum die Menschen Angst vor neuen Ideen haben. Ich habe Angst vor den alten.“

(John Cage)

Sehr geehrte Damen und Herren,

gleich zu Beginn möchten wir Sie im heutigen Newsletter auf eine **aktuelle Studie** hinweisen:

- Wir möchten die Beziehungen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften und Mitarbeitenden mit deren Arbeitszufriedenheit untersuchen. Für die ca. **20-minütige Online-Befragung** werden noch **Führungskräfte** gesucht, die **anonym** mit ihren Erfahrungen zur Studie beitragen möchten. Um zentrale Fragen auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden zu beleuchten, werden auch diese im Verlauf der Studie zur Befragung eingeladen.

Als **Dank für die Teilnahme** spendet die Forschungsgruppe für jedes teilnehmende Team (= Führungskraft + 2 Mitarbeitende) 2€ an Ärzte ohne Grenzen. Zudem besteht die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Verlosung.

Direkt teilnehmen können interessierte Führungskräfte über folgenden Link:

<https://www.soscisurvey.de/workliferelationship/?ma=FK>

Geben Sie den Link gerne auch an andere Interessierte weiter.

Detaillierte Informationen zu Inhalten und Ablauf der Studie finden Sie unter

<https://www.uni-bamberg.de/perspsych/forschung/interesse-an-studien/>

In einer Befragung zu Gründen für das Scheitern von Führungskräften gaben HR-Spezialisten und Spezialistinnen als häufigste Antwort an „Die Führungskraft kommuniziert nicht offen und ehrlich mit den Mitarbeitenden“ (Information Factory, 2014). Offen und transparent mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Doch wie verhält es mit der Kommunikation von Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft? Eine wichtige Rolle spielt hier das sogenannte **Voice Behavior**. Was genau das ist, wieso es im Unternehmenskontext relevant ist und wie es gefördert werden kann, möchten wir im Folgenden besprechen.

- **Definition von Voice Behavior**
- **Relevanz von Voice Behavior**
- **Gründe für schwach ausgeprägtes Voice Behavior**
- **Möglichkeiten zur Förderung von Voice Behavior**
- **Rückblick: Fachtag Führung 2021**
- **Neuaufgabe des Buches „Psychologie der Kommunikation“**

Zunächst möchten wir eine **Definition von Voice Behavior** einführen. Voice Behavior bezeichnet ein **konstruktives Kommunikationsverhalten** gegenüber Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitenden im Unternehmen, das die gegebenen Zustände hinterfragt und versucht, diese zu verändern (van Dyne et al., 2003). Es geht also darum, eigene Ideen und Vorschläge für Veränderungen zu äußern und voranzutreiben (Ng & Feldman, 2011). Dabei unterscheidet man zwischen **verbesserungsorientiertem Voice Behavior**, also dem Unterbreiten von Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen, und **problemorientiertem Voice Behavior**. Dieses bezeichnet die Kommunikation von Problemen oder sonstigen ernststen Anliegen (Liang et al., 2012).

Nun stellt sich die Frage nach der **Relevanz von Voice Behavior**. Ein wichtiger Aspekt sind Effekte auf die Arbeitsleistung: Das Auftreten von Voice Behavior steht beispielsweise in Zusammenhang mit mehr Kreativität und der Umsetzung neuer Ideen (Ng & Feldman, 2011). Eine solche Steigerung kann sich wiederum auf finanzielle Aspekte wie die Verkaufszahlen einer Organisation auswirken (MacKenzie et al., 2011). Für einzelne Mitarbeitende zeigt sich, dass Voice Behavior mit stärkerem Kontrollempfinden und geringerer Stresswahrnehmung verbunden ist (Morrison, 2011).

Es gibt also positive Auswirkungen von Voice Behavior, sowohl für Individuen als auch für Organisationen. Dennoch scheinen viele Personen ihre Ideen und Meinungen am Arbeitsplatz eher nicht zu äußern (Morrison, 2014). In einer Interviewstudie berichteten beispielsweise nur 51% der Befragten, dass sie sich wohl dabei fühlten, ihrer Führungskraft gegenüber Probleme anzusprechen (Milliken et al., 2003). Die **Gründe für schwach ausgeprägtes Voice Behavior** können vielfältig sein. Dazu gehören mangelnde Unterstützung oder mangelnde Offenheit der Organisation für die Ideen und Vorschläge der Mitarbeitenden. Zudem befürchten Mitarbeitende möglicherweise negative Konsequenzen, wenn sie Kritik äußern oder aktuelle Praktiken hinterfragen (Ng & Feldman, 2011).

Es gibt für Unternehmen jedoch **Möglichkeiten zur Förderung von Voice Behavior**. Grundlegend ist die Förderung passender Bedingungen und eines geeigneten **Organisationsklimas**. Damit Arbeitnehmende überhaupt positive Veränderungen anstoßen wollen, sollten Unternehmen die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation stärken. Das kann beispielsweise erreicht werden, indem man zunächst erfragt, worauf die Personen in einem Unternehmen Wert legen um dann entsprechend zu handeln (Morrison, 2014).

Zu passenden Bedingungen gehören auch **Interesse** am und **Verständnis** für den Input von Mitarbeitenden, sodass es Mitarbeitenden leichter fällt, eigene Gedanken zu äußern (Morrison, 2014). Außerdem ist ein **fairer und konstruktiver Umgang** mit den Äußerungen und Vorschlägen von Mitarbeitenden wichtig (Janssen & Gao, 2015). Generell sollten Mitarbeitende in wichtige **Entscheidungsprozesse** einbezogen werden und Anregungen ernst genommen werden (Morrison, 2014). Auch kann es hilfreich sein, in entsprechenden Maßnahmen Barrieren und Hemmschwellen abzubauen (Janssen & Gao, 2015).

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die direkte **Beziehung** zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, die das Voice Behavior der Mitarbeitenden beeinflusst. Um eine qualitativ hochwertige Beziehung aufzubauen, sollten Führungskräfte beispielsweise darauf achten,

ausreichend Raum für informelle Kommunikation zu schaffen (Duan et al., 2019). Das sollte insbesondere im Fall virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation (wie derzeit pandemiebedingt) bewusst erfolgen, da hier zufällige Begegnungen, wie sie im Präsenztage leichter entstehen reduziert sind.

Auch am **Fachtag Führung**, den wir im April 2021 zum zweiten Mal mit der Sektion Wirtschaftspsychologie des BDP e.V. durchgeführt haben, spielte das Thema Kommunikation und Beziehungsgestaltung am Arbeitsplatz eine Rolle. Der diesjährige Fachtag beschäftigte sich mit dem Thema **Konflikte in Organisationen**. Neben spannenden Impulsvorträgen von Prof. Dr. Norbert Semmer und Fabian Arimond konnten die Teilnehmenden an diesem virtuellen Fachtag in praxisnahen Workshops in den Austausch gehen und beispielsweise die Rolle der emotionalen Intelligenz für die Konfliktlösung diskutieren. Zum Abschluss des Fachtages gab es die Gelegenheit zum Netzwerken in der virtuellen Bar.

Zuletzt möchten wir Sie auf die **Neuaufgabe des Buches „Psychologie der Kommunikation“** von Jessica Röhner und Astrid Schütz hinweisen, welches kürzlich auch als Hörbuch bei Audible erschienen ist und bald in englischer Übersetzung veröffentlicht wird.

Wenn Sie Fragen zum Thema Kommunikation im Unternehmen haben oder wir Sie bei einem Projekt in diesem Kontext unterstützen dürfen, kommen Sie gerne auf uns zu.

Bleiben Sie gesund!

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg

Tel. +49 (0) 951 863-1872

Fax. +49 (0) 951 863-4872

kap@uni-bamberg.de

www.uni-bamberg.de/kap

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

Duan, J., Lapointe, É., Xu, Y. & Brooks, S. (2019). Why do employees speak up? Examining the roles of LMX, perceived risk and perceived leader power in predicting voice behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 560–572. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0534>

Information Factory (Hg.). (2014). *Schweiz führt?! Eine Studie über Werte, Aufgaben und Wirksamkeit von Führung*. https://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/news/Schweiz_fuehrt_Studie.pdf

Janssen, O. & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854–1872. <https://doi.org/10.1177/0149206312471386>

Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

MacKenzie, S. P., 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? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2011). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>

van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>